Мушинський О.Ю.
Університет економіки і права «КРОК», м. Київ

НАВИЧКОЦЕНТРИЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

This paper examines the transformation of personnel management in project-oriented organizations under the influence skills-based approach. Particular attention is paid to the formation of flexible distributed teams and the role of Learning and Development in bridging competency gaps required for project implementation. The study proposes a diagnostic matrix based on the ADKAR model for assessing employees' receptivity to learning and development strategies at the strategic, individual, and project levels.

У сучасних умовах економічної невизначеності, стрімкого розвитку штучного інтелекту й зростання турбулентності ринку праці трансформуються традиційні підходи до управління робочою силою. Одним із ключових напрямів таких змін є поширення концепції навичкоцентричності (*skills-based approach*), яка передбачає перехід від управління, основаного на жорстких посадових інструкціях та ієрархічних структурах, до формування динамічних екосистем, орієнтованих на навички й компетентності працівників.

Важливим чинником такої трансформації є поширення проєктно-орієнтованої моделі організації діяльності. В умовах постійних змін саме проєкти, програми та продуктові ініціативи дедалі частіше стають основними інструментами реалізації стратегії та створення нової цінності. Відповідно, змінюється й логіка залучення працівників, робота розподіляється не лише з огляду на постійні посади й функціональні обов'язки, а навколо конкретних результатів, завдань і тимчасових проєктних ролей. Це зумовлює необхідність формування команд на основі відповідності навичок працівників вимогам конкретних проєктів [1].

У проєктно-орієнтованій організації традиційна штатно-посадова модель поступово доповнюється динамічною моделлю розподілу людського капіталу. Для реалізації конкретної ініціативи організація формує гнучку розподілену команду, до якої можуть належати працівники різних функціональних підрозділів, зовнішні експерти, консультанти та інші учасники розподіленої команди. За таких умов посада перестає бути єдиною підставою для залучення людини до роботи, а визначального значення набуває відповідність її профілю

навичок змісту завдань, ролей і очікуваних результатів проєкту. Саме тому навичкоцентричний підхід може розглядатися як кадрова й організаційна основа функціювання гнучких розподілених проєктних команд.

У межах навичкоцентричної парадигми можна виокремити три ключові трансформації.

1. Відбувається перехід від найму працівників під конкретну посаду до підбору кандидатів на основі відповідності їхніх фахових навичок вимогам конкретних завдань і проєктів.

2. Система винагороди дедалі більше залежить не від формального статусу, стажу чи займаної посади, а від рівня набуття навичок, які безпосередньо впливають на результати діяльності організації.

3. Трансформується саме розуміння кар'єри. Традиційна модель кар'єрного зростання у вигляді послідовного просування ієрархічними сходинками поступово змінюється мережею професійних траєкторій, у межах якої розвиток працівника визначається розширенням його портфеля навичок, здатністю виконувати нові ролі та рівнем впливу на діяльність організації.

Водночас результати сучасних досліджень і аналітичних звітів свідчать, що, незважаючи на активне поширення навичкоцентричного підходу, більшість організацій досі не мають цілісної системи управління розвитком компетентностей працівників [2]. У цих умовах особливого значення набуває система навчання й розвитку персоналу (*L&D*), яка перестає бути допоміжною HR-функцією та перетворюється на стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності організації.

У проєктно-орієнтованій організації пріоритети навчання та розвитку мають визначатися не лише індивідуальними потребами працівників або вимогами поточних посад, а й структурою майбутнього портфеля проєктів. Аналіз запланованих проєктів дає змогу встановити, які навички будуть необхідні для організації, зіставити їх з наявним кадровим потенціалом і виявити розриви в проєктних спроможностях. Відповідно, *L&D* перетворюється на механізм цілеспрямованого скорочення розриву між наявним портфелем навичок і компетентностями, необхідними для реалізації стратегії через проєкти.

Сучасна система *L&D* дедалі частіше розглядається як своєрідна «операційна система безперервного переосмислення», у межах якої навчання трансформується з окремого курсу, тренінгу або семінару в безперервний процес розвитку. У такій парадигмі розвиток працівників спрямований не на підготовку до виконання фіксованих посадових обов'язків, а на постійне нарощування набору навичок, необхідних для ефективного виконання завдань і проєктів, що динамічно змінюються, у тісній взаємодії з технологіями штучного інтелекту.

У зв’язку з цим розвиток персоналу доцільно визначити як безперервну діяльність організації з нарощування портфеля навичок працівників, що забезпечує їхню здатність до гнучкого виконання завдань і реалізації проєктів в умовах постійних змін.

Розвиток персоналу на основі навичкоцентричної моделі не може здійснюватися механічно або тільки адміністративними методами. Такі трансформації потребують узгодження зі стратегією організації, її цінностями та сформованою культурою командної взаємодії на основі комфортності [3]. Працівники мають не лише знати про нові підходи, а й усвідомлювати їх необхідність, поділяти стратегічні цілі організації та бачити власну роль у процесі змін. За відсутності такого сприйняття існує ризик виникнення явища «імітації навчання», коли співробітники формально беруть участь у навчальних активностях, проте не інтегрують нові знання й навички у власну професійну діяльність.

Така система оцінювання ефективності навчання та розвитку персоналу має ґрунтуватися на переході від вимірювання формальної активності працівників, зокрема кількості годин навчання або завершених курсів, до оцінювання створюваної цінності здібностей (*Capability Value*) і рівня психологічної готовності персоналу до змін. У зв’язку з цим для перевірки сприйнятливості працівників до стратегії навчання та розвитку запропоновано використовувати діагностичну систему запитань, структуровану відповідно до компонентів моделі *ADKAR*.

Таблиця 1. Матриця діагностики сприйнятливості до стратегії навчання та розвитку на основі ADKAR

Рівень діагностики	Усвідомлення	Бажання	Знання	Здатність	Підкріплення
Стратегія	Розуміння необхідності розвитку	Прийняття цілей	Розуміння траєкторії	Реалізація стратегії	Стійкість змін
Працівник	Усвідомлення дефіциту навичок	Мотивація для розвитку	Знання що розвивати	Застосування навичок	Закріплення навичок
Проєктна діяльність	Розуміння вимог до проєктної ролі	Готовність до діяльності	Знання ролі	Виконання завдань	Перенесення досвіду

На відміну від традиційного використання *ADKAR* для послідовного оцінювання готовності працівника до організаційних змін, запропонована матриця передбачає багаторівневу діагностику сприйнятливості до навичкоцентричної стратегії навчання та розвитку. На рівні стратегії оцінюються розуміння необхідності розвитку, прийняття його цілей, усвідомлення траєкторії змін, здатність реалізовувати відповідну стратегію та забезпечувати її стійкість. На рівні працівника діагностуються усвідомлення дефіциту власних навичок, мотивація до розвитку, розуміння того, які саме навички необхідно розвивати, здатність застосовувати їх у професійній діяльності та закріплювати набуті моделі поведінки. Проєктний рівень дає змогу оцінити розуміння вимог до проєктної ролі, готовність працівника до участі в проєктній діяльності, знання змісту відповідної ролі, здатність виконувати проєктні завдання та переносити набутий досвід у наступні проєкти.

Отже, у проєктно-орієнтованій організації навичкоцентричний підхід дає змогу пов’язати управління розвитком персоналу з потребами поточних і майбутніх проєктів. За таких умов *L&D* виконує не лише функцію професійного розвитку працівників, а стає механізмом формування та підтримання проєктної спроможності організації способом систематичного скорочення розриву між наявними й необхідними навичками. Запропонована матриця на основі *ADKAR* дає змогу діагностувати сприйнятливість до такої стратегії одночасно на стратегічному, індивідуальному та проєктному рівнях, а також виявляти компоненти, що можуть стримувати перехід від формального навчання до практичного застосування набутих навичок у проєктній діяльності.

Література

1. Kužet I, Todorović M, Manojlović M, Ding R, Kovačević I, Obradovic V (2026), «Developing behavioral project management competencies – the generation footprint». *International Journal of Managing Projects in Business,* Vol. 19 No. 8 pp. 99–123, DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2025-0227

2. Deloitte (2026) Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends

3. Мушинський, О. Ю., Тимофєєва, К. В. (2025). Управління командною взаємодією в проєктах на основі моделей особистості. Вчені записки Університету «КРОК», (4(80), 273–281. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-273-281