

2. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>

3. Основні елементи механізму мотивування працівників. Наукова публікація. URL: <https://repository.hneu.edu.ua>

***Abstract:** The theses explore theoretical and applied aspects of the formation of personnel motivation mechanisms as a strategic resource for increasing the efficiency of an enterprise. The essence of motivation is considered through the prism of the interaction of the employee's internal needs and external stimuli. The work classifies the main methods of motivational influence: economic, organizational-administrative and socio-psychological. Particular attention is paid to the structure of the motivational mechanism that combines the interests of the individual with the goals of the organization. It is substantiated that a comprehensive system that harmonizes material rewards with the possibilities of professional self-realization is a key factor in reducing staff turnover and increasing labor productivity in the conditions of a modern competitive market.*

***Keywords:** Personnel motivation, motivational mechanism, methods of stimulation, efficiency of activity, labor resources.*

Науковий керівник

Олійник Т. Г.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств,

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 338.2

Стратегічний менеджмент кадрової політики в умовах невизначеності

Коваль Єлизавета,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

***Анотація:** У тезах досліджено концептуальні засади стратегічного менеджменту кадрової політики в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Визначено сутність стратегічного підходу до управління персоналом як системи, що поєднує довгострокове планування з гнучкими механізмами реагування на зміни. Особливу увагу приділено інструментам підвищення стійкості організації: сценарному плануванню, управлінню талантами, розвитку матриці компетентностей та*

формуванню кадрового резерву. Автором запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності кадрової політики, що дозволяє здійснювати обґрунтований перерозподіл ресурсів та мінімізувати кадрові ризики. Обґрунтовано, що впровадження HR-аналітики та культури довіри є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації.

Ключові слова: Стратегічний менеджмент, кадрова політика, невизначеність середовища, людський капітал, KPI

Сучасні організації дедалі частіше працюють в умовах невизначеності, де економічні коливання, технологічні зміни та трансформація ринку праці підвищують ціну кадрових помилок. За таких умов кадрова політика не може зводитися до регламентів, адже саме персонал і його компетентності визначають адаптивність і стійкість організації. Тому стратегічний менеджмент кадрової політики поєднує довгострокове бачення з гнучкими механізмами реагування: від сценарного планування та управління талантами до розвитку культури, внутрішньої мобільності й безперервного навчання.

Невизначеність – це стан зовнішнього й/або внутрішнього середовища організації, за якого інформація про події, умови та наслідки управлінських рішень є неповною, суперечливою або швидко застаріває, а тому зростає варіативність сценаріїв розвитку та ризик помилок у прогнозуванні й плануванні. Стратегічний менеджмент кадрової політики – це система довгострокового управління персоналом, спрямована на узгодження кадрової політики зі стратегією організації та забезпечення її конкурентоспроможності через планування потреб у людських ресурсах, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, мотивацію й утримання працівників, а також створення механізмів гнучкого реагування на зміни середовища [1].

Стратегічний менеджмент кадрової політики в умовах невизначеності полягає у формуванні такої системи роботи з персоналом, яка одночасно спирається на довгострокові цілі організації та здатна швидко перебудовуватися під впливом непередбачуваних змін. На відміну від традиційного підходу, де кадрова політика зводиться до регламентів і поточних процедур, стратегічний підхід фокусується на розвитку людського капіталу як ключового джерела стійкості: визначенні критичних компетентностей, створенні резерву, підтримці безперервного навчання та внутрішньої мобільності.



Рис. 1. Модель стратегічного менеджменту кадрової політики в умовах невизначеності

Коливання попиту вимагають гнучкого планування персоналу на основі сценаріїв, кадрового резерву та проєктних команд, що забезпечує швидку адаптацію без втрати керованості. Дефіцит компетентностей компенсується системним розвитком людського капіталу (матриця компетентностей), завдяки чому скорочуються «прогалини» у навичках і зростає продуктивність. Ризики плинності та зниження залученості нівелюються через EVP, якісний онбординг і регулярний зворотний зв'язок, що підтримує стабільність команди та зберігає організаційні знання. Турбулентність процесів і комунікацій підсилює потребу в культурі довіри та розвитку лідерства, адже прозорі правила взаємодії й управлінські практики підвищують стійкість команд і зменшують конфліктність. Водночас нестача даних робить критичною HR-аналітику та управління ризиками (KPI/OKR, HR-метрики, моніторинг), які підвищують обґрунтованість рішень і знижують кадрові втрати. Стратегічна кадрова політика виступає не допоміжною функцією, а механізмом забезпечення конкурентоспроможності організації в мінливому середовищі [2].

Для забезпечення керованості кадрової політики в умовах невизначеності недостатньо лише визначити стратегічні пріоритети та інструменти, тому необхідно також мати систему вимірювання результатів, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення й коригувати управлінські рішення. З цією метою доцільно використовувати набір ключових показників ефективності (KPI), що відображають критичні для організації напрями: утримання персоналу, швидкість і якість добору, розвиток компетентностей, рівень залученості та стан кадрових ризиків. Запропонована таблиця KPI структурує показники за напрямками, визначає базовий спосіб їх оцінювання та рекомендовану періодичність моніторингу, що забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень і підвищення адаптивності організації [3].

Показники (KPI) оцінювання результативності кадрової політики в умовах невизначеності

Напрямок	KPI	Як виміряти	Періодичність	Рішення
Утримання	Плинність кадрів	% звільнень за період	Місяць/квартал	Корекція мотивації, адаптація
Добір	Time-to-hire	Дні до закриття вакансії	Щомісяця	Оптимізація рекрутингу
Розвиток	Охоплення навчанням	% працівників, що пройшли навчання	Квартал	Пріоритети
Залученість	Engagement/eNPS	Опитування	1-2 рази на рік	Покращення культури й комунікацій
Ризики	Кадровий ризик-індекс	Кількість критичних ролей без заміни/перевантаження	Щомісяця	Перерозподіл навантаження

Джерело: узагальнено автором на основі [2,3]

Отже, стратегічний менеджмент кадрової політики в умовах невизначеності є ключовим чинником стійкості організації, оскільки поєднує довгострокові цілі з гнучкими механізмами реагування на зміни. Його ефективність забезпечується системним розвитком компетентностей, утриманням і залученням персоналу, формуванням кадрового резерву та підтримкою культури довіри й лідерства, а також опорою на HR-аналітику й KPI для своєчасної корекції рішень.

Список використаних джерел

1. Заяць Т.А. Кадрова політика в системі стратегічного управління підприємством. Київ: Економіка та держава, 2021. № 9. С. 50–53.
2. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22–28.
3. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14.

Abstract: The abstracts explore the conceptual principles of strategic management of personnel policy in conditions of high uncertainty and turbulence of the external environment. The essence of a strategic approach to personnel management as a system that combines long-term planning with flexible mechanisms for responding to changes is determined. Particular attention is paid to tools for increasing the organization's resilience: scenario planning, talent management, development of a competency matrix and formation of a personnel reserve. The author proposes a system of key performance indicators (KPI) for monitoring the effectiveness of personnel policy, which allows for a reasonable redistribution of resources and minimizing

personnel risks. It is substantiated that the implementation of HR analytics and a culture of trust is a critical factor in ensuring the competitiveness of a modern organization.

Keywords: *Strategic management, personnel policy, environmental uncertainty, human capital, KPI*

Науковий керівник

Олійник Т. Г.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств,

Миколаївський національний аграрний університет

УДК 336

Теоретичні основи стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства

Ковальова Альона,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Миколаївського національного аграрного університету,

м. Миколаїв, Україна

Анотація: *У тезах досліджено теоретичні та практичні засади стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах ринкової конкуренції. Визначено унікальну роль фінансових ресурсів як універсального еквівалента, здатного трансформуватися у будь-які інші види активів. Розглянуто взаємозв'язок між загальною стратегією розвитку організації та її фінансовою складовою. Особливу увагу приділено етапам формування фінансової стратегії: від аналізу зовнішнього середовища до стратегічного планування та реалізації цілей. Виокремлено ключові орієнтири стратегічного управління фінансами, зокрема оптимізацію структури капіталу, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення фінансової стійкості. Обґрунтовано, що ефективний механізм стратегічного управління є фундаментом для здобуття довгострокових конкурентних переваг.*

Ключові слова: *Фінансові ресурси, стратегічне управління, фінансова стратегія, стратегічне планування, структура капіталу.*

В наш час, в умовах ринкової економіки та постійного збільшення рівня конкуренції між підприємствами, значну частину в управлінні підприємством займає управління його фінансовими ресурсами, адже їх ефективно та