

ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

©2025 ОБИДЕННОВА Т. С., ЧЕРНОУС І. О.

УДК 005.95.96:004
JEL: M12; M59

Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці

Метою статті є дослідження ключових проблем і бар'єрів у розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Авторами наголошено, що успішна реалізація стратегій цифрової трансформації потребує не лише технічної інфраструктури, а й людського ресурсу, здатного забезпечити ефективне використання технологій. У статті досліджено трансформаційні процеси, що відбуваються на ринку праці під впливом цифровізації, та визначено ключові проблеми і бар'єри, які гальмують розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Акцент зроблено на тому, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічну, а й соціально-економічну площину, змінюючи вимоги до професійної компетентності, структури зайнятості та механізмів управління персоналом. Автори наголошують, що для забезпечення сталого зростання підприємств і конкурентоспроможності економіки необхідно адаптувати системи професійної підготовки персоналу до нових реалій: зростання попиту на цифрові компетентності, поширення нестандартних форм зайнятості, впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем у HR-процеси. У статті розглянуто наслідки цифрової нерівності між регіонами, галузями та віковими групами працівників, зокрема проблеми адаптації осіб старшого віку та нестабільності трудових відносин серед молоді. На основі аналізу сучасних досліджень та міжнародного досвіду систематизовано основні бар'єри розвитку кадрового потенціалу: організаційно-структурні (застарілі моделі управління, відсутність стратегічного планування розвитку персоналу), технологічні (недостатній рівень цифрової інфраструктури, низька цифрова зрілість підприємств), соціальні (опір змінам, низька мотивація до навчання), інституційні (розрив між системою освіти та ринком праці) та нормативно-правові (відсутність регуляторної підтримки цифрового навчання та дистанційної роботи). У підсумку зроблено висновок, що ефективна реалізація цифрової трансформації можлива лише за умов комплексного підходу до розвитку людського капіталу, який поєднує технічну модернізацію з гуманітарним виміром адаптації персоналу до нових вимог економіки знань.

Ключові слова: кадровий потенціал, цифрова економіка, цифрові компетентності, ринок праці, бар'єри трансформації, управління персоналом.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Обиденнова Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Черноус Ігор Олександрович – здобувач ступеня доктора філософії, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

UDC 005.95.96:004
JEL: M12; M59

Obydiennova T. S., Chernous I. O. The Problems and Barriers to the Development of Human Resource Potential in the Digital Economy

The aim of the article is to study the key problems and barriers to the development of human resource potential in the context of the digital economy. The authors emphasize that the successful realization of digital transformation strategies requires not only technical infrastructure but also human resources capable of ensuring the effective use of technologies. The article examines the transformational processes occurring in the labor market under the influence of digitalization and identifies the key problems and barriers that hinder the development of human resource potential in the digital economy. It is highlighted that digital transformation encompasses not only the technological but also the socioeconomic dimension, altering the requirements for professional competence, employment structure, and staff management mechanisms. The authors emphasize that in order to ensure sustainable growth of enterprises and the competitiveness of the economy, it is necessary to adapt the systems of professional training of staff to new realities: the increasing demand for digital competencies, the spread of non-standard forms of employment, and the introduction of artificial intelligence and automated systems into HR processes. The article discusses the consequences of digital inequality among regions, industries, and age groups of workers, particularly the adaptation issues faced by older individuals and the instability of labor relations among youth. Based on the analysis of current research and international experience, the main barriers to developing personnel potential are systematized: organizational-structural (outdated management models, lack of strategic staff development planning), technological (insufficient level of digital infrastructure, low digital maturity of enterprises), social (resistance to change, low motivation to learn), and institutional (the gap between the education system and the labor market), and regulatory norms (the lack of regulatory support for digital education and remote work). In conclusion, it has been determined that the effective implementation of digital transformation is only possible under the conditions of a comprehensive approach to the development of human capital, which combines technical modernization with the humanitarian aspect of adapting staff to the new requirements of the knowledge economy.

Keywords: human resources potential, digital economy, digital competencies, labor market, transformation barriers, staff management.

Fig.: 1. Bibl.: 13.

Obydiennova Tetiana S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Chernous Ihor O. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

Цифровізація змінює не лише бізнес-моделі підприємств, а й вимоги до кваліфікації, навичок і професійної культури персоналу. В сучасних умовах конкурентоспроможність як підприємств, так і національної економіки загалом значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, здатного ефективно адаптуватися до цифрових змін. Поява нових професій, трансформація наявних, широке використання штучного інтелекту, автоматизація процесів – усе це вимагає не лише технічної, а й управлінської переорієнтації у процесах розвитку кадрового потенціалу.

Крім того, на шляху цифровізації виникають соціальні ризики: зростає нерівність доступу до новітніх знань і технологій, частина працівників опиняється під загрозою втрати роботи через невідповідність новим вимогам. Саме тому питання підвищення адаптивності кадрів, розвитку їх цифрових компетентностей і забезпечення справедливого переходу до нових умов праці стає критично важливим.

Успішна реалізація стратегій цифрової трансформації потребує не лише технічної інфраструктури, а й людського ресурсу, здатного забезпечити ефективне використання технологій. Зважаючи на це, формування дієвих механізмів розвитку кадрового потенціалу, враховуючи регіональні, галузеві та вікові особливості, стає ключовим завданням як для державної політики, так і для корпоративного управління. Таким чином, дослідження проблем і бар'єрів, які стримують розвиток кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки, є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Питаннями формування, управління та трансформації кадрового потенціалу в контексті цифровізації займалися такі дослідники, як Немченко Т. А. та Коваленко С. В. [1], Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. [2], Олійник Н. В. [3], Венгер О. М., Фурсін О. О., Городецькова М. С. [4], Міщенко В. І. [5], Лісогор Л. і Руденко Н. [6], Міненко М. А. та Альохін Д. І. [7], Надвинничий С. [8], Куделя В. І. та Яковенко В. Г. [9], Кучинський В. А. та Таболіна Д. А. [10], Хаустова К. і Демьянович Е. [11], Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. [12] та інші.

У своїх роботах науковці аналізують зміни, які відбуваються на ринку праці, окреслюють нові вимоги до професійної підготовки та цифрових компетенцій працівників [1; 2; 5], звертають увагу на важливість безперервного навчання, адаптації до цифрових технологій і трансформації інституційного середовища [1; 4; 10]. У працях акцентовано як на стратегічних підходах до розвитку людського капіталу, так і на прикладних аспектах: оцінці ефективності підготовки персоналу, ролі освіт-

ніх програм, впровадженні цифрових платформ для навчання та підвищення кваліфікації [3; 6; 9]. Окрема увага приділена аналізу бар'єрів цифрової трансформації у сфері управління персоналом, зокрема законодавчих обмежень, цифрової нерівності, психологічного спротиву змінам [5; 8; 11].

Попри вже наявні дослідження, динамічний характер цифрової трансформації, зростання ролі технологій у професійній діяльності та потреба в інтеграції освіти, науки і бізнесу вимагають подальшого наукового осмислення, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та викликів, пов'язаних із війною, глобалізацією та технологічною конкуренцією.

Мета статті – визначення проблематики та бар'єрів розвитку кадрового потенціалу сучасних підприємств у цифровій економіці.

Функціонування ринку праці зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій, що призводить до появи нових вимог, професій і форм зайнятості. Цифровізація спричинила зростання попиту на фахівців у галузях ІТ, аналітики даних, кібербезпеки, електронної комерції, цифрового маркетингу, автоматизації виробництва тощо. Водночас багато традиційних професій втрачають актуальність або суттєво змінюють свій зміст. Змінюється також характер зайнятості: гібридні формати роботи, фріланс, віддалена співпраця та платформи з мікрозайнятістю (gig-економіка) стають усе більш поширеними.

Цифровий розрив між регіонами, галузями та поколіннями створює нові соціальні та економічні виклики. Частина працівників, особливо у віці 55+, не має достатньої цифрової грамотності, що ускладнює їхню адаптацію до нових умов. З іншого боку, молодь стикається з нестабільністю зайнятості, відсутністю гарантій та обмеженням досвідом, що впливає на якість праці. Ринок праці стає дедалі динамічнішим, проте менш прогнозованим. Це вимагає розроблення нових підходів до професійного навчання, планування кар'єри та соціального захисту працівників.

Цифровізація також змінює механізми пошуку, відбору та мотивації персоналу. Штучний інтелект, автоматизовані системи рекрутингу, аналітика поведінки кандидатів – усе це вимагає від роботодавців та фахівців з управління персоналом нових навичок і стратегій. Загалом, функціонування ринку праці в умовах цифровізації характеризується високою динамікою, технологічною залежністю та необхідністю переосмислення ролі кадрового потенціалу як головного драйвера економічного зростання.

Цифрові компетенції стають ключовою умовою професійної реалізації працівників у сучасній економіці. Йдеться не лише про здатність користуватися базовими цифровими інструментами, а про ширший спектр навичок – від роботи з великими даними до розуміння принципів штучного інтелекту, управління інформаційною безпекою та використання цифрових платформ для комунікації й управління проектами. Навички майбутнього включають також критичне мислення, емоційний інтелект, здатність до командної роботи у віртуальному середовищі, креативність і гнучкість.

Згідно з аналітикою міжнародних організацій, таких як OECD, WEF і McKinsey, попит на комплексні цифрові та міждисциплінарні навички зростатиме в усіх секторах економіки. Працівники мають бути готові до постійного оновлення знань, проходження навчання впродовж усього життя (*lifelong learning*), а підприємства – до інвестування в розвиток цифрової грамотності свого персоналу. Високий рівень цифрових компетентностей безпосередньо корелює з інноваційною активністю, продуктивністю праці та здатністю підприємства до адаптації.

Кадрова політика підприємств має враховувати важливість цифрових компетенцій не лише для окремих посад, а як обов'язковий компонент загальної корпоративної культури. Це передбачає інтеграцію цифрового навчання в систему професійного розвитку, створення внутрішніх центрів компетенцій, платформ мікронавчання, заохочення самоосвіти та обміну знаннями. Формування навичок майбутнього повинно базуватися на по-

єднанні технічних і соціальних компетенцій – так званого «T-shaped» підходу до розвитку персоналу.

Незважаючи на стратегічну важливість розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці, існує ціла низка системних бар'єрів, що стримують цей процес (рис. 1):

- ✦ *організаційно-структурні бар'єри* пов'язані з відсталими управлінськими моделями підприємства. Застаріла структура управління ускладнює впровадження гнучких рішень, необхідних у цифровому середовищі. Відсутність стратегічного HR-планування призводить до нерівномірного розвитку персоналу та неузгодженості з довгостроковими цілями підприємства;
- ✦ *технологічні бар'єри* зумовлюють недостатній рівень цифровізації, що гальмує автоматизацію HR-процесів та впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Відсутність HR-аналітики позбавляє керівництво можливості приймати рішення на основі даних. У результаті знижується ефективність використання людських ресурсів;
- ✦ *мотиваційно-психологічні бар'єри* – низький рівень мотивації працівників знижує їх продуктивність і залученість до інноваційних процесів. Відсутність сформованої корпоративної культури унеможливає ефективну взаємодію в команді. Це перешкоджає формуванню лояльного й адаптивного персоналу;
- ✦ *інформаційні бар'єри* є наслідком обмеження обміну інформацією всередині підприємства, що уповільнює ухвалення управ-

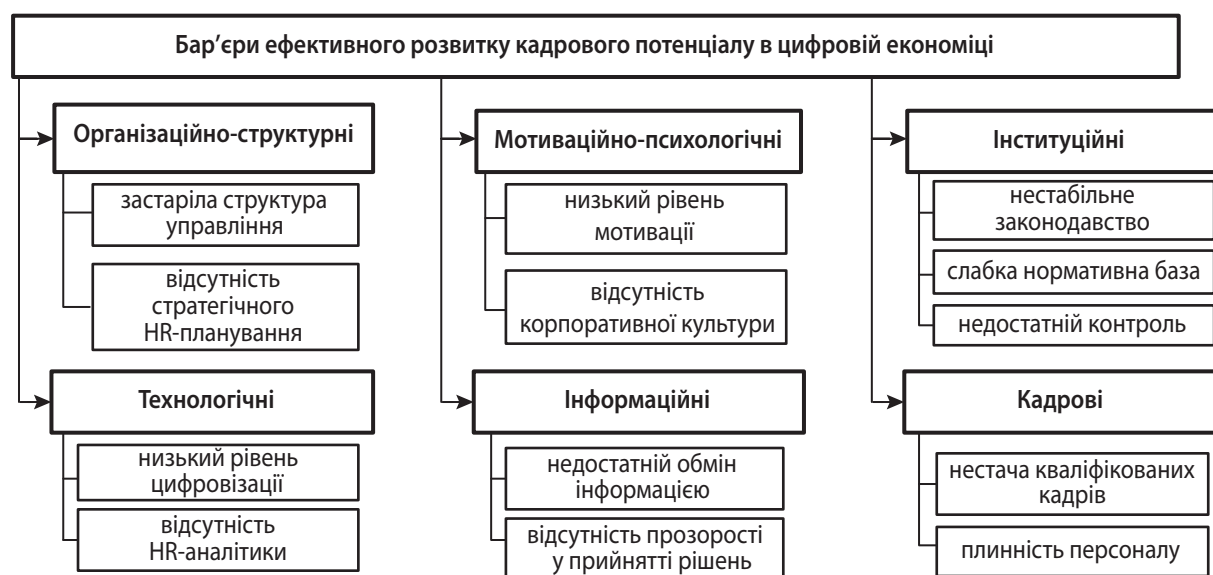


Рис. 1. Бар'єри ефективного розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці

Джерело: авторська розробка.

лінських рішень. Відсутність прозорості у процесах знижує довіру до керівництва та породжує конфлікти. Такі умови перешкоджають формуванню відкритої та гнучкої організаційної культури;

- ✦ **інституційні бар'єри** – нестабільне законодавство створює ризики при плануванні діяльності підприємства. Слабка нормативна база у сфері цифрових технологій обмежує впровадження інновацій. Відсутність належного контролю з боку держави ускладнює боротьбу з кадровими зловживаннями;
- ✦ **кадрові бар'єри** спричинені нестачею кваліфікованих кадрів, що обмежує здатність підприємств адаптуватися до цифрових змін. Плинність персоналу ускладнює формування стабільних команд і спричиняє додаткові витрати на навчання. Це знижує загальний рівень ефективності функціонування HR-системи.

Окремо можна виділити ряд проблем, що зумовлюють перешкоди на шляху ефективного розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці:

1. Неефективні та застарілі програми підготовки. Система сучасної освіти не встигає за темпами цифрової трансформації. Програми підготовки фахівців часто не відповідають сучасним вимогам ринку праці, а матеріально-технічна база застаріла. Внаслідок цього випускники не мають актуальних цифрових навичок. Розвиток EdTech і корпоративного навчання є позитивом, але вони охоплюють переважно великі підприємства. Крім того, оновлення навчальних програм відбувається повільно через складні бюрократичні процедури. В результаті формується хибне уявлення про потреби ринку праці серед молоді.

2. Обмежений доступ до неформальної освіти. Попри поширення онлайн-курсів та MOOC (*Massive Open Online Courses*), не всі працівники мають можливість або мотивацію до навчання. Малі та середні підприємства рідко залучені до системного підвищення кваліфікації персоналу. Самоосвіта зростає, однак без підтримки з боку держави вона залишається фрагментарною. Проблемаю є також відсутність визнання результатів неформального навчання у формальних системах оцінювання. Багато працівників не володіють базовими навичками цифрової грамотності, що ускладнює їх доступ до онлайн-ресурсів. Потребу в навчанні часто ігнорує й сам бізнес через короткострокову орієнтацію.

3. Невідповідність між освітою, наукою та бізнесом. Відсутність ефективної співпраці між за-

кладами освіти, науковими установами та бізнесом призводить до підготовки фахівців, не затребуваних ринком. Підприємства відчувають дефіцит кадрів з цифровими компетенціями. Втім, останнім часом університети все частіше залучають практиків до викладання або створення програм, що підвищує актуальність навчання. Проте залишається ще питання мотивації участі самих практиків у освітній діяльності через низький рівень оплати праці в академічному середовищі. Це також призводить до втрати довіри між сторонами трикутника «освіта – наука – бізнес».

4. Недостатній розвиток державно-приватного партнерства. Існуючі приклади співпраці (IT-кластери, дуальна освіта) є поодинокими. Бракує сталої політики підтримки освітніх проєктів, податкових стимулів і механізмів залучення бізнесу до навчального процесу. Без цього неможливо створити сучасну систему підготовки кадрів. У багатьох регіонах відсутні майданчики для співпраці між бізнесом, владою та освітніми закладами. Впровадження успішних моделей співпраці часто залежить від ініціатив окремих лідерів, а не системного підходу. Також не розроблено чітких правил «гри» для всіх учасників партнерств.

5. Психологічний опір і низька мотивація працівників. Частина персоналу, особливо у традиційних галузях, чинить опір цифровізації. Це пов'язано зі страхом змін, браком навичок, невпевненістю в майбутньому. Така інерція гальмує модернізацію бізнес-процесів і впровадження технологій. Мотивацію знижує і відсутність чітких кар'єрних перспектив після навчання. Працівники не бачать прямої вигоди від змін, особливо якщо підприємство не інвестує в їх розвиток. Ключову роль відіграє і підтримка керівництва, яке часто не комунікує щодо важливості трансформацій.

6. Відсутність цифрової культури в організаціях. Застарілі управлінські підходи, брак внутрішньої комунікації та підтримки інновацій призводять до слабкої адаптації працівників. Підприємства не завжди стимулюють розвиток цифрових компетенцій. Ефективна трансформація потребує змін у корпоративній культурі, лідерстві та організаційній підтримці. Брак прикладів успішної цифрової поведінки з боку менеджменту знижує довіру персоналу до змін. Цифрова культура передбачає постійне навчання, відкритість до експериментів і обмін знаннями – елементи, які часто ігноруються. Без цього навіть сучасні технології не приносять бажаного ефекту.

7. Інституційні проблеми у сфері освіти, законодавства, управління. Система освіти не реагує оперативним чином на технологічні зміни, а підвищення кваліфікації відбувається несистемно. Зако-

нодавство не забезпечує гнучкість для цифрових інновацій, відсутні механізми підтримки підприємств, що інвестують у персонал. Управлінські моделі залишаються бюрократичними, що стримує розвиток людського капіталу. Державна політика часто не враховує регіональну специфіку та потреби окремих галузей. Інституції повільно змінюють регламенти, що гальмує інтеграцію нових форм навчання. Відсутність цифрових інструментів в управлінні освітнім процесом також погіршує ефективність рішень.

8. Технологічна нерівність і обмеження доступу. Цифрова інфраструктура є нерівномірною – особливо в сільських районах, де слабкий інтернет, відсутнє обладнання та ІТ-кадри. Через це мешканці таких регіонів позбавлені можливостей онлайн-навчання чи віддаленої роботи. Особливо вразливими є люди з інвалідністю, літні особи та соціально незахищені категорії. Недостатній рівень цифрової інклюзії поглиблює соціальну нерівність і обмежує мобільність населення. Доступ до базових цифрових послуг повинен розглядатися як частина соціальних гарантій. Без державних програм підтримки та субсидій ці категорії залишатимуться на узбіччі цифрової економіки.

Стратегічне планування людського капіталу передбачає не лише управління персоналом у межах окремого підприємства, а й формування довгострокової політики розвитку трудових ресурсів на національному рівні. На макrorівні це означає розробку державної стратегії з урахуванням динаміки технологічного розвитку, змін у глобальній структурі зайнятості, демографічних трендів і потреб ринку праці. Зокрема, йдеться про створення систем прогнозування затребуваних професій, модернізацію освіти, стимулювання роботодавців до інвестування у кваліфікації працівників.

На мікрорівні стратегічне планування включає аналіз потреб у компетенціях на підприємствах, формування індивідуальних траєкторій розвитку для працівників, упровадження систем управління талантами та побудову цифрових профілів компетентності. Таким чином створюється гнучка екосистема підготовки кадрів, здатна швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Особливої актуальності набуває впровадження HR-аналітики та прогнозних моделей, що допомагають управлінням ухвалювати стратегічні рішення на основі даних.

У цифровій економіці концепція «навчання протягом усього життя» є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності працівника. Впровадження безперервного навчання має охоплювати формальну, неформальну та інформаль-

ну освіту. Працівники повинні мати можливість оновлювати свої знання та навички без відриву від основної діяльності, використовуючи зручні формати – онлайн-курси, мікрокурси, корпоративні тренінги, освітні платформи тощо.

Для цього необхідно забезпечити доступність навчальних ресурсів, адаптувати їх до специфіки професій та рівня підготовки персоналу. Важливо також стимулювати участь у навчанні через визнання мікрокваліфікацій, цифрових сертифікатів, портфоліо проєктів. На рівні підприємств має бути закріплена політика підтримки професійного розвитку: компенсація за навчання, вбудовані програми розвитку, менторство.

На державному рівні варто впроваджувати системи цифрової ідентифікації компетентностей, які дозволяють відстежувати прогрес особи у сфері освіти, незалежно від джерела знань. Такий підхід забезпечить мобільність і адаптивність людського капіталу.

Цифрові платформи відіграють ключову роль у формуванні нової архітектури навчання. Вони забезпечують масштабованість, доступність і персоналізацію освітнього процесу. Платформи типу Coursera, Prometheus, EdX, Udemu стали ефективним інструментом масової підготовки фахівців у цифрових сферах – аналітики даних, програмування, маркетингу, управління проєктами тощо.

Використання штучного інтелекту в навчанні дозволяє адаптувати контент під рівень користувача, відстежувати його прогрес і надавати індивідуальні рекомендації. Інтеграція елементів гейміфікації, соціального навчання та проєктного підходу значно підвищує мотивацію персоналу. Водночас державні освітні платформи мають стати каналом професійного розвитку для освітян, держслужбовців, медиків тощо [13].

На підприємствах ефективними є внутрішні LMS (Learning Management Systems), які дозволяють будувати корпоративні академії та створювати індивідуальні треки навчання. Синергія цифрових платформ, аналітики та управління знаннями відкриває можливість масштабного розвитку кадрового потенціалу навіть у віддалених регіонах або в умовах обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів цифрової трансформації економіки. Однак його повноцінна реалізація стримується низкою бар'єрів і проблем – інституційних, технологічних, соціокультурних та освітніх. Наявні виклики потребують переосмис-

лення підходів до підготовки персоналу, оновлення освітньої та кадрової політики, зміни ролі працівника в новій цифровій екосистемі.

Розвиток цифрової грамотності, створення рівного доступу до технологій, впровадження систем lifelong learning і цифрових платформ є базовими умовами ефективного кадрового оновлення. Водночас необхідне стратегічне планування людського капіталу на всіх рівнях управління та партнерство між державою, бізнесом і наукою. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Немченко Т. А., Коваленко С. В. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>
2. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрушук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133.
DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133>
3. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.18>
4. Венгер О. М., Фурсін О. О., Городецькова М. С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19. С. 158–167.
DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>
5. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93–100.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>
6. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 19–26.
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
7. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3>
8. Надвинничий С. Сучасні виклики в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 31 травня 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 68–72.
URL: <http://surl.li/ssqamf>

9. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
10. Кучинський В. А., Таболина Д. А. Особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства під впливом цифрової економіки Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19–21 жовтня 2022 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 548. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5e38ab8f-7d43-4aa1-8ca3-ab987f4a3435/content?trackerId=07ff2bff472ac58a>
11. Хаустова К., Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
12. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-8>
13. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>

REFERENCES

- Kuchynskyi, V. A., and Tabolina, D. A. "Osoblyvosti rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva pid vplyvom tsyfrovoi ekonomiky" [Peculiarities of the Development of the Enterprise's Human Resources Potential Under the Influence of the Digital Economy]. *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia*. 2022. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5e38ab8f-7d43-4aa1-8ca3-ab987f4a3435/content?trackerId=07ff2bff472ac58a>
- Kudelia, V. I., and Yakovenko, V. H. "Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Personnel Management under the Conditions of Martial State]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 81-82 (2023): 290-297.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
- Kuibida, V. S. et al. "Tsyfrovii kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu" [Digital Competences as a Condition to the Development of Quality of Human Capital]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 1 (2019): 118-133.
DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133>
- Lisohor, L., and Rudenko, N. "Kadrovii potentsial zabezpechennia sotsialnoekonomichnoho rozvytku

Ukrainy v suchasnykh umovakh" [The Personnel Potential to Foster Socioeconomic Development in Ukraine under Modern Conditions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2022): 19-26.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

Minenko, M. A., and Alokhin, D. I. "Upravlinnia kadrovym potentsialom subiektiv hospodariuvannia" [Management of Personnel Potential of Economic Entities]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2019).

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3>

Mishchenko, V. I. "Zabezpechennia stiikosti kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii" [Ensuring the Sustainability of the Enterprise's Personnel Potential under the Conditions of Digitalization]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182 (2022): 93-100.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>

Nadvynnychnyi, S. "Suchasni vyklyky v upravlinni liudskymy resursamy" [Modern Challenges in Human Resource Management]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy*. 2022. <http://surl.li/ssqamf>

Nemchenko, T. A., and Kovalenko, S. V. "Vdoskonalennia tsyfrovyykh kompetentsii yak chynnyk rozvytku sotsialno-trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiynykh transformatsii ekonomiky" [Improving Digital Competences as a Factor in the Development of Social and Labour Potential in the Context of Innovative

Economic Transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70 (2024).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>

Obydiennova, T. S., and Chernous, I. O. "Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv" [The Methods of Formation of Human Resources Potential of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6 (2024): 382-388.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>

Oliinyk, N. V. "Sutnist kadrovoho potentsialu: teoretychnyi aspekt" [The Essence of Personnel Potential: Theoretical Aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.18>

Venher, O. M., Fursin, O. O., and Horodetskova, M. S. "Upravlinnia kadrovym potentsialom yak chynnyk staloho rozvytku subiektiv hospodariuvannia" [Management of Personnel Potentials as a Factor of Sustainable Development of Economic Entities]. *Humanities Studies*, no. 19 (2024): 158-167.

DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18>

Zachosova, N. V., Koval, O. V., and Baiker, M. V. "Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia" [Development of Personnel and Personnel Potential as Elements of Strategic Management of Financial and Economic Security of the Business Entity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (2022): 61-66.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-8>

УДК 331.1:005.95/96

JEL: J29; J32; M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-559-565>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

©2025 ВОНБЕРГ Т. В., ДМИТРУК С. М., ЕЛЬДРІС Ю. Ф.

УДК 331.1:005.95/96

JEL: J29; J32; M12

Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Ельдріс Ю. Ф. Концептуальні основи управління залученістю працівників компанії

Метою дослідження встановлено структурування наявних актуальних думок щодо управління залученістю персоналу, систематизація та узагальнення релевантних чинників, що впливають на рівень залученості працівників, а також критичне оцінювання провідних теорій залученості з позицій їхньої значущості, наукової обґрунтованості через призму розроблення ефективної системи управління залученістю в сучасних соціально-економічних умовах зьогодення. Досліджено процес управління залученістю персоналу компанії в умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнними викликами в Україні. Обґрунтовано актуальність теми, наголошуючи на необхідності розробки дієвих механізмів управління людським капіталом як ключового ресурсу стійкого функціонування та розвитку організацій. Підкреслено, що залученість працівників варто розглядати як багатовимірний феномен, що поєднує емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії з організацією. Систематизовано основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на рівень залученості. З-поміж внутрішніх чинників виділено: автономію, емоційне значення праці, здатність до навчання, професійну самоідентифікацію. До зовнішніх чинників впливу віднесено: організаційний клімат, стиль керівництва, умови праці, кар'єрні можливості та вплив бренду роботодавця. Зосереджено увагу на взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами, що зумовлює циклічний характер їхньої дії. Наголошено на важливості адаптації управлінських стратегій до змін зовнішнього середовища, з урахуванням індивідуальних потреб персоналу та організаційного контексту. Встановлено, що залученість персоналу безпосередньо корелює з продуктивністю праці, організаційною лояльністю та здатністю компанії зберігати кадровий потенціал у кризових умовах. Розглянуто HR-відділ як стратегічного партнера в процесі формування залученості. Здійснено критичний аналіз та інтеграцію трьох провідних теорій: соціального обміну, самовизначення та афективних подій. Доведено, що ефективність підходів до управління залученістю залежить від культурного контексту та специфіки бізнес-середовища, а сам процес залученості має стратегічну важливість у періоди нестабільності. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо створення адаптивної системи управління залученістю персоналу, серед яких: впровадження двостороннього зворотного зв'язку, розвиток культури емоційного інтелекту керівників, персоналізація підходів до мотивації та навчання, а також стратегічна підтримка психологічного клімату в організації.