

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>

УДК 331.101.3:005.95/.96:004

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Зеленко Олександр Віталійович

аспірант,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1387-8106>**Смаглій Артем Олегович**

аспірант,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7111-2960>**Zelenko Oleksandr, Smahlii Artem**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні підходи та наявні організаційні механізми формування, розвитку й ефективного використання трудового потенціалу. У роботі систематизовано існуючі концептуальні підходи та сформовано на їх основі гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом, що поєднує ресурсно-орієнтовані, компетентнісні, людиноцентричні, інноваційні та цифрові принципи управління. Результати дослідження демонструють, що інтеграція гнучких моделей та цифрових інструментів підвищує адаптивність і стійкість підприємства. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління трудовим потенціалом з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах невизначеності.

Ключові слова. трудовий потенціал, управління персоналом, гібридно-адаптивна концепція, ресурсно-орієнтований підхід, компетентнісний підхід, людиноцентричний підхід, цифровізація, стратегічне управління.

In the context of global economic turbulence, rapid digital transformation, and increasing labor market volatility, the issue of effective labor potential management has become critically important for ensuring enterprise resilience and sustainable growth. The purpose of this study is to substantiate the conceptual foundations for managing the labor potential of an enterprise under conditions of uncertainty. The research methodology combines systematization and generalization of scientific approaches, comparative analysis, structural-functional analysis, and elements of modeling to develop an integrated conceptual framework for new concept. The subject of the research is the theoretical and methodological approaches as well as the existing organizational mechanisms for the formation, development, and effective utilization of labor potential. The paper systematizes existing conceptual approaches and develops, on their basis, a hybrid-adaptive concept of labor potential management that integrates resource-based, competence-based, human-centered, and digital management principles. The proposed concept emphasizes the synergy between strategic human resource development and the adaptation of business processes to rapidly changing external and internal conditions. The research results demonstrate that the integration of flexible management models and digital tools enhances the adaptability, resilience, and competitiveness of the enterprise. It also highlights that the effective management of labor potential requires a comprehensive approach that balances strategic objectives with the dynamic transformations of the socio-economic environment. The findings contribute to the development of modern management theory by offering a conceptual framework adaptable to various sectors and applicable in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) contexts, supporting decision-making in both operational and strategic dimensions.

Keywords: labor potential, personnel management, hybrid-adaptive concept, resource-based approach, competence-based approach, human-centered approach, digitalization, strategic management.



Постановка проблеми. В межах діяльності підприємства трудовий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, які забезпечують здатність підприємства виконувати виробничі завдання. Управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим напрямом сучасного стратегічного менеджменту, що формувався під впливом різноманітних теоретичних концепцій.

У той же час українські підприємства постають перед необхідністю пошуку нових концептуальних засад управління власним трудовим потенціалом, адже вже 3-й рік поспіль здійснюють свою діяльність у складних обставинах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Упродовж останніх десятиліть наукова думка щодо управління трудовим потенціалом еволюціонувала від класичних уявлень про людські ресурси до розуміння працівника як ключового стратегічного активу. Цей процес супроводжувався формуванням низки концептуальних підходів, які відображають багатомірність і динамізм трудового потенціалу в сучасних умовах.

Проблемами концептуалізації процесу управління займалися ціла низка дослідників. Серед них Б. Вернерфельт [1], Дж. Барні [2], П. Райт, Б. Данфорд та С. Снелл [3], Р. Грант [4], М. Армстронг [5], Р. Бояціс [6], Л. Спенсера та С. Спенсер [7] та ін.

Визначення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на велику кількість представлених концептуальних підходів серед існуючих варіантів неможливо обрати той, що ідеально підходить для впровадження в сучасних умовах діяльності українських підприємств, які стикаються із проблемою нестачі кваліфікованих кадрів через демографічну кризу, бойові дії та міграцію населення.

Мета статті – проаналізувати еволюцію наявних концептуальних підходів та сформулювати на їх основі сучасну концепцію управління трудовим потенціалом українських підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найпоширеніших у сучасній теорії та практиці є ресурсна концепція управління трудовим потенціалом підприємства, яка сформувалася на основі ресурсно-орієнтованого підходу до стратегії (RBV – Resource-Based View). Засновником цього підходу вважається Б. Вернерфельт, який у своїй класичній статті «A Resource-Based View of the Firm» [1] запропонував розглядати внутрішні ресурси підприємства як основу для форму-

вання довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті трудовий потенціал трактується як стратегічний внутрішній ресурс, що забезпечує сталу конкурентоспроможність завдяки своїй цінності, унікальності, складності для імітації та незамінності.

Згідно з критеріями VRIN, запропонованими Дж. Барні [2], трудовий потенціал може стати джерелом конкурентної переваги лише за умови, якщо він є: цінним (value) – тобто таким, що дозволяє ефективно виконувати бізнес-цілі підприємства; рідкісним (rarity) – тобто таким, що його немає або складно відтворити у конкурентів; складним для імітації (inimitability) – коли навички, знання й досвід працівників не можуть бути легко скопійовані або придбані іншими організаціями; незамінним (non-substitutability) – коли не існує альтернатив, які можуть повністю замінити людський капітал у його поточному вигляді. У цьому підході особлива увага приділяється розвитку тих елементів трудового потенціалу, які неможливо придбати на відкритому ринку праці, зокрема унікальних компетенцій, досвіду, міжособистісної довіри в колективах, організаційної культури.

Практична реалізація ресурсної концепції управління трудовим потенціалом включає кілька важливих елементів. По-перше, це ідентифікація ключових працівників або категорій персоналу, які мають стратегічне значення для бізнесу. По-друге, формується внутрішня система збереження й накопичення знань, у межах якої важливу роль відіграють цифрові платформи управління знаннями. По-третє, організація створює бар'єри для втрати критичного потенціалу – через зміцнення корпоративної культури, розбудову соціального капіталу, унікальні формати взаємодії між працівниками. По-четверте, значна увага приділяється інвестуванню в розвиток персоналу. Важливим напрямом також є стратегія утримання персоналу, яка передбачає використання гнучких форм зайнятості, побудову індивідуальних траєкторій розвитку, формування систем матеріального й нематеріального стимулювання [3].

Ресурсна концепція також тісно пов'язана з теорією організації знань [4], у якій трудовий потенціал виступає носієм колективного знання, що не може бути інституційовано або задокументовано, а існує у вигляді рутин, командної взаємодії, досвіду. Організації, що дотримуються цього підходу, розглядають людей не лише як виконавців функцій, а як генераторів вартості, носіїв інновацій, змі-

нотворців. Їхня основна мета – створити таке середовище, де трудовий потенціал персоналу постійно розвивається, ускладнюється, накопичує нові властивості й тим самим підвищує стратегічну стійкість бізнесу [5].

Іншою важливою є компетентнісна концепція, яка зосереджує увагу на формуванні ключових (core) компетенцій працівників, необхідних для досягнення цілей організації. Компетентнісна концепція управління трудовим потенціалом підприємства є однією з найважливіших у сучасному менеджменті персоналу, оскільки відповідає викликам висококонкурентного та динамічного ринку праці. Її основна ідея полягає у фокусі не стільки на формальних ознаках працівника, таких як освіта, стаж чи посада, скільки на його реальній здатності ефективно виконувати конкретну роботу в певному організаційному контексті. Засновником компетентнісного підходу вважається Річард Бояціс, який у своїй класичній праці «The Competent Manager: A Model for Effective Performance» [6] обґрунтував, що ефективність управлінської діяльності залежить від комплексу компетенцій, що включають знання, навички, мотивацію, установки та особистісні характеристики. Згідно з його підходом, компетенція – це базова характеристика особистості, яка має причинний зв'язок із високою результативністю діяльності в конкретній професійній ситуації. Бояціс запропонував класифікацію компетенцій на мотиваційні, особистісні риси, рольові уявлення, знання та навички. У такому розумінні трудовий потенціал трактується як сукупність технічних, поведінкових та когнітивних компетенцій, які підлягають розвитку, оцінюванню та управлінню.

У практичній площині компетентнісний підхід реалізується через розробку моделей компетенцій (competency models) для конкретних посад або функціональних груп. Такі моделі вперше були системно описані Лайлом Спенсером та Сірн Спенсер у праці «Competence at Work: Models for Superior Performance» [7], де вони запропонували методологію створення моделей на основі поведінкових індикаторів. Модель компетенцій описує сукупність знань, навичок і особистісних характеристик, які забезпечують високу продуктивність на конкретній посаді. Ці моделі широко застосовуються у підборі персоналу, оцінці ефективності, побудові кар'єрних траєкторій, формуванні кадрового резерву, створенні індивідуальних планів розвитку. Вони базуються на поділі компетенцій на hard skills

(технічні, професійні), soft skills (гнучкі, міжособистісні) і meta-skills або digital skills (здатність до навчання, управління складністю, цифрова грамотність).

Наукову адаптацію компетентнісної концепції здійснено і в Україні. Так, в межах реалізації Національної рамки кваліфікацій і європейських освітніх проєктів компетентнісний підхід було закріплено у вищій освіті України, що відкриває можливості для його подальшої імплементації у внутрішні системи управління персоналом підприємств.

У межах людиноцентричної концепції, натомість, в основу управління покладається ідея самоцінності працівника та потреба створення умов для його повної самореалізації. Основоположниками цього підходу є А. Маслоу [8] та Д. МакГрегор [9], які підкреслювали важливість потреб, довіри та участі працівників у процесі управління. Ця концепція поширена у сучасному гуманістичному менеджменті.

Людиноцентричний підхід виходить із припущення, що працівник є не лише ресурсом, а повноцінним суб'єктом організаційного процесу, що здатний до саморозвитку, ініціативи та усвідомленої участі в досягненні цілей організації. У центрі концепції – повага до гідності працівника, розвиток емоційного інтелекту в менеджменті, створення середовища, де цінуються автономія, довіра, підтримка та відкритість.

Сучасна розробка цього підходу представлена у працях К. Роджерса, який підкреслював значення емпатії, діалогу та середовища, що сприяє самоздійсненню особистості [10]. Крім того, у працях Р. Барретта запропоновано модель організаційної свідомості, в якій визнано важливість духовного розвитку працівників і ціннісного узгодження між особистістю та організацією [11].

На практиці людиноцентричний підхід реалізується через гнучкі форми зайнятості, індивідуалізацію професійного розвитку, коучингову культуру управління, внутрішнє підприємництво (intrapreneurship) та побудову горизонтальних моделей лідерства. Дослідження Deloitte [12] також підтверджують зростаючу важливість формування "людиноцентричних організацій", що здатні адаптуватися до мінливих умов завдяки орієнтації на розвиток людського капіталу, залученість і добробут працівників.

Інноваційно-адаптивна концепція – це підхід, який відповідає потребам управління в умовах нестабільності та швидких змін. Вона

базується на ідеях адаптивного менеджменту, гнучких організаційних структур, а також на гнучкому та ощадливому управлінні персоналом. Праці сучасних дослідників, таких як К. Сноу та Р. Майлз [13], доводять, що трудовий потенціал потрібно оцінювати з огляду на його здатність до навчання, переорієнтації й участі в інноваційних процесах.

У межах цієї концепції основним активом організації визнається адаптивний людський капітал, тобто працівники, здатні до постійного професійного зростання, крос-функціональної взаємодії та відкритості до змін. Головною цінністю стає не формальна кваліфікація, а навченість/обізнаність (*learnability*), гнучкість мислення та готовність до участі в трансформаційних процесах. Це відповідає сучасним уявленням про «*future skills*» – навички майбутнього, які вказані, зокрема, у звітах Світового економічного форуму [14], де серед ключових виділяються аналітичне мислення, креативність, емоційний інтелект і здатність до самоосвіти.

Інноваційно-адаптивна концепція також інтегрує принципи динамічних здібностей організації (*dynamic capabilities*), сформульованих у роботах Д. Тіса [15], що передбачає здатність компаній своєчасно виявляти нові можливості, адаптувати внутрішні ресурси, зокрема людські, та реінвестувати в розвиток компетенцій.

Отже інноваційно-адаптивний концепція поєднує ціннісно-орієнтований підхід до людини з інструментами гнучкого та ощадливого управління, формуючи нову парадигму управління персоналом у VUCA-світі (абревіатура, що позначає *Volatility* – мінливість, *Uncertainty* – невизначеність, *Complexity* – складність та *Ambiguity* – неоднозначність).

Важливе місце займає також інституціональна концепція, яка трактує управління трудовим потенціалом як процес, що здійснюється в межах існуючих правових, культурних і організаційних інститутів. Вона ґрунтується на положеннях інституціональної економіки, зокрема на працях Д. Норта [16], і включає дотримання законодавства, колективних договорів, норм охорони праці тощо.

Цей підхід виходить із розуміння того, що ефективне управління трудовими ресурсами не може здійснюватися поза системою формальних і неформальних правил, які визначають поведінку як роботодавця, так і працівника. Інститути – у широкому розумінні – це не лише закони й нормативні акти, але й соціальні норми, корпоративна культура, про-

фесійні стандарти, моделі взаємодії між працею та капіталом, що склалися історично. За визначенням Д. Норта, інститути – це «правила гри» в суспільстві, які структуризують людські взаємини й знижують невизначеність у процесах взаємодії [16].

Ключовими елементами інституціонального підходу є: дотримання трудового законодавства, включно з нормами про охорону праці, рівність можливостей, захист персональних даних, умови праці тощо; роль державних і наднаціональних регуляторів, таких як інспекції праці, служби зайнятості, профспілки, соціальні партнерства [17]; колективно-договірне регулювання, що визначає локальні правила гри в межах конкретної організації або галузі; інституційна довіра, яка сприяє зниженню транзакційних витрат у відносинах «роботодавець – працівник» і підвищує готовність до довгострокової співпраці.

На практиці інституціональна концепція підтримує формування соціально відповідального управління персоналом, у якому враховуються не лише економічні, а й етичні та соціальні фактори. Наприклад, дослідження Міжнародної організації праці [18] вказує на необхідність перегляду трудових інститутів відповідно до нових реалій ринку праці, цифровізації, автоматизації та нестандартних форм зайнятості.

Наступна – еволюційна концепція – розглядає розвиток трудового потенціалу як поступовий і динамічний процес, що корелює зі стадіями життєвого циклу підприємства. Такий підхід сформульовано в межах теорії змін організаційних форм І. Адізеса [19], який наголошує, що потреби в типі працівників і стилях управління змінюються відповідно до фази розвитку фірми – зростання, стабілізації чи занепаду.

Згідно з моделлю Адізеса, кожен етап життєвого циклу організації (наприклад, "Дитинство", "Юність", "Розквіт", "Зрілість", "Аристократія", "Бюрократія", "Смерть") характеризується власною логікою функціонування, структурою управління та кадровими потребами. Еволюційна концепція підкреслює необхідність реадaptaції трудового потенціалу на передостанніх фазах життєвого циклу – шляхом навчання, ротації кадрів, залучення зовнішніх експертів або трансформаційних лідерів [20].

Еволюційний підхід також тісно пов'язаний із концепціями організаційного навчання (*organizational learning*), запропонованими К. Арджирисом та Д. Шоном [21], де під-

креслюється важливість здатності організації – і її персоналу – вчитися на всіх етапах змін. У цьому контексті розвиток трудового потенціалу розглядається не як разова дія, а як постійний процес оновлення знань, навичок і ролей відповідно до еволюційної логіки бізнесу.

Ще одна – ціннісно-мотиваційна концепція – зосереджується на ролі внутрішньої мотивації, корпоративної культури, на залученні працівників до місії підприємства. Згідно з теорією Ф. Герцберга [22], для ефективного управління трудовим потенціалом необхідно усувати чинники незадоволення (гігієнічні чинники) та розвивати мотиватори (зміст роботи, визнання, відповідальність).

Сучасні дослідження підтверджують актуальність цієї концепції. Наприклад, у моделі внутрішньої мотивації Р. Раяна і І. Десі (Self-Determination Theory) визначено три базові психологічні потреби працівника: автономія, компетентність і приналежність до реалізації загальних цілей діяльності підприємства, що забезпечують внутрішню залученість до праці [23].

Ціннісно-мотиваційна концепція також тісно пов'язана з розвитком корпоративної культури як чинника інтеграції працівників у систему цінностей організації. За Е. Шейном, культура компанії формується через основоположні припущення, норми, ритуали та лідерські приклади, і саме вона забезпечує довготривалу лояльність та ідентифікацію працівників із місією організації [24].

На практиці цей підхід реалізується через: формування місії та цінностей компанії, які резонують із персональними цінностями працівників; залучення співробітників до прийняття рішень, ініціатив і внутрішніх комунікацій; розвиток програм визнання досягнень, систем наставництва, менторства та нематеріальної мотивації; інвестування в добробут членів колективу, розвиток психологічної безпеки на робочому місці. У звіті «State of the Global Workplace» [25] наголошується, що залученість працівників і відповідність їхніх цінностей цінностям організації на пряму корелюють із продуктивністю, рівнем інноваційності та фінансовими результатами компаній.

Не менш важливою є соціально-економічна концепція, яка акцентує увагу на балансі між економічною ефективністю використання трудового потенціалу та соціальною безпекою працівників. Вона відповідає засадам "гідної праці", сформульованим Міжнародною організацією праці [26], і впроваджується через

підвищення якості робочого середовища, соціального діалогу та добробуту працівників.

Ця концепція виходить з того, що трудовий потенціал є не лише фактором виробництва, а й носієм соціальних прав і людської гідності. Відповідно, управління ним має враховувати не лише прибутковість чи продуктивність, але й забезпечення доступу до якісної праці, охорони здоров'я, стабільного доходу, професійного розвитку та участі у прийнятті рішень на робочому місці. Поняття "гідна праця" (decent work) було введено у звіті Генерального директора МОП у 1999 році й включає чотири ключові складові: зайнятість, соціальний захист, права на роботі та соціальний діалог [26].

Згідно з подальшими напрацюваннями МОП [27], гідна праця стала глобальним індикатором сталого розвитку й була інтегрована в Цілі сталого розвитку ООН (ціль 8 – Гідна праця та економічний розвиток). Це підтверджує, що соціальні аспекти трудового потенціалу набули системного значення не лише в політиці зайнятості, а й у загальноекономічному плануванні.

Соціально-економічна концепція також включає елементи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає добровільні зобов'язання роботодавця щодо добробуту працівників – зокрема через гнучкі форми праці, підтримку балансу між роботою та приватним життям, гендерну рівність, профілактику вигорання та програми ментального здоров'я. Наприклад, дослідження «European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions» [28] свідчать, що інвестування в соціальні аспекти роботи (зокрема, безпечні умови, справедливу оплату, розвиток лідерства) безпосередньо корелює з підвищенням продуктивності, зменшенням плинності кадрів і зростанням рівня довіри до організації.

Ще одна – цифрова концепція управління трудовим потенціалом (Digital HR) [29] – набуває дедалі більшого значення в умовах трансформаційної цифровізації економіки та суспільства. Вона інтегрує передові технології в процеси управління персоналом, охоплюючи системи HRIS (Human Resource Information Systems – інформаційні системи управління персоналом), People Analytics (системи аналізу даних про персонал підприємства), AI-based recruitment (штучний інтелект у рекрутингу), LMS (Learning Management System – автоматизовані платформи навчання), використання big data (великих масивів даних)

для прогнозування кадрових потреб тощо. Цей підхід дозволяє не лише ефективніше організовувати адміністративні процедури кадрової роботи, а й забезпечує стратегічне управління людським капіталом через аналіз поведінкових патернів, прогнозування ризиків звільнення, побудову індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.

Згідно з дослідженням Deloitte у 2024 [30], понад 70% організацій зазначили, що інтеграція цифрових інструментів у HR допомогла їм швидше адаптуватися до викликів, пов'язаних з нестачею кадрів, гібридними моделями зайнятості та зміною очікувань працівників щодо умов праці. Компанії, які активно впроваджують People Analytics, демонструють на 30% вищий рівень продуктивності та на 25% меншу плинність персоналу, ніж ті, які не використовують такі інструменти. Зокрема, аналітичні HR-платформи дають змогу виявляти ключові фактори задоволеності працівників, визначати потреби в навчанні та формувати резерв керівників на основі об'єктивних даних, а не інтуїції менеджерів.

Нарешті, стратегічна концепція інтегрує всі вищезазначені підходи та розглядає трудовий потенціал як ключовий актив у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги підприємства. На думку М. Армстронга [5], стратегічне управління трудовим потенціалом передбачає його проактивне планування, підвищення продуктивності, залучення, розвиток лідерського потенціалу та організаційної культури.

Продовжуючи думку М. Армстронга, можна зазначити, що стратегічна концепція управління трудовим потенціалом акцентує увагу на довгостроковому прогнозуванні потреб в персоналі, тісному зв'язку кадрових стратегій з бізнес-стратегією та активному управлінні змінами. Це означає, що людський капітал розглядається не як витрати, а як інвестиція, що забезпечує сталий розвиток організації.

Стратегічна концепція також широко висвітлена у працях Д. Джексона та Д. Ульріха, зокрема у підході HRBP (HR Business Partner), який формалізує роль фахівця з управління персоналом як повноправного гравця в управлінській команді. Згідно з Д. Ульріхом, процес управління персоналом має переходити від адміністративної до аналітичної та стратегічної функції, підтримуючи організацію у ключових трансформаціях [31].

Крім того, дані глобального дослідження Бостонської консалтингової групи «Creating People Advantage» підтверджують, що компанії з розвиненими стратегічними

HR-функціями демонструють на 20–25% вищу продуктивність і прибутковість [32]. Це ще раз доводить, що стратегічне управління трудовим потенціалом – це не лише функція фахівця з управління персоналом, а ключовий чинник конкурентоспроможності бізнесу.

Спираючись на таке визначення можна сформулювати концептуальні основи управління трудовим потенціалом, актуальні для українських підприємств в сучасних умовах невизначеності (рис. 1).

Представлена гібридно-адаптивна концепція базується на п'яти раніше окреслених концептуальних підходах, має мету, принципи, визначає суб'єкт та об'єкт управління, функції та інструменти процесу управління трудовим потенціалом підприємства та очікуваний результат.

Запропонована гібридно-адаптивна концепція управління трудовим потенціалом підприємств є актуальною для України через низку причин:

- 1) масова трудова міграція, демографічні втрати, потреба у швидкій адаптації до сучасних умов господарювання через війну;
- 2) необхідність забезпечити відповідність підходів до гідної праці, цифровізації та захисту прав працівників;
- 3) необхідність сценарного управління та гнучкості у прийнятті рішень через високий ступінь невизначеності;
- 4) потреба у стійких та інклюзивних HR-системах, здатних одночасно стимулювати розвиток і утримувати ключовий персонал.

Висновки. У сучасних умовах трансформаційної економіки України питання ефективного управління трудовим потенціалом набуває стратегічного значення. Проведений аналіз наукових підходів дозволив виокремити кілька концептуальних моделей, які розкривають сутність управління трудовим потенціалом з різних методологічних позицій.

Загалом, сучасні концепції демонструють поступовий перехід від вузького функціонального бачення трудового потенціалу до його системного, багатовимірного розуміння як інтегративної категорії. Це дозволило ідентифікувати теоретичне підґрунтя для формування нової, гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом, що поєднує ресурсну, компетентісну, людиноцентричну, інституціональну, цифрову та інноваційну складові, а її впровадження забезпечить сталий розвиток трудового потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рис. 1. Гібридно-адаптивна концепція управління трудовим потенціалом підприємств України в умовах невизначеності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984. 5(2), P. 171–180.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, 17(1), P. 99–120.
3. Wright P., Dunford B., Snell S. Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 2001, 27(6), P. 701–721.
4. Grant R. M.. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1996. 17, Winter Special Issue, P. 109–122.
5. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London, New York, New Dalhi: CPI Group (UK) Ltd, 2020, 801 p. URL: <https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/Michael-Armstrong-Stephen-Taylor-Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-Kogan-Page-2020.pdf>
6. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 300 p.
7. Spencer L., Spencer S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons LTD, 1993, 384 p.
8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4) *Psychological Review*, 1943. 50, P. 370-396.
9. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Bombay- New Dalhi TATA McGraw-Hill Compani, 1960. 240 p.
10. Rogers, C. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy.*, Boston: Houghton Mifflin, 1961, 420 p.
11. Barrett, R. *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Routledge, 2010. 96 p.
12. 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>
13. Miles, R.E., Snow, C.C. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*. 1986. Volume 28, Issue 3. P. 62–73. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165>
14. World Economic Forum, 2023. *Future of Jobs Report*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
15. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>
16. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990. p. 33. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
17. Soskice, D. & Hall, P.A. Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. *Academy of Management Review*. 2001. 28(3) January. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040740>
18. *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. International Labour Organization, Geneva: ILO, 2019. URL: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=135117&token=775ce5c1b-6c0f880bee999d32b07312264a46ab7>
19. Adizes, I.. *Managing Corporate Lifecycles*. Published by Prentice Hall Pr. 1999, 468 p.
20. Hurst, D. K. *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press. 1995, 229 p.
21. Argyris, C., Schön, D.A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co. 1978, 300 p.
22. Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co. 1966, 203 p.
23. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
24. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. 467 p.
25. *State of the Global Workplace. Understanding Employees, Informing Leaders*. Washington: Gallup, 2023. 98 p.
26. *Report of the Director-General: Decent Work*. ILO. International Labour Conference, 87th Session, Geneva, 1–17 June 1999, 88 p.
27. *Decent Work Indicators: Guidelines for Producers and Users of Statistical and Legal Framework Indicators*. ILO, 2013. 257 p.

28. Working Conditions and Sustainable Work: An Analysis Using the Job Quality Framework. Eurofound. Publications Office of the European Union. 2021. DOI: <https://doi.org/10.2806/938302>
29. Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
30. Human Capital Trends 2024 | Raport Deloitte. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>
31. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources New York: McGraw-Hill Education. 2012. 288 p.
32. Creating People Advantage: How People Can Drive Transformation. Boston Consulting Group (BCG) & World Federation of People Management Associations (WFPMA). 2021. 100 p. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/creating-people-advantage-report>

REFERENCES:

1. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
3. Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
4. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
5. Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of strategic human resource management. CPI Group (UK) Ltd. URL: <https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/Michael-Armstrong-Stephen-Taylor-Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-Kogan-Page-2020.pdf>
6. Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.
7. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons. 384 p.
8. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
9. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. Tata McGraw-Hill Company. 240 p.
10. Rogers, C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Houghton Mifflin. 420 p.
11. Barrett, R. (2010). The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit. Routledge. 96 p.
12. Deloitte. (2023). 2023 global human capital trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>
13. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. DOI: <https://doi.org/10.2307/4116522>
14. World Economic Forum. (2023). Future of jobs report. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
15. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z)
16. North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press. p. 33. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
17. Soskice, D., & Hall, P. A. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. *Academy of Management Review*, 28(3). DOI: <https://doi.org/10.2307/30040740>
18. International Labour Organization. (2019). Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work. URL: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=135117&token=775ce5c1b6c0f880bee999d-32b07312264a46ab7>
19. Adizes, I. (1999). Managing corporate lifecycles. Prentice Hall Press. 468 p.
20. Hurst, D. K. (1995). Crisis & renewal: Meeting the challenge of organizational change. Harvard Business School Press. 229 p.
21. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing Company. 300 p.
22. Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company. 203 p.

23. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
24. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 467 p.
25. Gallup. (2023). *State of the global workplace: Understanding employees, informing leaders*. Gallup Press. 98 p.
26. International Labour Organization. (1999). *Report of the Director-General: Decent work*. International Labour Conference, 87th Session, Geneva. 88 p.
27. International Labour Organization. (2013). *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. 257 p.
28. Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*. Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2806/938302>
29. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.004>
30. Deloitte. (2024). *Human capital trends 2024*. Raport Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>
31. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education. 288 p.
32. Boston Consulting Group, & World Federation of People Management Associations. (2021). *Creating people advantage: How people can drive transformation*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/creating-people-advantage-report>