

Олена Олексіївна Хандій,
д-р екон. наук, професор,
ORCID 0000-0002-7926-9007
e-mail: alkhandiy@ukr.net

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РОБОЧОЇ СИЛИ¹

Вступ. Сучасний етап розвитку української промисловості характеризується глибокими структурними трансформаціями, які зумовлені війною, демографічним спадом, технологічними зрушеннями та зростанням конкуренції на глобальному ринку праці. Ці процеси створюють системний виклик для управління людськими ресурсами — не лише в контексті кількісного забезпечення кадрами, а й у вимірі якісної відповідності компетенцій працівників новим виробничим і технологічним вимогам. Формування стійкої системи розвитку робочої сили набуває стратегічного значення для відновлення промислового потенціалу України та її інтеграції у європейський економічний простір.

Підприємства промислового сектору стикаються з подвійним завданням — забезпечити оперативне реагування на кадрові ризики воєнного часу і водночас закласти основу довгострокової стратегії розвитку персоналу. Зміна соціально-економічних умов вимагає від управлінських структур переходу до стратегічного бачення кадрової політики, заснованого на принципах людиноцентричності, безперервного навчання, цифровізації HR-процесів і посилення соціального діалогу. Саме стратегічне управління персоналом стає основою для формування інноваційної, адаптивної та конкурентоспроможної робочої сили у промисловості. У цьому контексті важливо не лише адаптувати наявні практики управління персоналом до умов кризи, але й вибудувати модель, здатну забезпечити довгостроковий розвиток людського капіталу, інтегрований із цілями сталого промислового зростання та державної політики у сфері зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління персоналом у промисловості набула нового змісту у зв'язку з посиленням ролі людського капіталу як ключового чинника економічної стійкості. У працях українсь-

ких учених, зокрема В. Геєця, О. Новікової, А. Колота, В. Антонюк, розкрито зв'язок між розвитком людського потенціалу, продуктивністю праці та модернізацією промислового виробництва. Дослідники підкреслюють, що стратегічне управління персоналом у післякризовий період має спиратися на принципи випереджувального навчання, соціального партнерства та інституційної гнучкості кадрових систем [1-5]. На міжнародному рівні вектор досліджень окреслюється у роботах, присвячених стратегічному управлінню людськими ресурсами в умовах промислової трансформації. Дослідження М. Armstrong [6] акцентує увагу на інтеграції стратегічних HR-підходів із бізнес-стратегією підприємства як ключовій умові підвищення його конкурентоспроможності. Значний внесок у розвиток концептуальних засад управління персоналом у промисловості зробили роботи українських дослідників, присвячені питанням кадрової безпеки, цифровізації HR-процесів і розвитку трудового потенціалу [7-9 та ін.]. Їхні результати свідчать, що ефективна стратегія управління персоналом повинна враховувати фактори діджиталізації, воєнної мобільності та нестачі робочої сили в критичних галузях.

Сучасні дослідження як українських, так і зарубіжних учених сходяться у визнанні стратегічної ролі людиноцентричної політики в управлінні промисловими підприємствами. Проте у науковій дискусії все ще бракує цілісного бачення того, як узгодити стратегічні цілі розвитку підприємств із потребами ринку праці, механізмами соціального діалогу та вимогами цифрової економіки. Ця прогалина зумовлює необхідність подальшого теоретичного та прикладного осмислення стратегічних засад управління персоналом у промисловому секторі України в умовах воєнного і повоєнного відновлення.

Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних засад управління персоналом промислових

¹ Дослідження виконано в межах «Комплексного наукового дослідження щодо актуалізації промислової політики України на принципах Індустрій 4.0 та 5.0» Інституту економіки промисловості НАН України за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації та бюджетної теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (КПКВК6541030, ДР № 0124U003622).



HRIS (Human Resource Information System), що оптимізують процеси найму, обліку та оцінювання персоналу, тоді як малі та середні підприємства часто відстають у цифровій трансформації. За даними досліджень Gartner зростають швидко інвестиції в управління персоналом по всьому світу. Найбільше інвестицій отримують такі напрямки як HR-технології (48%), Learning & Development (33%), total rewards (29%) і talent management (28%). В Україні 50,4% підприємств, опитаних у серпні 2024 року robota.ua також використовували HR-інструменти на основі штучного інтелекту в рекрутингових процесах, для планування та HR-аналітики (38%), для навчання та розвитку персоналу (36%), набору нових співробітників (34%), управління ефективністю (16%), кадрового адміністрування (10%) та інших процесів¹. Планували збільшувати використання AI в управлінні персоналом 32,2% підприємств, 15,7% — планували обмежене використання, лише 2,5% підприємств відмовлялися від використання ШІ. Для промисловості це означає потребу в прискореному впровадженні сучасних технологій, зокрема онлайн-платформ для найму та навчання, що дозволяють розширити доступ до кваліфікованих кадрів і освітніх ресурсів. Найвищий рівень цифровізації в 2024 році спостерігався в переробній промисловості, як і в енергетиці — 50,5 балів, в добувній промисловості — 48,1, цей показник є вищим лише в сфері фінансів, страхування та ІТ (63,4 та 53,1 відповідно) [10].

Отже, стратегічні засади управління персоналом на промислових підприємствах України еволюціонують у бік людиноцентричного підходу, орієнтованого на адаптацію до кризових умов і довгострокове утримання працівників. Основним імперативом виступає подолання кадрового дефіциту, що зумовлює необхідність інвестицій у підвищення заробітних плат, розвиток внутрішніх навчальних програм, соціально-психологічну підтримку та технологічну модернізацію HR-процесів. Ці зміни сприяють збереженню життєздатності та підвищенню конкурентоспроможності промисловості у винятково складних умовах воєнного часу.

Стратегічні засади кадрової політики, якими мають керуватися промислові підприємства України, закріплені як у ключових законах про працю та зайнятість, так і в низці урядових стратегічних документів і нормативних актів, що формують інституційне поле підготовки, визнання та розвитку кваліфікацій. На рівні трудового права функціональний каркас кадрової політики визначається Кодексом законів про працю України (КЗпП), який встановлює базові права й обов'язки сторін трудових відносин, норми про умови праці, режим робочого часу, оплату праці та механізми індивідуального й

колективного регулювання трудових відносин. Поряд із КЗпП, законодавчими основами кадрової політики є Закон України «Про зайнятість населення», що закладає державні гарантії зайнятості та інструменти активної політики на ринку праці, та законодавство про соціальний діалог і колективно-договірне регулювання, зокрема Закон України «Про соціальний діалог в Україні» і нове регламентне поле, сформоване Законом України «Про колективні угоди та договори» (2023), які встановлюють процедури участі соціальних партнерів у виробленні кадрових рішень і визначають формальні механізми укладання та застосування колективних угод. Юридична база зазначених актів створює правові межі кадрової політики підприємств, зобов'язуючи їх враховувати як індивідуальні права працівників, так і результати колективних переговорів при формуванні внутрішніх кадрових процедур.

На стратегічному рівні державні політики, що визначають орієнтири підготовки та розвитку робочої сили, мають прямий вплив на кадрову політику підприємств. У цьому контексті визначальними є «Стратегія людського розвитку» (затверджена рішенням РНБО та Указом Президента у 2021 році), національні стратегії та плани у сфері професійної та вищої освіти, а також постанови Кабінету Міністрів щодо Національної рамки кваліфікацій (NQF). Стратегія людського розвитку формулює довгострокові індикатори інвестицій у людський капітал і наголошує на необхідності узгоджених дій держави, роботодавців і системи освіти для посилення адаптивності робочої сили; відповідні планові документи визначають завдання з перепідготовки, визнання кваліфікацій та мобілізації ресурсів для цілеспрямованої політики зайнятості. Паралельно урядові рішення щодо впровадження та розвитку Національної рамки кваліфікацій створили нормативні передумови для орієнтації кадрових політик підприємств на компетентнісні підходи та визнання результатів неформального навчання. Відтак, кадрова політика підприємства, що прагне відповідності державним пріоритетам і міжнародним стандартам, має спиратися на положення згаданих стратегічних документів і націлюватися на формування внутрішніх процедур підготовки та визнання компетенцій згідно з NQF.

Нормативно-методичне поле професійної підготовки і перепідготовки представлено чинним законом про професійну (професійно-технічну) освіту, урядовими стратегіями та планами заходів у сфері професійно-технічної освіти, а також стратегіями розвитку вищої освіти, які задають вимоги до взаємодії закладів освіти і роботодавців, стимулюють розвиток дуальної форми освіти та акцентують

¹ Як українські HR-фахівці виконують у своїй роботі технології штучного інтелекту? Дослідження robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristo>

vuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-roboty-ua

ють увагу на формуванні компетентностей, релевантних потребам промисловості. Ці документи прямо впливають на кадрові рішення підприємств щодо інвестицій у співпрацю з навчальними закладами, організацію внутрішніх центрів підготовки та участь у дуальних програмах, оскільки встановлюють як пріоритет державної політики кластерні й партнерські моделі підготовки кадрів. Урядові плани заходів із впровадження Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” (план на 2020–2027 рр.) і Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки уможливають технічну інтеграцію освітніх стандартів з потребами промислового сектору, що є обов’язковим орієнтиром для корпоративної кадрової стратегії.

При цьому нормативна база не є лише джерелом «зовнішніх» вимог; вона також пропонує інструменти для внутрішньої кадрової політики підприємств. Закони й урядові постанови визначають механізми заохочення професійного навчання (через державні та місцеві програми), правила укладення колективних договорів і процедури соціального діалогу, а також вимоги до охорони праці й соціального захисту, які підприємство має імплементувати в своїх політиках. Водночас офіційні звіти та документи, зокрема аналітика Мінекономіки щодо виконання планів розвитку людського капіталу та інформація про впровадження NQF, демонструють, що перехід від нормативної декларації до масових практик часто стримується ресурсними й інституційними обмеженнями; це означає, що ефективність кадрової політики підприємства залежить не лише від формального дотримання норм, а й від здатності сторін соціального діалогу, місцевих органів влади й самих роботодавців створювати стійкі фінансові й організаційні механізми для підготовки, визнання й утримання кадрів.

У правовому полі є також спеціалізовані норми й ініціативи, які мають безпосереднє значення для кадрових політик промислових підприємств. Так, норми, що регулюють колективно-договірні відносини, встановлюють обов’язкові елементи соціальних пакетів і внутрішні гарантії, які підприємство має закріпити в колективних договорах; положення щодо зайнятості та активної політики ринку праці визначають інструменти сприяння мобільності працівників, програм перепідготовки та компенсацій; а законодавство про освіту і профтехосвіту формує вимоги до співпраці підприємств і навчальних закладів. Ця сукупність нормативних положень створює нормативно-інституційну матрицю, на яку підприємство має опиратися при формуванні кадрової стратегії, зокрема при розбудові систем внут-

рішнього навчання, програм адаптації та політик зайнятості.

Для практичного узгодження кадрової політики підприємству необхідно здійснювати системний моніторинг відповідних нормативних змін і державних програм, оскільки стратегічні документи та нормативні акти мають різні часові горизонти та механізми імплементації. Підприємства, орієнтовані на довгострокове відновлення і конкурентоспроможність, повинні інтегрувати вимоги КЗпП та законів про зайнятість і соціальний діалог із практичними настановами, що походять зі Стратегії людського розвитку, Національної рамки кваліфікацій і державних програм у сфері професійної та вищої освіти, забезпечуючи таким чином узгодженість внутрішніх політик з державними пріоритетами та міжнародними стандартами. Така інтеграція вимагає не тільки нормативної відповідності, але й належного ресурсного, організаційного і процедурного забезпечення на рівні підприємства й у системі соціального партнерства.

У концептуальному полі національної економічної стратегії та компетентнісних ініціативах уряду питання цифрової трансформації, «зеленої» економіки й Індустрії 4.0 постають не як окремі технологічні або екологічні пріоритети, а як складові комплексного підходу до модернізації виробничого сектора, який потребує одночасного вирішення технологічних, інституційних та кадрових завдань. Так, у тексті Національної економічної стратегії на період до 2030 року цифровізація та інноваційний розвиток визначені як один із ключових драйверів підвищення продуктивності й конкурентоспроможності економіки, при цьому стратегія акцентує на необхідності створення умов для технологічного оновлення виробництва та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. “Забезпечення інноваційного випереджального економічного зростання сприятиме людському розвитку через відповідну якість освіти, науки, медицини, культури та навколишнього природного середовища”¹ (КМУ, постанова №179-2021).

Аналогічну логіку відтворює остання публічна презентація бачення промислової політики Міністерства економіки, представлена в рамках Ukraine Recovery Conference 2025, де цифрова трансформація, «зелена» трансформація металургії та розвиток високотехнологічних секторів (машинобудування, ІТ-індустрії, енергетика) позиціонуються як пріоритети для відновлення та довгострокового зростання; при цьому документ прямо пов’язує ці пріоритети зі стратегічною метою посилення експортної конкурентоспроможності й технологічної автономії держави. У цьому контексті кадрове забезпечення розглядається як невід’ємна

¹ Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. *BPV*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

умова успішної модернізації: ідеї щодо створення центрів підготовки кадрів при підприємствах, стимулів для повернення кваліфікованих фахівців та модернізації навчальних програм прямо фігурують у публічному представленні промислової політики Міністерством економіки¹.

Існуючі національні ініціативи (ініціативи і документи, які мають статус «Стратегії 4.0» та програми розвитку цифрової трансформації), формулюють не лише технологічні пріоритети, але й кадрові вимоги: у таких документах наголошується на необхідності формування нових компетенцій (цифрових, аналітичних, інженерних), розвитку центрів прикладного навчання і тісної кооперації підприємств із закладами професійної/вищої освіти для реалізації дуальної підготовки та безперервного професійного розвитку. Українські аналітичні та галузеві матеріали з Індустрії 4.0 підкреслюють, що без узгоджених програм перекваліфікації й масштабного підвищення цифрової грамотності на підприємствах впровадження автоматизації та цифрових технологій залишатиметься фрагментарним.

Звіти OECD² і системні аналізи стану цифровізації в Україні [10] фіксують помітний прогрес у державному цифровому секторі і значний потенціал для цифровізації бізнесу, водночас вони вказують на нерівномірність запровадження цифрових рішень між великими та середніми підприємствами і підкреслюють необхідність підвищення цифрових навичок робочої сили як ключового чинника для ефективного масштабування технологічних рішень у промисловості. Недостатність компетенцій і слабкість механізмів навчання та перепідготовки є головними гальмівними факторами цифровізації економіки.

У частині «зеленої» трансформації державної політики, що орієнтують промисловість на чисті технології та енергоефективність, нормативні та стратегічні матеріали також включають положення щодо людських ресурсів, але переважно в загальній формі: вони визначають потребу у нових професійних профілях (експерти з енергоефективності, спеціалісти з відновлювальної енергетики, інженери «зелених» технологій) і підкреслюють необхідність оновлення змісту профільної освіти і системи підготовки працівників. На практиці це означає, що кадрові програми мають орієнтуватися на перехід від традиційних навичок до компетенцій, релевантних для «зеленої» продукції та технологій, а також на створення систем фахової перепідготовки та сертифікації у нових сферах.

Отже, у вказаних стратегічних документах розвиток персоналу і забезпечення робочою силою

виступають як функціональний елемент політик модернізації: державні документи формулюють вимоги до компетенцій, закладають інституційні рішення (підтримка дуальної освіти, створення навчальних центрів на підприємствах, системи сертифікації), а також визначають напрями стимулювання залучення приватних інвестицій у навчання. Однак ці положення найчастіше мають стратегічний або програмний характер і не завжди супроводжуються деталізованими фінансовими механізмами та часовими дорожніми картами для масового масштабування; відповідно, реальний вплив на формування кадрової політики підприємств багато в чому залежить від подальшої деталізації заходів, наявності джерел фінансування й координації дій між міністерствами, освітніми інституціями та роботодавцями.

Для практичного формування кадрової політики промислових підприємств слід визнати, що стратегічні настанови вимагають трансляції у чіткі операційні рішення: інтеграцію описів компетенцій (включно з NQF) у внутрішні посадові стандарти, розвиток корпоративних центрів підготовки з елементами дуальної освіти, укладання довгострокових партнерств із закладами професійної та вищої освіти, а також використання державних стимулів для спільного фінансування програм перекваліфікації. Національні і галузеві документи створюють нормативно-стратегічну основу для цих рішень, проте подальша результативність залежатиме від того, наскільки оперативно держава та соціальні партнери наповнять ці положення практичними інструментами і ресурсами.

Система стратегічного управління персоналом на промислових підприємствах України в умовах війни та повоєнної відбудови характеризується одночасною наявністю прогресивних ініціатив та суттєвих структурних обмежень. Її ефективність визначається здатністю поєднувати довгострокові кадрові цілі підприємств із короткостроковою реакцією на кризові виклики.

Слабкими сторонами в системі стратегічного управління персоналом у промисловості залишаються низький рівень адаптивності до демографічних та мобілізаційних втрат, обмежене охоплення персоналу програмами розвитку.

Ефективність кадрових стратегій значною мірою є галузево- і регіонозалежною. Металургія та енергетика мають найбільш гострі кадрові і виробничі проблеми (висока плинність, суттєві простой), тоді як галузі харчової промисловості демонструють відносно стабільність і помірні виклики щодо кадрів. Національні індикатори ринку праці (221 тис.

¹Мінекономіки презентувало бачення промислової політики на URC 2025 у Римі. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/e67b5bad-4cb3-4368-bb9e-d6b56730ac26?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentovaloBachenniaPromislovoiPolitikiNaUrc2025-URimi>

² Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

вакансій проти 123 тис. шукачів станом на початок 2025 року) свідчать про системний дефіцит робочої сили й високий попит у промисловості в цілому [11]. Заробітна плата зростає [12], але не вирішує проблему недостатніх компетенцій персоналу. Практика індексацій та одноразових підвищень оплати праці покращує привабливість окремих роботодавців, однак структурний дефіцит навичок (зварювальники, електрики, мехатроніки) залишається ключовою перешкодою для відновлення виробництва. Аналіз показує нагальну потребу в масштабних коротких VET-програмах (Vocational Education and Training) для пріоритетних професій у кожній із галузей (оператори, зварювальники, електрики, монтажники, наладчики). Матеріали OECD і міжнародні огляди вказують на необхідність створення прискорених модулів перепідготовки та дуальної освіти як найбільш результативної практики адаптації до кадрових потреб промисловості, запровадження галузевих VET-фреймворків із пріоритетами для металургії та енергетики (короткострокові курси для підготовки газозварників, слюсарів, електромонтажників)¹.

У перехідний період 2022–2023 років договірні інструменти виконували двояку функцію: вони слугували захисним «буфером» для трудових прав (формально закріплюючи гарантовані пільги), але одночасно багато положень було фактично призупинено або не виконано через оперативні потреби та фіскальний тиск. Починаючи з 2023–2024, спостерігалася тенденція до формальної адаптації договорів – введення антикризових клаузул, прозорих процедур перегляду оплат і тимчасових рішень з компенсаціями; водночас виконання таких положень на практиці залишається неповним і нерівномірним, що породжує виробничі спори, які НСПП повільно вирішує через медіацію. Статистичні дані² (кількість спорів і число залучених працівників) свідчать, що договірні механізми залишаються ключовим інструментом регулювання КТС(К), але їхній вплив обмежений практичною імплементацією.

Зіткнувшись з руйнуванням інфраструктури, мобілізацією персоналу, нестабільністю постачань, договірні практики перебудувалися частково в бік адаптивності: з'явилися «антикризові» положення, тимчасові алгоритми регулювання робочого часу та компенсацій. Проте інституційна та процедурна

слабкість – відсутність єдиних форматів моніторингу виконання, нерівномірна спроможність локальних профорганізацій і підприємств – суттєво послаблюють механізм реалізації цих положень. Хоча договірні практики теоретично здатні бути каталізатором соціально-трудової стійкості у відбудові, їхня реальна придатність наразі помірною і вимагає цілеспрямованого посилення.

Договірні практики в Україні 2022–2025 років еволюціонували від формального захисту працівників до адаптивних інструментів реагування в умовах кризи. Колективні договори та соціальний діалог можуть стати одним із базових механізмів кадрової стійкості на національному рівні. Однак для цього необхідно закріпити практики антикризового регулювання в нормативній базі, стандартизувати моніторинг виконання, посилити місцеву інституційну спроможність та підвищити прозорість і цифрову доступність інформації про виконання домовленостей. Без цих кроків існуючі договірні механізми ризикують залишитися формальними інструментами з обмеженим практичним ефектом.

Аналіз сучасного стану політики промислових підприємств у сфері управління персоналом свідчить про наявність значних суперечностей між стратегічними завданнями економічного розвитку та фактичними кадровими практиками. Незважаючи на декларовану важливість людського капіталу як ключового ресурсу зростання, система управління робочою силою залишається фрагментарною, недостатньо інтегрованою у стратегічне планування і часто зорієнтованою на короткострокові цілі. Це призводить до зниження рівня мотивації працівників, втрати конкурентоспроможних кадрів, посилення відтоку молоді та зростання дефіциту у критичних професіях.

Діючі стратегічні документи та колективні угоди поки що не забезпечують системної інтеграції питань розвитку персоналу в загальну політику промислових підприємств. Відсутність єдиних стандартів управління навичками, недостатній розвиток цифрових інструментів моніторингу компетентностей і слабка координація між підприємствами, профспілками та державними органами посилюють кадрові ризики.

¹Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>; OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf

² Інформація про стан соціально-трудоких відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2023 році. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/25838-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektyvni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2023-rotsi.html>

² Інформація про стан соціально-трудоких відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у 2024 році. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/27116-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektyvni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-2024-rotsi.html>

² Інформація про стан соціально-трудоких відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у січні-липні 2025 року. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/27966-informatsiia-pro-stan-sotsialno-trudovykh-vidnosyn-kolektyvni-trudovi-spory-konflikty-v-ukraini-u-sichni-lypni-2025-roku.html>

Для підвищення ефективності використання та професійного розвитку робочої сили у промисловості доцільно створити цифрові платформи моніторингу компетентностей, інтегровані у систему управління персоналом, що дозволить підприємствам своєчасно оцінювати наявний кадровий потенціал і прогнозувати його розвиток.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати засади стратегічного управління персоналом промислових підприємств у контексті розвитку робочої сили в умовах структурних, технологічних і соціально-економічних трансформацій. Кадровий потенціал промисловості України зазнає значного впливу воєнних і демографічних чинників, що зумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на резильєнтність, інноваційність і довгострокову результативність.

Сучасна модель кадрової політики промислових підприємств має еволюціонувати від реактивного реагування на кадрові ризики до проактивного управління розвитком компетенцій, заснованого на принципах людиноцентричності, безперервного навчання та цифрової інтеграції HR-процесів. Розвиток робочої сили повинен здійснюватися на заса-

дах синергії державної політики, корпоративних стратегій і освітніх ініціатив, що забезпечить узгодженість між потребами виробництва та професійними можливостями працівників.

Цифровізація управління персоналом стає ключовим інструментом підвищення ефективності промислових підприємств. Вона сприяє створенню систем моніторингу компетентностей, персоналізованого навчання та прогнозування кадрових потреб, що формує передумови для побудови інноваційно орієнтованої системи праці. Посилення кадрової безпеки має відбуватися через розвиток інституцій соціального партнерства, корпоративного наставництва, механізмів адаптації та підтримки працівників у кризових умовах.

Результати дослідження засвідчили, що стратегічне управління персоналом у промисловості є невід’ємною складовою національної системи післявоєнного відновлення та модернізації. Реалізація запропонованих підходів дозволить забезпечити збалансований розвиток людського капіталу, підвищити продуктивність праці, посилити кадрову стійкість промислових підприємств і створити передумови для сталого економічного зростання України в умовах глобальної конкуренції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. 10 (1). P. 33-54. [https://doi.org/10.21511/slrtp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06)
2. Новікова О. Ф., Азьмук Н. А. Цифровий потенціал робочої сили як ключовий фактор повоєнного відновлення промисловості України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 1 (16). <https://doi.org/10.32782/dees.16-18>
3. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>
4. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55-79. <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055>
5. Геєць В. Курс повоєнного відновлення України — на стратегічно важливі види промислової діяльності. *Розвиток титанової та алюмінієвої промисловості України на інноваційній основі: перспективи та обмеження*: колективна монографія / за ред. В.В. Венгера. НАН України; ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2024. С. 8-51. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/2024_rozvytok_tytanovoji_ta_aljuminievoji_ptomyslovosti_ukr.pdf (дата звернення: 10.09.2025).
6. Armstrong M. *Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 2023. 760 p.
7. Азьмук Н.А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 20–27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>
8. Стратегічне планування повоєнного промислового розвитку: нові детермінанти та імперативи: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2024. 164 с.
9. Karakuts A., Schedrin Yu., Davymuka OI. Future of Ukraine Workforce Report. May, 2023. URL: <https://cpd.com.ua/future-of-ukraine-workforce.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).
10. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання. Україна. Центр Разумкова, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення: 06.09.2025).
11. Ситуація на ринку праці України: рівень безробіття та затребувані професії у 2025 році. URL: <https://unn.ua/en/news/situation-on-the-ukrainian-labor-market-unemployment-rate-and-professions-in-demand-in-2025> (дата звернення: 16.09.2025).
12. Зарплати зростають, але людей бракує: що відбувається на українському ринку праці. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/zarplati-v-ukrajini-zrostayut-shcho-vidbuvaetsya-na-ukrajinskomu-rinku-praci-802154/> (дата звернення: 16.09.2025).

Надійшла до редакції 17.09.2025 р.

Прийнята до друку 24.09.2025 р.

REFERENCES

1. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10 (1), 33-54. [https://doi.org/10.21511/slrtp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06)
2. Novikova, O. & Azmuk, N. (2025). Digital potential of the workforce as a key factor in the post-war recovery of Ukrainian industry. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1 (16). <https://doi.org/10.32782/dees.16-18> [in Ukrainian].
3. Novikova, O., Ostafiychuk, Ya., & Pankova, O. (2024). State, problems and opportunities of providing Ukrainian industry with labor force in conditions of a long-term war. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210> [in Ukrainian].
4. Antoniuk, V. (2024). Problems of the development of Ukraine's industry and its personnel supply in the conditions of war. *Econ. promisl.*, 1 (105), 55-79. <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055> [in Ukrainian].
5. Heyets, V. (2024). The course of Ukraine's post-war recovery — for strategically important types of industrial activity. In V. Venger (Ed.), *Innovation-driven development of the titanium and aluminum industry of Ukraine: prospects and limitations* (pp. 8-51). Kyiv. http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/2024_rozvytok_tytanovoji_ta_aljuminievoji_ptomyslovosti_ukr.pdf [in Ukrainian].
6. Armstrong, M. (2023). *Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*.
7. Azmuk, N. (2024). Human Resources Potential of Ukrainian Industry: Challenges and Directions for Strengthening Resilience. *Probl. Econ.*, 1, 20-27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27> [in Ukrainian].
8. Deineko, L. V. (Ed.). (2024). *Strategic Planning of Post-War Industrial Development: New Determinants and Imperatives: Collective Monograph*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv [in Ukrainian].
9. Karakuts, A., Schedrin, Yu., & Davymuka, Ol. (2023). Future of Ukraine Workforce Report. <https://cpd.com.ua/future-of-ukraine-workforce.pdf>
10. Labor resources for the post-war reconstruction of Ukraine: status, problems, solutions. Ukraine. (2024). Razumkov Center. <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> [in Ukrainian].
11. Situation on the labor market of Ukraine: unemployment rate and in-demand professions in 2025. (2025). <https://unn.ua/en/news/situation-on-the-ukrainian-labor-market-unemployment-rate-and-professions-in-demand-in-2025> [in Ukrainian].
12. Salaries are growing, but there is a shortage of people: what is happening on the Ukrainian labor market (n.d.). <https://epravda.com.ua/biznes/zarplati-v-ukrajini-zrostayut-shcho-vidbuvaetsya-na-rinku-praci-802154/> [in Ukrainian].

Received: 17.09.2025

Accepted: 24.09.2025

Хандій О. О. Стратегічні засади управління персоналом промислових підприємств у контексті розвитку робочої сили

Стаття присвячена науковому обґрунтуванню стратегічних засад управління персоналом промислових підприємств у контексті розвитку робочої сили в умовах воєнних і повоєнних трансформацій економіки. Розкрито особливості сучасної кадрової політики промислового сектору, зокрема виклики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів та цифровізацією HR-процесів. Обґрунтовано, що ключовими напрямками підвищення кадрової стійкості є впровадження людиноцентричних моделей управління, розвиток внутрішніх систем навчання, розширення програм соціального партнерства та адаптація державних стратегій людського розвитку до потреб промисловості. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємств шляхом посилення взаємодії з освітніми інституціями, цифрової трансформації HR-систем і створення механізмів моніторингу компетентностей працівників.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, розвиток робочої сили, кадрова політика, цифровізація HR-процесів, соціальне партнерство, стійкість промисловості.

Khandii O. O. Strategic principles of personnel management of industrial enterprises in the context of workforce development

The article is devoted to the study of the strategic principles of personnel management of industrial enterprises in the context of workforce development in the context of war and post-war economic transformations. It is determined that the personnel policy of the Ukrainian industry is undergoing significant structural changes under the influence of demographic decline, labor migration, mobilization processes and technological modernization. It is proved that the modern model of personnel management should combine a short-term response to crisis challenges with long-term strategies for the development of human capital. The role of a people-centered approach in personnel policy, which involves the development of competencies, continuous learning, digitalization of HR processes and strengthening of social dialogue, is revealed. It is shown that an effective personnel management strategy should be based on the integration of state and corporate mechanisms, in particular through the development of dual education, the introduction of digital platforms for monitoring competencies and the expansion of partnerships between business and educational institutions. It is substantiated that in the conditions of post-war recovery, personnel security, the development of internal training systems, the creation of flexible forms of employment and the formation of a corporate culture of resilience are of particular importance. The article emphasizes that the modernization of industry is impossible without updating approaches to human resources management, because it is the quality of the workforce that determines the ability of enterprises to innovative growth. Strategic guidelines for enterprises are proposed: the development of internal training systems, the digital transformation of HR processes, the creation of mechanisms for motivating and supporting employees, as well as the integration of social and labor aspects into the strategic planning process. It is concluded that the formation of an effective system of strategic personnel management will contribute to increasing labor productivity, strengthening the human resource potential of industry and ensuring the long-term sustainability of the national economy in the conditions of global competition.

Keywords: strategic human resources management, workforce development, personnel policy, digitalization of HR processes, social partnership, industrial sustainability.