

Концептуальна модель системи навчання та розвитку персоналу на засадах проєктного підходу

Олег Мушинський

викладач кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м.Київ, Україна,
e-mail: mushinskyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4377-8341

Катерина Тимофєєва

асистент кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tymofieievak@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-6783-4769

Микита Фещенко

асистент кафедри комп'ютерних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: feshchenkom@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-6290-4323

Сучасна діяльність підприємств відбувається в умовах турбулентного, динамічного та високоневизначеного зовнішнього середовища, яке часто описують через концепцію VANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). Для такого середовища характерні «не-фактори»: невизначеність, неоднозначність, нестабільність та непередбачуваність.

Найбільш гостро «не-фактори» проявляються в інноваційних проєктах, які в рамках наукової школи VARIORUM класифікуються як проєкти інноваційного розвитку. У таких проєктах поєднуються висока вартість помилки, значний рівень ризику та підвищена невизначеність результатів. Це висуває підвищені вимоги до якості управління людськими ресурсами, зокрема до системи навчання та розвитку персоналу.

Однією з концепцій, що поширюється в організаціях, орієнтованих на інновації та знання [1], є концепція skill-based організації (організації, орієнтованої на навички). У межах такого підходу ключовими критеріями оцінювання працівників є підтверджені навички та компетентності, а не лише посада чи формальний стаж.

Водночас така концепція стикається з низкою проблем, серед яких можна виокремити:

- складність об'єктивного вимірювання та підтвердження навичок, особливо «soft skills»;
 - швидке старіння знань і компетенцій у високотехнологічних галузях;
 - фрагментарність ініціатив з навчання, які не завжди узгоджені зі стратегією організації та її проєктним портфелем;
 - недостатня інтеграція управління змінами у процеси розвитку персоналу.
- Для вирішення окреслених проблем нами була запропонована концептуальна

модель системи розвитку талантів на основі методології Prosci [2]. Модель включає три ключові компоненти:

1. Лідерство та спонсорство.
2. Управління проєктами розвитку талантів.
3. Управління змінами (change management).

Реалізація запропонованої системи розвитку талантів передбачає чотири взаємопов'язані етапи.

Етап 1. Формування бачення майбутнього.

Першим кроком є формування цільового бачення майбутнього стану організації та її кадрового потенціалу.

На цьому етапі доцільно застосовувати сценарне планування, яке дозволяє:

- проаналізувати можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища;
- визначити критичні компетенції, необхідні в кожному зі сценаріїв;
- сформувати набір цільових профілів навичок для ключових ролей у середньо- та довгостроковій перспективі.

Етап 2. Формування стратегії розвитку талантів на основі «Піраміди 3М».

Другий етап передбачає розроблення стратегії розвитку талантів, яка спирається на цілісний підхід. Для цього ми пропонуємо підходити з позицій комплексного поєднання трьох взаємопов'язаних рівнів цілісного розгляду з використанням «Піраміди 3М». На методологічному рівні застосовується НІКС-мислення, який орієнтований на формування чотирьох аспектів мислєдіяльності: креативного, нечіткого, інтерактивного та системного [3].

На методичному рівні застосовується інженерний підхід орієнтований на розроблення та впровадження раціональних рішень, спрямованих на покращення результатів бізнесу та суспільства.

На рівні методик реалізуються конкретні інструменти та практики, що забезпечують набуття й розвиток навичок. Для структуризації та класифікації компетенцій доцільно використовувати класифікацію SFIA (Skills Framework for the Information Age).

Етап 3. Проєктне планування та формування портфеля ініціатив.

Третій етап передбачає переклад стратегії в конкретні проєкти і програми. Навчання та розвиток талантів розглядаються як окремий портфель проєктів, який включає:

- проєкти з розвитку технічних (hard) компетенцій;
- проєкти з розвитку поведінкових (soft) навичок і лідерства;
- програми наставництва, коучингу, внутрішнього менторства;
- ініціативи зі створення та підтримки спільнот практик.

Для кожної ініціативи визначаються мета, очікувані результати, ключові показники ефективності (KPI), бюджет, терміни та відповідальні особи. Це забезпечує прозорість, керованість і узгодженість усіх заходів з навчання та розвитку з загальною стратегією організації.

Етап 4. Перевірка, моніторинг та оцінювання.

Четвертий етап пов'язаний із систематичною перевіркою, моніторингом та оцінюванням результатів реалізації проєктів розвитку талантів. На цьому етапі важливо не лише фіксувати факт участі працівників у програмах навчання, а й оцінювати реальний рівень прийняття змін, сформованість нових компетентностей та стійкість нової поведінки.

У межах цього етапу планується розробити метод оцінювання, що базується на моделі ADKAR, яка відображає послідовність індивідуальних змін: від усвідомлення потреби в зміні до закріплення нової поведінки. Запропонований підхід передбачає створення системи запитань, які дозволять діагностувати стан кожного елемента моделі ADKAR для конкретного працівника або команди.

Проєктний підхід до навчання та розвитку персоналу, поєднаний із методологією управління змінами Prosci та використанням рамки SFIA, створює передумови для формування ефективної системи розвитку талантів у умовах невизначеного та турбулентного середовища. Запропонована концептуальна модель дозволяє узгодити стратегію розвитку талантів зі стратегією організації, структурувати ініціативи навчання у вигляді портфеля проєктів, забезпечити керованість змін та залученість працівників, а також підвищити адаптивність та інноваційний потенціал організації в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: навчання та розвиток; проєктний підхід; управління змінами.

Список використаних джерел

1. Lukutin O. *Navigating complexity: the crucial role of organizational structure change in transformative environments* / O. Lukutin, D. Baldyk, V. Garkusha // *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.)*. - Київ: Університет "КРОК". - 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1902>
2. Мушинський О.Ю. *Стратегія розвитку талантів у гібридному робочому середовищі. Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проєктами та програмами: збірник праць Міжнародної науково-практичної конференції (Харків-Коблево, 15–20 вересня 2025 р.)*. Харків: ХНУРЕ, 2025. С. 221-224
3. Рач В. А. Медведєва О.М. *Комунікаційно-знаннява онтологія формування мисленнєвої НІКС-методології менеджерів проєктів. Управління проєктами та розвиток виробництва. 2015. №4(56). С. 109-123. URL: <http://pmdp.org.ua/images/Journal/56/11.pdf>*.