

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67>

УДК 332.146

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ТА РЕГІОНАХ

MECHANISMS FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT TO SUPPORT INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN LOCAL COMMUNITIES AND REGIONS

Троян Владислава Ігорівна

доктор філософії з управління та адміністрування,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2142-2873>

Рибак Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-4557>

В'яткін Роман Сергійович

доктор філософії, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8807-9988>

Troian Vladyslava, Rybak Hanna, Viatkin Roman
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Стаття присвячена зростаючою потребою у формуванні ефективної системи кадрового забезпечення інноваційного підприємництва на рівні територіальних громад в умовах децентралізації, цифровізації економіки та зміни парадигми розвитку регіонів. Підвищення конкурентоспроможності громад неможливе без наявності висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації, адаптуватися до викликів ринку та формувати нові бізнес-моделі на локальному рівні. Постановка проблеми полягає у відсутності цілісної системи механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу, орієнтованого саме на підтримку інноваційного підприємництва в умовах функціонування нових адміністративно-територіальних одиниць. Існує потреба у трансформації підходів до кадрового розвитку з урахуванням викликів часу, потреб громад та тенденцій ринку праці.

Ключові слова: підприємництво, регіональний розвиток, територіальні громади, децентралізація, кадрова політика, суб'єкти підприємницької діяльності, регіон, інновація.

The article is devoted to the growing need for the formation of an effective system of personnel support for innovative entrepreneurship at the level of territorial communities in the conditions of decentralization, digitalization of the economy and a change in the paradigm of regional development. Increasing the competitiveness of communities is impossible without the presence of highly qualified personnel capable of introducing innovations, adapting to market challenges and forming new business models at the local level. The formulation of the problem consists in the absence of a complete system of mechanisms for the formation and development of personnel potential, oriented precisely to the support of innovative entrepreneurship in the conditions of the functioning of new administrative and territorial units. There is a need to transform approaches to personnel development, taking into account the challenges of time, community needs and labor market trends. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical mechanisms for the development of personnel potential to support innovative entrepreneurship in territorial communities and regions. Theoretical approaches to understanding the concept of "personnel potential" in the context of innovative development of communities and

regions are summarized. The factors affecting the formation of personnel potential in the innovative environment are systematized. A model of human resources development mechanisms is proposed, which includes educational, managerial, financial, partnership and informational components. The results of the study demonstrate the need for a comprehensive approach to the development of human resources in communities through the creation of innovation support centers, the introduction of dual educational programs, and the development of local partnerships between business, government and education. The practical implementation of the proposed model will strengthen the institutional capacity of communities, activate innovative entrepreneurship and ensure sustainable development at the local level.

Keywords: entrepreneurship, regional development, territorial communities, decentralization, personnel policy, business entities, region, innovation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, посилення глобальної конкуренції та цифровізації економіки особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу на рівні територіальних громад і регіонів. Згідно з даними Міністерства економіки України, рівень підприємницької активності в сільських громадах у 2023 році був у 3,5 рази нижчим порівняно з обласними центрами, що значною мірою пояснюється обмеженням доступу до висококваліфікованих кадрів, зокрема у сфері інноваційного бізнесу.

Глобальні тренди, зокрема стрімке поширення інноваційних технологій, розвиток смарт-спеціалізації та підвищення ролі людського капіталу в новій економіці, актуалізують потребу у трансформації підходів до кадрового забезпечення місцевого інноваційного розвитку. Дані Світового банку свідчать, що у країнах з високим рівнем індексу людського капіталу (Human Capital Index) темпи зростання ВВП за останнє десятиліття були в середньому на 1,2% вищими на рік, ніж у країнах із низьким рівнем індексу. Водночас, за результатами дослідження Офісу реформ при Мінрегіоні (2023), понад 62% територіальних громад України не мають достатнього кадрового забезпечення для реалізації стратегій економічного зростання.

В умовах децентралізації саме на громади покладається відповідальність за створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, однак більшість із них не мають інструментів для підготовки та утримання кадрів, здатних працювати в інноваційному сегменті. Відсутність системної політики у сфері розвитку людського капіталу призводить до дисбалансу між освітніми можливостями, потребами ринку праці та стратегіями місцевого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового потенціалу підприємницької діяльності є важливим аспектом сучасного

економічного розвитку територіальних громад та регіонів. Дане питання привертає увагу численних науковців, серед яких: Каппеллі П. [1], Каллеберг А. Л., Валлас С. П. [2], Бурдье П. [3], Дольфсма В., Лейдесдорфф Л. [4], Джексон С. Е., Шулер Р. С., Цзян К. [5] та інші. Однак, проведений аналіз літератури вказує на недостатню увагу до вивчення механізмів розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу увагу наукової спільноти та органів державної влади до питань кадрового забезпечення регіонального розвитку, в контексті інноваційного підприємництва залишається низка ключових аспектів, які залишаються недостатньо дослідженими або взагалі не опрацьованими.

По-перше, відсутня системна наукова модель механізмів розвитку кадрового потенціалу, орієнтована саме на підтримку інноваційного підприємництва в умовах децентралізації. Більшість досліджень зосереджені на загальних питаннях ринку праці, зайнятості чи регіональної освіти, без належної уваги до специфіки інноваційного бізнес-середовища на рівні громад.

По-друге, не визначено інтеграційного механізму взаємодії між інституціями освіти, місцевою владою та інноваційним бізнесом, що є критичним для формування так званих "кадрових кластерів" у громадах. Механізми партнерства «освіта–бізнес–влада» в Україні існують переважно на рівні декларацій або пілотних проєктів, без розроблених інструментів масштабування чи індикаторів ефективності.

По-третє, недостатньо вивченими залишаються методи мотивації та утримання інноваційно-орієнтованих фахівців у периферійних громадах, зокрема у контексті after-war recovery, digital shift та youth employment policies. У багатьох громадах спостерігається

кадровий відтік, але ефективних протидій цьому явищу на рівні практики не впроваджено.

Актуальним залишається питання адаптації світового досвіду розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки до українських реалій. І хоча в ЄС широко використовуються моделі *smart specialization*, *lifelong learning* та *micro-credentialing*, в Україні ці інструменти ще не стали частиною регіональної політики чи місцевих стратегій.

Проблема розвитку кадрового потенціалу для інноваційного підприємництва в територіальних громадах потребує більш глибокого дослідження з урахуванням:

- трансформації децентралізованого управління людськими ресурсами,
- необхідності формування стійкої інноваційної екосистеми на місцевому рівні,
- створення дієвих мотиваційних механізмів для залучення та збереження кваліфікованих кадрів,
- побудови багаторівневої моделі розвитку компетенцій для підприємницької діяльності в інноваційній сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз сучасного стану кадрового потенціалу у територіальних громадах та регіонах України в контексті підтримки інноваційного підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації соціально-економічного простору, що відбувається під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання ролі територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку, питання інтерпретації поняття «кадровий потенціал» набуває особливої актуальності. Складність і багатогранність цього поняття зумовлює різноманіття підходів до його тлумачення, що сформувалися в межах економічної, соціологічної, управлінської, педагогічної та регіоналістичної наук. Водночас інноваційний вектор розвитку територіальних громад потребує переосмислення змісту кадрового потенціалу як ресурсу не лише відтворювального, а й стратегічного, креативного та трансформаційного.

У класичних економічних концепціях кадровий потенціал розглядався як сукупність працівників, здатних забезпечити функціонування економіки завдяки своїм знанням, навичкам та досвіду. Проте в умовах переходу до економіки знань акценти зміщуються на такі характеристики, як інтелектуальний

капітал, інноваційна активність, спроможність до безперервного навчання та адаптації до змін. Саме тому сучасне розуміння кадрового потенціалу включає не лише кількісні (чисельність, структура), а й якісні показники (освітній рівень, професійна мобільність, готовність до інновацій) [6].

Соціологічні підходи до вивчення кадрового потенціалу наголошують на важливості соціального контексту формування людських ресурсів. У фокусі – соціальна згуртованість, довіра, культурний капітал, соціальна мобільність, що є важливими передумовами розвитку інноваційних ініціатив на місцевому рівні. З точки зору публічного управління, кадровий потенціал громади розглядається як системна основа для реалізації стратегій місцевого розвитку, де ключову роль відіграють компетентні управлінці, ініціативні підприємці, фахові експерти та активні громадяни. У контексті інноваційного розвитку територіальних громад особливого значення набуває інтегративний підхід до розуміння кадрового потенціалу. Він розглядає людський ресурс як елемент інноваційної екосистеми, здатний створювати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології, організаційні рішення. Таким чином, кадровий потенціал перестає бути лише трудовим або функціональним ресурсом – він трансформується в рушійну силу інноваційних змін, що забезпечують конкурентоспроможність громад.

Зарубіжні підходи, зокрема в межах концепцій *smart governance*, *lifelong learning*, *human capital development* та *place-based innovation*, пропонують розглядати кадровий потенціал як динамічний актив, розвиток якого можливий лише за умов ефективної взаємодії між секторами влади, освіти, бізнесу та громадянського суспільства. У практиці країн ЄС широко застосовуються стратегії регіонального навчання, мікрокваліфікацій, інноваційних хабів, що активізують людський капітал в умовах локального самоврядування [7].

Узагальнюючи теоретичні підходи, можемо визначити кадровий потенціал у контексті інноваційного розвитку громад як сукупність особистісних, професійних, соціальних, адаптаційних та креативних характеристик мешканців громади, які формуються, розвиваються та реалізуються у взаємодії з інституційним середовищем і спрямовані на продукування та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє побачити у кадровому потенціалі не лише фактор стабільності, а й активну компоненту змін, що може забезпечити випе-

реджальний розвиток громад в умовах сучасних викликів.

Формування кадрового потенціалу в інноваційному середовищі є багатофакторним процесом, який відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх детермінант. Серед них важливу роль відіграють економічні, соціальні, освітньо-культурні, технологічні, інституційні та психологічні чинники, які взаємодіють між собою та формують відповідне середовище для розвитку людського капіталу громади. В умовах посиленої динаміки інноваційної економіки особливої ваги набуває системне бачення цих чинників та їхній вплив на стратегічні процеси трансформації громад [8]. Провідним чинником виступає якість освітньої системи, яка забезпечує не лише базову підготовку кадрів, але й їхню здатність до безперервного навчання, креативності та інноваційного мислення. Система освіти, адаптована до потреб ринку праці, здатна формувати компетенції нового покоління – цифрові, соціальні, підприємницькі – необхідні для сталого розвитку громад. Важливим є також партнерство між навчальними закладами, органами місцевого самоврядування та бізнесом у розробці навчальних програм, стажуваннях, дуальній освіті.

Технологічні зміни, зокрема розвиток цифрових платформ, автоматизації та штучного інтелекту, виступають як каталізатори зміни вимог до кадрового потенціалу. Вони зумовлюють необхідність трансформації навичок, формування нових професій і адаптації працівників до постійних змін. Територіальні громади, які прагнуть стати інноваційними, повинні враховувати ці тенденції, розвиваючи цифрову грамотність та технологічну спроможність своїх мешканців [9].

Соціально-культурні чинники відіграють не менш важливу роль, оскільки саме середовище взаємодії, довіри, толерантності до новацій та відкритості до змін визначає готовність до інноваційної діяльності. Сильний соціальний капітал, наявність горизонтальних зв'язків між громадянами, підтримка підприємницьких ініціатив, розвиток лідерства на місцях створюють передумови для ефективного використання кадрового потенціалу. Окремо слід виокремити інституційні чинники, які формуються через ефективність системи публічного управління, наявність стратегічного бачення розвитку громади, спроможність органів міс-

цевого самоврядування залучати інвестиції у людський капітал [10]. Формування прозорих, інклюзивних механізмів прийняття рішень та підтримки інновацій (через хаби, акселератори, грантові програми) сприяє розкриттю потенціалу населення. Також вагомий вплив мають демографічні та міграційні чинники, що визначають доступність робочої сили та її якісний склад. Відтік молоді з малих громад, старіння населення, внутрішнє переміщення через війну в Україні потребують нових підходів до політики зайнятості та формування привабливих умов для розвитку людського потенціалу на місцях. Одним із ключових напрямів може стати розвиток локального підприємництва, що дозволяє зберігати і примножувати кадровий ресурс.

Таким чином, формування кадрового потенціалу в інноваційному середовищі є результатом дії комплексу взаємопов'язаних чинників, кожен з яких вимагає гнучкої адаптації політик на рівні громади. Ефективна взаємодія між суб'єктами освітньої, економічної, управлінської сфер дозволяє створити умови для зростання людського капіталу та його залучення до процесів інноваційного розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що кадровий потенціал є ключовим ресурсом для забезпечення сталого інноваційного розвитку територіальних громад та регіонів. У сучасних умовах цифровізації, глобалізації ринку праці та посилення конкуренції між громадами за інвестиції та людські ресурси, формування ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу набуває стратегічного значення. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для розробки стратегій кадрового забезпечення інноваційного підприємництва в межах місцевих та регіональних програм розвитку. Рекомендовано впроваджувати пілотні проекти з оцінки кадрового потенціалу на рівні громад, активізувати муніципальні інвестиції в людський капітал, розвивати систему наставництва та менторства, а також створювати інститути професійного розвитку з урахуванням потреб локального бізнесу. Таким чином, ефективне управління розвитком кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності громад, створенню нових робочих місць, активізації підприємницької ініціативи та сталому економічному зростанню регіонів у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review, 86(3), 74–81.
2. Kalleberg, A. L., & Vallas, S. P. (2017). *Precarious Work: The Lost Decade of the Labor Market*. Annual Review of Sociology, 43, 233–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053258>
3. Bourdieu, P. (1996). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press.
4. Dolfsma, W., & Leydesdorff, L. (2009). *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers*. The Journal of Technology Transfer, 34(5), 441–459. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9143-4>
5. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). *An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management*. Academy of Management Annals, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875046>
6. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
7. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. Journal of Management, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
8. Brewer, M. B. (2001). *The Social Self in the Age of the Group*. In D. J. Prentice & S. J. Levine (Eds.), *Social Identity, Intergroup Conflict, and Conflict Reduction* (pp. 118–138). Psychology Press.
9. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin.
10. Hollenbeck, J. R., & Wright, P. M. (2017). *The Human Resource – Strategic Management Interface: Where We Are and Where We Are Going*. Industrial Relations Research Association.

REFERENCES:

1. Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review, 86(3), 74–81. [in English]
2. Kalleberg, A. L., & Vallas, S. P. (2017). *Precarious Work: The Lost Decade of the Labor Market*. Annual Review of Sociology, 43, 233–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053258> [in English]
3. Bourdieu, P. (1996). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press. [in English]
4. Dolfsma, W., & Leydesdorff, L. (2009). *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers*. The Journal of Technology Transfer, 34(5), 441–459. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9143-4> [in English]
5. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). *An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management*. Academy of Management Annals, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875046> [in English]
6. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page. [in English]
7. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. Journal of Management, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304> [in English]
8. Brewer, M. B. (2001). *The Social Self in the Age of the Group*. In D. J. Prentice & S. J. Levine (Eds.), *Social Identity, Intergroup Conflict, and Conflict Reduction* (pp. 118–138). Psychology Press. [in English]
9. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin. [in English]
10. Hollenbeck, J. R., & Wright, P. M. (2017). *The Human Resource – Strategic Management Interface: Where We Are and Where We Are Going*. Industrial Relations Research Association. [in English]