

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова,
м. Миколаїв
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»
Південний державний проєктно-конструкторський та науково-дослідний
інститут авіаційної промисловості, м. Харків
Громадська академія наук, м. Лодзь, Польща
ISMA Вища школа менеджменту інформаційних систем, м. Рига, Латвія
Університет Масарика, м. Брно, Чехія

**ЗБІРНИК ПРАЦЬ
МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ
ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ПРОГРАМАМИ»**

Харків – Коблево, 2025

Мушинський О.Ю.

Університет економіки і права «КРОК», м. Київ

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

The paper explores the development of a talent growth strategy in a hybrid work environment shaped by artificial intelligence and skill-based approaches. It highlights the challenges posed by structural barriers and the need for adaptive, multi-level strategies. The proposed model is based on the «3M Pyramid,» integrating methodology, method, and technique levels to ensure flexibility and scalability. The approach is supported by Prosci's change management methodology to align leadership, project management, and change processes.

Нині відбувається глобальний перехід до нового типу економіки, в якій визначальними чинниками стають штучний інтелект та гібридні моделі роботи. Це приводить до масштабної трансформації організацій, вимагаючи принципово інших підходів до управління персоналом. Усе більше компаній запроваджують методології, в яких ключовими критеріями оцінювання працівників є підтверджені навички й компетенції, зокрема *skills-first* (навички понад усе) та концепції *skill-based* організацій. Такі підходи передбачають, що навички та вміння працівників стають ключовим капіталом під час найму, кар'єрного розвитку та аналізу ефективності роботи.

Попри активне поширення цих підходів, керівники підприємств зазначають, що більшість нещодавно прийнятих на роботу співробітників мають недостатній рівень підготовки, а відсутність практичного досвіду є однією з основних проблем для бізнесу.

Дослідження *Deloitte* зазначає, що в цій новій економічній реальності виникають потреби працівників, менеджерів та організацій, які часто суперечать одна одній. Зокрема це стосується необхідності подолати брак професійного досвіду нових співробітників на тлі скорочення кількості вакансій початкового рівня, підтримки працівників і розвитку їхніх компетенцій в умовах переосмислення ролі керівників середньої ланки, а також прагнення максимально використати потенціал штучного інтелекту для розвитку бізнесу та кар'єри [1].

На думку авторів праці [2], таку ситуацію спричиняють традиційні структурні бар'єри, що гальмують перехід до економіки, основаної на навичках.

До таких бар'єрів належать:

- сигнальні перешкоди – відсутність надійних механізмів верифікації навичок у співробітників;
- дефіцит координації – неузгодженість між освітньою системою, роботодавцями та державою;
- асиметрія ризиків – нерівномірний розподіл ризиків і вигод від інвестицій у розвиток навичок між роботодавцем і працівником;
- дефіцит вимірювання – нестача надійних метрик та інструментів для вимірювання внеску навичок у продуктивність;
- культурний спротив – прихильність усталеним нормам і цінностям.

Для подолання зазначених бар'єрів необхідно переосмислити підходи до проєктування систем навчання та розвитку талантів. У контексті зростання турбулентності робочого середовища традиційне визначення розвитку персоналу як лінійного процесу в межах класичного процесного підходу втрачає ефективність. Натомість розвиток талантів необхідно розглядати як форму управління змінами, спрямовану на забезпечення адаптивності, гнучкості та сталого оновлення компетенцій фахівців. Кожна ініціатива з навчання працівників фактично запускає процес переходу окремої особистості від поточного стану її знань, навичок і поведінкових моделей до бажаного майбутнього стану.

В умовах високої невизначеності, коли затребувані навички зазнають суттєвих змін у середньому кожні два роки, система розвитку талантів має формуватися як окремий портфель проєктів. Це вимагає застосування проєктного підходу, що охоплює планування, моніторинг виконання та постійну комунікацію з учасниками змін.

З огляду на це для розроблення системи розвитку талантів доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує елементи управління проєктами та управління змінами. Методологічною основою запропоновано методологію *Prosci*, яка інтегрує ці два напрями. Для побудови концептуальної моделі системи розвитку талантів розглянемо модель трикутника змін *Prosci*, що містить три компоненти.

1. Лідерство та спонсорство. HR-фахівці та менеджери розробляють стратегію і визначають напрями розвитку талантів залежно від потреб організації.

2. Управління проєктами. Призначають особу, відповідальну за впровадження стратегії, та окреслюють терміни, бюджет і контрольні точки.

3. Управління змінами. Організують роботу з талантами, зокрема навчання, комунікація, менторинг і коучинг.

Отже, першим етапом у розробленні системи розвитку талантів є формування чітко визначеної стратегії, яка зважає на особливості конкретної організації, її місію, стратегічні цілі та умови зовнішнього середовища. Оскільки універсальної стратегії, придатної для всіх підприємств, не існує, вона має бути адаптивною, брати до уваги галузеву особливість і ґрунтуватися на багаторівневому підході.

Для структуризації стратегічного бачення запропоновано модель «Піраміда 3М» [3]. Ця модель є інструментальним засобом класифікації знань, що застосовується для побудови моделей діяльності з огляду на різні масштаби її бачення. Упровадження «Піраміди 3М» дає змогу подати стратегію розвитку талантів у вигляді трьох взаємопов'язаних рівнів цілісного розгляду, що формують основу ефективної системи управління талантами в гібридному робочому середовищі.

Масштаб «методологія» визначає універсальні навички, які забезпечують здатність працівників ефективно діяти в умовах невизначеності та швидких змін. Такі навички отримали назву «метанавички» [4], і до них належать креативна, системна, нечітка й інтерактивна навички, що формують НІКС-методологію [5]. Метанавички створюють фундамент професійної гнучкості та здатності до безперервного навчання.

На другому масштабі «метод» визначає конкретну діяльність та способи її організації. Базовим способом діяльності доцільно застосувати інженерний підхід, орієнтований на розроблення та впровадження раціональних рішень, спрямованих на покращення результатів бізнесу та суспільства. Інженерний підхід дає змогу розробляти алгоритми, моделі й інструменти розвитку компетенцій, а також забезпечує інтеграцію результатів навчання в операційні процеси організації.

Третій рівень «методика» охоплює прикладні компетенції працівників. Для забезпечення єдності підходів до опису, оцінювання та розвитку прикладних навичок варто використовувати стандартизовані класифікації компетенцій. Найбільш повною та актуальною в сучасних умовах є класифікація SFIA (*Skills Framework for the Information Age*), що містить 121 професійну навичку, згруповану в шість категорій. Використання SFIA створює єдину «мову навичок» для працівників, керівників та освітніх установ, що значно спрощує процеси планування навчання, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та об'єктивного оцінювання талантів.

Комплексне поєднання трьох масштабів моделі «Піраміда 3М» дає змогу сформулювати стратегічно цілісну систему розвитку талантів, яка є гнучкою,

вимірюваною та здатною ефективно реагувати на виклики гібридного робочого середовища (рис. 1).



Рис. 1. Модель «Піраміда 3М» для управління розвитком талантів

Запропонований підхід передбачає подальше дослідження в напрямі перевірки сприйняття стратегії розвитку талантів на рівні моделі ADKAR, що дасть змогу оцінити готовність організації та працівників до впровадження змін і підвищити ефективність реалізації обраної стратегії.

Література

1. Deloitte. (2025). *Human capital trends report 2025*. URL: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/human-capital-trends-report-2025.html>
2. Gog, S. J., Sung, J., & Sigelman, M. (2025). *Skills-first: Are we there yet?* (CSFP Working Paper No. 1). Institute for Adult Learning, Singapore University of Social Sciences. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27526.69441>
3. Рач, В. А., Ігнатова, О. В., & Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. (2013). *Методологія системного підходу та наукових досліджень: Підручник*. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля.
4. Spencer, E., & Lucas, B. (2021). *Meta-skills: Best practices in work-based learning – A literature review*. Skills Development Scotland. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>
5. Рач, В. А., & Медведєва, О. М. (2015). Комунікаційно-знаннева онтологія формування мисленнєвої нікс-методології менеджерів проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва*. №4(56). С. 109–123.