



DOI: [10.58423/2786-6742/2026-12-45-58](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-45-58)

УДК 658.386:331.108.2

Наталія ЗАЧОСОВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: [0000-0001-8469-3681](https://orcid.org/0000-0001-8469-3681)

Scopus Author ID: [36176483200](https://scopus.org/authorid/36176483200)

e-mail: natazachosova@gmail.com

МОТИВАЦІЯ ТА МЕНТОРСТВО У СТРАТЕГІЇ ГАРМОНІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: ПЕРЕВАГИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПРАЦІ

***Анотація.** Першим кроком на шляху до змін моделей рекрутингової політики сучасного вітчизняного бізнесу має стати стратегія гармонізації HR-менеджменту, яка дозволить зрозуміти та поєднати інтереси усіх або принаймні більшості учасників процесу пошуку, наймання, адаптації, розвитку персоналу та його використання як людського капіталу для досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективними засобами такої гармонізації можуть стати мотивація та менторство, однак, особливості їх використання у вітчизняній практиці і у реаліях економіки України, варто продовжувати вивчати і на теоретико-методичному, і на прикладному рівнях.*

Запропоновано стратегію HR-менеджменту розуміти як систему довгострокових дій управлінського персоналу підприємства, які спрямовані на виконання таких завдань, як прогнозування та планування потреби у робочій силі відповідної кількості та якості, розвиток кадрового ресурсу та його професійного і інтелектуального потенціалу, ефективне використання вмінь і здатностей працівників, їх часу та праці, оцінювання продуктивності роботи персоналу і пошуку резервів для її підвищення. Узагальнено людиноцентровані елементи стратегії гармонізації HR-менеджменту підприємств, такі як індивідуалізована мотивація, добробут працівників, менторство, наставництво, тьюторство, онбординг, баддінг, шедовінг, кадрова політика, дотримання принципів DEI, корпоративне навчання, соціальна відповідальність, балансування робочого і особистого часу, і конкретизовано їх позитивний вплив на бренд роботодавця. Результатами опитування підтверджено важливість бренду роботодавця під час прийняття кандидатом на посаду рішення щодо працевлаштування. Визначено, що потенціал використання мотивації для гармонізації процесів HR-менеджменту криється у її індивідуалізації. Доведено, що менторство також може бути використане як мотиваційний чинник, як для ментора у формі публічного визнання його експертності та досвіду, так і для менті, який безкоштовно отримуватиме професійні поради та підтримку. Менторство у стратегії HRM забезпечує «наступність поколінь» та може використовуватись для збереження інтелектуального потенціалу підприємства у ситуації стрімкої втрати людського капіталу на рівні держави.

***Ключові слова:** розвиток персоналу, кадровий потенціал, мотивація, менторство, HR-менеджмент, стратегія, ринок праці.*



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: J24, J32, M12

Absztrakt. Az első lépés a modern hazai üzleti élet toborzási politikájának modelljeinek megváltoztatásához az HR-menedzsment harmonizációs stratégiája kell, hogy legyen, amely lehetővé teszi az összes vagy legalábbis a legtöbb résztvevő érdekeinek megértését és összehangolását a személyzet keresése, felvétele, beillesztése, fejlesztése és humán tőkének való felhasználása folyamatában a vállalat stratégiai céljainak elérése érdekében. A motiváció és a mentorálás hatékony eszközök lehetnek egy ilyen harmonizációhoz, azonban azok hazai gyakorlatban és az ukrán gazdaság realitásaiban való alkalmazásának sajátosságait továbbra is érdemes tanulmányozni mind elméleti-módszertani, mind gyakorlati szinten.

Javasolt stratégia: a HR-menedzsmentet olyan hosszú távú intézkedések rendszerének kell tekinteni, amelyeket a vállalat vezetői hoznak meg olyan feladatok elvégzése érdekében, mint a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő iránti igény előrejelzése és tervezése, a humán erőforrás és annak szakmai és intellektuális potenciáljának fejlesztése, a munkavállalók készségeinek és képességeinek hatékony kihasználása, idejük és munkájuk hatékony kihasználása, a személyzet munkájának teljesítményének értékelése és a teljesítmény javításának lehetőségeinek keresése. Összefoglalásra kerültek a HR-menedzsment harmonizációs stratégiájának emberközpontú elemei, mint például az individualizált motiváció, a munkavállalók jóléte, a mentorálás, mentorálás, tutorálás, onboarding, buddying, shadowing, személyzeti politika, a DEI elveinek betartása, vállalati képzés, társadalmi felelősségvállalás, a munka és a magánélet egyensúlya, és konkretizálják azok pozitív hatását a munkáltató márkájára. A felmérés eredményei megerősítették a munkáltatói márka fontosságát a jelölt álláskeresői döntése során. Megállapítást nyert, hogy a motiváció felhasználásának potenciálja a HR-menedzsment folyamatok harmonizálása érdekében az individualizációjában rejlik. Bebizonyosodott, hogy a mentorálás is felhasználható motivációs tényezőként, mind a mentor számára, az ő szakértelmének és tapasztalatának nyilvános elismerése formájában, mind a mentorált számára, aki ingyenes szakmai tanácsokat és támogatást kap. A mentorálás a HRM stratégiában biztosítja a „generációk folytonosságát” és felhasználható a vállalkozás intellektuális potenciáljának megőrzésére olyan helyzetben, amikor az állam szintjén gyors a humán tőke veszteség.

Kulcsszavak: személyzetfejlesztés, humán erőforrás, motiváció, mentorálás, HR-menedzsment, stratégia, munkaerőpiac.

Abstract. The transformation of recruitment policies in contemporary Ukrainian business requires the development of a harmonized HR management strategy capable of aligning the interests of key stakeholders involved in recruitment, hiring, adaptation, professional development, and the effective utilization of human capital to achieve strategic corporate goals. Effective means of such harmonization can be motivation and mentoring. However, the specific features of their application in Ukrainian business practice require further examination at the theoretical, methodological, and applied levels.

HR management strategy is defined as a system of long-term managerial actions aimed at forecasting and planning workforce requirements in terms of quantity and quality, developing employees' professional and intellectual potential, effectively utilizing their competencies and working time, assessing the personnel productivity, and identifying reserves for performance improvement. The study systematizes the human-centered elements of HR harmonization strategies, including individualized motivation, employee well-being, mentoring, coaching, tutoring, onboarding, budding, shadowing, personnel policy development, adherence to DEI principles, corporate training, social responsibility, and work-life balance. Their positive impact on the employer branding is substantiated. The survey results confirm the importance of the employer brand in a candidate's decision-making process regarding employment. The findings demonstrate that the potential of motivation as a tool for harmonizing HR management processes lies in its individualization. Mentoring is also identified as an effective motivation factor, providing professional recognition and



status reinforcement for mentors, while offering mentees professional guidance and support without additional financial cost. Within HRM strategy, mentoring facilitates intergenerational knowledge transfer and contributes to preserving organizational intellectual capital under conditions of large-scale human capital outflow at the national level.

Keywords: *personnel development, human resources potential, motivation, mentoring, HR management, strategy, labour market.*

Постановка проблеми. На вітчизняному ринку праці уже багато років поспіль спостерігається сталий дефіцит робочої сили. Причини цього явища є як традиційними та притаманними для економік більшості країн світу – міграція, спад народжуваності, старіння населення, низький рівень оплати праці, високі вимоги роботодавців до якості робочої сили, тощо, так і унікальними для поточного періоду розвитку економіки України, пов'язаними з переміщенням населення, загрозами воєнного часу, мобілізацією, гендерними дисбалансами, соціальною кризою, окупацією територій, пермакризою у різних сферах соціального та економічного життя. У таких умовах менеджери підприємств, які прагнуть залишитись на ринку та гарантувати досяжність стратегічних орієнтирів їх фінансово-господарської діяльності, мають знаходити можливості зберігати кадровий ресурс і розвивати наявний інтелектуальний потенціал засобами управлінського впливу. Відомі зарубіжні компанії, такі як Google (Alphabet Inc.), Netflix, Microsoft, активно використовують філософію людиноцентризму в системі HR-менеджменту, і підхід їх керівництва до мотивації персоналу сприяв тому, що бренд цих компаній, як соціально відповідальних роботодавців, набув популярності на глобальному ринку праці. Вітчизняним підприємствам доцільно вивчити досвід і кейси роботи з персоналом цих і інших відомих корпорацій, діяльність яких характеризується низьким рівнем плинності кадрів і високою їх лояльністю з тим, аби стати конкурентоспроможними на українському ринку праці без значних матеріальних ресурсів і набути вміння використовувати наявний людський капітал як засіб отримання конкурентних переваг. Першим кроком на шляху до змін моделей рекрутингової політики сучасного вітчизняного бізнесу має стати стратегія гармонізації HR-менеджменту, яка дозволить зрозуміти та поєднати інтереси усіх або принаймні більшості учасників процесу пошуку, наймання, адаптації, розвитку персоналу та його використання як людського капіталу для досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективними засобами такої гармонізації можуть стати мотивація та менторство, однак, особливості їх використання у вітчизняній практиці і у реаліях економіки України, варто продовжувати вивчати і на теоретико-методичному, і на прикладному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливості використання менторства як форми гармонізації аспектів управління персоналом, пов'язаних із його адаптацією, навчанням, професійним розвитком, активно досліджують вітчизняні науковці. Так, Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. пропонують використовувати менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства [1], Сақун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Ващенко Д. В.



оцінюють доцільність застосування менторингу для стимулювання персоналу [2], Дорошкевич К. О. та її співавтори у своїх публікаціях піднімають питання аналітичного інструментарію менторингової діяльності на підприємствах [3] та описують особливості процесу менторингу в організаціях, які перебувають у процесах інноваційного розвитку [4]. Концептуальні засади впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств пропонує Обруч Г. В. [5]. Водночас, користь від практики менторства для системи HR-менеджменту суб'єкта господарювання буде помітною лише тоді, коли і ментор, і менті будуть вмотивовані для ефективної співпраці. Вітчизняну практику використання сучасних теорій мотивації в системі менеджменту персоналу предметно описують Васюта В. Б. та Радченко А. А. [6], а найбільш цитованими публікаціями зарубіжних дослідників у цій площині за останні роки можна вважати статті таких авторів, як Ганье М., Десі Е. Л. [7], Баккер А. Б., Демеруті Е. [8], Паркер С. К., Біндл У. К., Штраус К. [9]. Теоретико-методичні підвалини стратегічного HR-менеджменту критично оцінені та описані у дослідженнях таких науковців, як Кузьмін В. В., що пов'язує соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни [10], Криворучко О. М., Шморгун О. А., що розглядають проблематику розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації [11], Маковецька І., Ніколаєва М., Баннікова Н., які конкретизують роль інноваційних стратегій в процесі управління персоналом та їх вплив на підвищення ефективності підприємства [12], Галвар С., Альшагдалі Н., Гупта П., Сінгхал А. Б., що вивчають можливості використання штучного інтелекту у процесах стратегічного HR-менеджменту [13], Геру А. А., Бірбірса З. А., Дінбер Г. Н., які досліджують вплив стратегічних практик управління людськими ресурсами на компоненти інтелектуального капіталу [14], а Лінг Ф. Й. Й. та Лью Е. Дж. Й., що виокремлюють стратегії HRM, придатні для залучення та утримання працівників покоління Z у трудових колективах і командах компаній [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах постійної нестачі, а відтак, і постійного пошуку можливостей для підвищення продуктивності праці як виконавчого, такі і управлінського персоналу компаній, а також фахівців, чия результативність залежить від здатності генерувати продукти інтелектуальної праці та креативності ідей, варто розглянути доцільність поєднання відомих підходів до стимулювання професійної активності команд (наприклад, засобами матеріальної мотивації) і менторства задля отримання посиленого, синергетичного ефекту для HR-менеджменту організацій. Відсутність у менеджерів українських підприємств стратегічного бачення перспектив розвитку систем управління персоналом шляхом фокусування їх на інтересах співробітників і балансуванні потреб різних категорій стейкхолдерів, робить їх слабкими учасниками ринку праці, не здатними рекрутувати таланти, утримувати фахівців і готувати власні кадри за умови відсутності пропозиції робочої сили необхідної кваліфікації.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування пропозицій щодо використання мотивації та менторства як інструментів гармонізації стратегії HR-менеджменту задля зміцнення бренду роботодавця на ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність гармонізації стратегій HR-менеджменту українських підприємств викликана поглибленням розриву між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці не лише у кількісному, але і у якісному вираженні. Однак, така ситуація є лише наслідком, а справжня глибинна причина – це дисбаланс у потребах, інтересах і бажаннях працівників і менеджменту та власників компаній, який має врегульовуватись через механізми управління персоналом, чого нині, вочевидь, не відбувається. На державному рівні дефіцит робочої сили активно та наполегливо пояснюється такими факторами, як війна, окупація, міграція, мобілізація. Проте, маємо пам'ятати, що переміщення робочої сили з України до європейських держав, США, Канади, тощо, розпочалось задовго до 2022 року, а обставини, пов'язані з війною, зменшують не лише пропозицію, але і попит на робочу силу, через руйнування, релокацію та банкрутство бізнесів. Тому у фокусі сучасних кадрових політик мають перебувати завдання утримання персоналу та його розвитку до потрібного кваліфікаційного рівня, зважаючи на відсутність зовнішніх джерел поповнення кадрового ресурсу. Очікуваним управлінським кроком у такому контексті є посилення мотиваційних механізмів і уже згадана вище гармонізація стратегій HR-менеджменту у напрямі узгодження потреб і інтересів працівників компаній, їх очільників і інших категорій стейкхолдерів. Ініційовані у цьому напрямі трансформації HR-принципів і процесів доцільно транслювати назагал, оскільки такі рішення можуть підсилити бренд роботодавця підприємства на ринку праці.

Стратегія HR-менеджменту – це система довгострокових дій управлінського персоналу підприємства, які спрямовані на виконання таких завдань, як прогнозування та планування потреби у робочій силі відповідної кількості та якості, розвиток кадрового ресурсу та його професійного і інтелектуального потенціалу, ефективне використання вмінь і здатностей працівників, їх часу та праці, оцінювання продуктивності роботи і пошуку резервів для її підвищення. У сучасних умовах важливим елементом стратегії HR-менеджменту стає аналіз кадрових ризиків і встановлення стратегічних орієнтирів щодо забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. Мотивація та менторство є засобами реалізації таких цілей стратегії HR-менеджменту, як досягнення та підтримання високого рівня лояльності персоналу, мінімізація ризиків, які виникають із поведінки або бездіяльності працівників, формування екологічного клімату в колективі, швидка адаптація нових співробітників, послідовна передача досвіду від експертів до новачків і уникнення плинності кадрів.

Криворучко О. М., Шморгун О. А. виділяють такі типи HR-стратегій: операційно-орієнтована стратегія, компенсаторна стратегія, інтегративна



стратегія розвитку персоналу, цифрова стратегія талант-менеджменту, гнучка стратегія управління людським капіталом [11, с.43]. Маковецька І., Ніколаєва М., Баннікова Н. вважають, що особливо нагальною є потреба у формуванні таких стратегій, які б поєднували інноваційні інструменти, сучасні технології управління знаннями та цифрові рішення для досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства [12, с.67]. Стратегія гармонізації HR-менеджменту – це комплексний підхід до слідування довгостроковим орієнтирам у системі управління персоналом, спрямований на усунення суперечностей між бажаннями та інтересами різних стейкхолдерів (власників, менеджменту, працівників підприємства), членів команд і колективу в цілому, та на забезпечення внутрішньої узгодженості всіх кадрових процесів для того, аби їх мета супроводжувалась максимальною користю для потреб кожного їх учасника. Стратегія гармонізації HR-менеджменту ґрунтується на принципах людиноцентризму та «балансу інтересів». Вона передбачає, що професійний розвиток і кар'єрне зростання персоналу не є його самоцілями або обов'язками, а органічно синхронізуються зі стратегічними потребами еволюції та/або масштабування бізнесу, при цьому задовольняючи особисті цілі та потреби працівників (дохід, кар'єру, безпеку, комфорт). Високий рівень мотивації персоналу є передумовою для успішної реалізації такої стратегії в реаліях воєнного часу.

У контексті мотивації досвід зарубіжних корпорацій тяжіє до розширення меж використання практик дотримання норм соціальної відповідальності, демонстрації реальної і відчутної турботи про родини працівників, готовність підтримувати прагнення персоналу до балансу часу на приватне життя та на виконання посадових обов'язків (work-life balance), виділення ресурсів на гуртування колективу та стимулювання професійного та особистого розвитку персоналу. Для українських підприємств ці інструменти та політики також є актуальними, оскільки у реаліях воєнного часу турбота компанії про працівників має стати лейтмотивом її HR-менеджменту. Зокрема, такі підприємницькі структури, як МХП, Kernel, ДТЕК, Нова Пошта, SoftServe демонструють розширення меж застосування принципів адаптивного менеджменту та інклюзії в управлінні власним персоналом і під час взаємодії з родинними працівниками, які були мобілізовані, релоковані або постраждали внаслідок бойових дій. В цілому, соціальні інноваційні стратегії HR-менеджменту акцентуються на зміні соціальної взаємодії в колективі, підвищенні індивідуальної мотивації працівників, розвитку механізмів участі, корпоративної етики та соціальної відповідальності бізнесу. Вони передбачають впровадження програм підтримки благополуччя персоналу (well-being), формування сприятливого психологічного клімату, розвиток інклюзивності. Ці стратегії посилюють залученість працівників, знижують стрес і плинність кадрів, сприяють зростанню загальної продуктивності [12, с.69].

Як метод нематеріальної мотивації для корпоративних співробітників у сучасних умовах може бути використаний менторинг [2, с.185]. Обруч Г. В.



пропонує авторське бачення терміну менторингу як прогресивного інструменту розвитку працівника, що передбачає оволодіння ним комплексними професійними компетенціями, а також забезпечення його особистого зростання за рахунок консультування, забезпечення емоційної підтримки та морально-ціннісного виховання працівника [5, с.179]. За своїм комплексним характером інститут менторингу передбачає управління персоналом, розвиток соціально-трудова відносин, формування і використання системи передачі знань та досвіду, обмін інформацією [4, с.378].

Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р., Дзвоник Р. Я. зазначають, що у процесі менторингу на підприємстві відбувається персоналізоване навчання учня (менті) зі сторони більш досвідченого колеги (ментора). Менторингову діяльність науковці пропонують розглядати як систему взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (учня, менті). Як приклади розроблення та успішної реалізації програм менторингу, згадані вчені називають досвід компаній «МТС Україна», «Кока-Кола Беверіджиз Україна», «3М Україна», «KPMG в Україні», АТ «Укрзалізниця», тощо [3, с.26]. Як наголошує Г. В. Обруч, незважаючи на те, що технологія менторингу ще не достатньо поширена в практиці українських підприємств, закордонні компанії вже досить давно використовують її в якості одного із ефективних інструментів професійного розвитку персоналу, зазвичай, у формі однієї із трьох моделей: рефлексивної (передбачає довгострокову взаємодію ментора і менті, супровід і підтримку дій менті, мотивацію ментора, оцінювання результативності їх взаємодії), «зустріч у п'ятницю» (ґрунтується на періодичних зустрічах у форматі «питання-відповідь», демонстрації ментором своїх здатностей і експертності) або «покажи та зроби» (наслідування учнем дій ментора) [5, с.178, с.180].

Розвиток менторства є частиною HRM-стратегії підприємства, оскільки менторство має тривалий період дії (два, три роки і довше); воно орієнтоване на конкретну бізнес-ціль, пов'язану зі стратегічними цілями підприємства та його унікальною культурою, сприяє сприйняттю відповідних установок, цінностей і формуванню поведінки, що відповідає баченню та місії організації; менторство є важливим елементом стратегії управління знаннями, а також менторство вписується в загальні цілі управління кар'єрою, які зазвичай бувають довгостроковими [1, с.139]. Варто відзначити можливості використання реверсивного менторства у стратегії гармонізації HR-менеджменту підприємства із врахуванням особливості зміни поколінь на ринку праці і тенденції поширення цифровізації економічних відносин і бізнес-процесів, на яку краще і професійніше реагують працівники з поколінь міленіалів і зумерів. В цілому, для того, аби утримати працівників покоління Z від частой зміни робочих місць, необхідно комплексно змінювати стратегічні підходи до HR-менеджменту [15].

Основними елементами реалізації менторингу на підприємствах Г. В. Обруч пропонує вважати наставництво, консультування, емоційну підтримку та морально-ціннісне виховання [5, с.180]. Водночас, є чимало аргументів на



користь того, що наставництво та менторинг як у своїй суті, так і під час практичної реалізації, мають багато відмінностей. Також існує сутнісна межа між термінами «ментор» і «коуч», яку формує критерій передачі знань. Коучинг, у свою чергу, є ліберальним типом партнерських відносин, який будується на тому, що коуч, забезпечуючи розвиток, ніколи не буде радити своєму підопічному, як діяти в тій чи іншій ситуації [2, с.87].

Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. наголошують, що менторство стає визнаним методом підтримки розвитку окремих працівників. Його використання в Україні в умовах швидкої ротації кадрів, викликаних війною, буде зростати [1, с.140]. Проте, для менті менторингова діяльність - це нематеріальний стимул, який менш бажаний у вітчизняних компаніях порівняно з матеріальним стимулом [2, с.87]. Для ментора ж подекуди це додаткова неоплачувана зайнятість і часові витрати.

Кар'єрне зростання є одним із найбільш популярних методів мотивації в Україні у сегменті середнього та великого бізнесу. Методами управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни Кузьмін В. В. вважає комунікацію та інформування, емоційну підтримку, мотивацію, розподіл ресурсів, сприяння формуванню кар'єрних стратегій окремого співробітника, збільшення ролі соціального заохочення і соціального захисту для працівників, психологічна підтримка працівників [10, с.188]. Завданням ментора може бути підготувати менті до нового етапу його «професійного життя», надати впевненості для руху кар'єрною траєкторією.

Бренд роботодавця – це комплексне уявлення пошукачів роботи щодо тих унікальних можливостей і переваг, які пропонує компанія своїм працівникам, її імідж на ринку праці. Для потреби гармонізації стратегій HR-менеджменту бренд роботодавця може використовуватись управлінцями як інструмент стратегічного управління, який дозволяє привернути увагу, рекрутувати, розвинути та утримати талановитих фахівців і професіоналів, створюючи умови для максимальної реалізації їхнього інтелектуального та креативного потенціалу задля досягнення поточних і довгострокових цілей бізнесу. Якщо у підприємства є конкурентні переваги перед іншими роботодавцями, зафіксовані у кадровій політиці та у HR-стратегії, такі як потужні та диверсифіковані мотиваційні механізми, людиноцентровані управлінські практики, менторські програми, тощо, вони автоматично посилять їх бренд на ринку праці та слугуватимуть як аргумент на користь прийняття шукачами роботи рішення щодо працевлаштування саме у цій компанії. Опитування молодих людей, які незабаром мають інтегруватися до ринку праці та становлять кадровий потенціал для відновлення економіки у повоєнний період, проведене у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького у 2025 році, продемонструвало важливість бренду роботодавця під час прийняття кандидатом на посаду рішення щодо працевлаштування (рис.1).

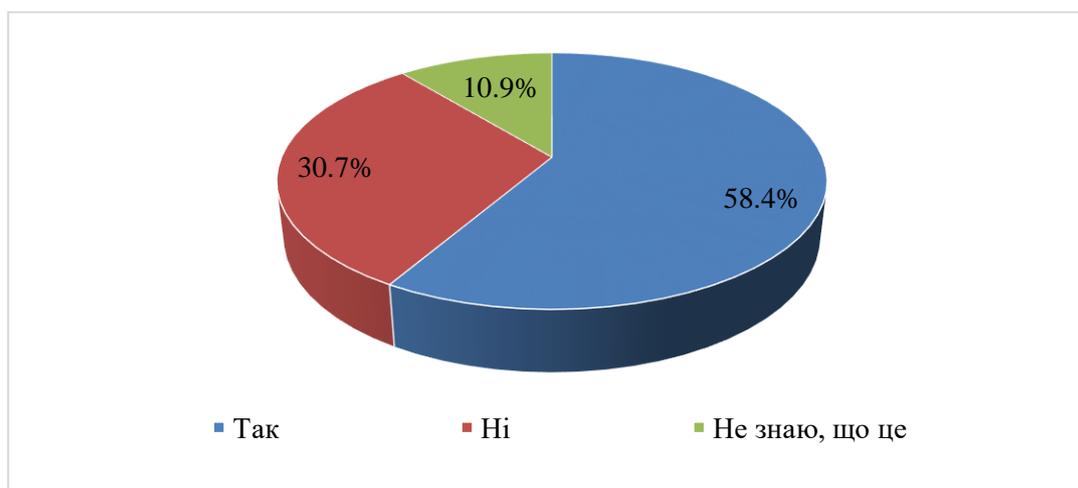


Рис.1. Статистика відповідей респондентів на питання «Чи має для Вас значення бренд роботодавця під час працевлаштування?»*

*Сформовано автором за результатами опитування 100 респондентів

У таблиці 1 узагальнено відмінності та особливості використання у бренді роботодавця людиноцентрованих елементів стратегії гармонізації HR-менеджменту підприємств.

Таблиця 1.

Людиноцентровані елементи стратегії гармонізації HR-менеджменту підприємств і їх вплив на бренд роботодавця*

Елементи	Характеристика	Вплив на гармонізацію HRM	Вплив на бренд роботодавця
Індивідуалізована мотивація	Стимулювання працівників із врахуванням їх індивідуальних потреб і інтересів	Підвищення рівня задоволеності працівників	Залучення талантів на ринку праці
Добробут працівників	Створення умов праці, коли персонал перебуває у фізичній, емоційній і економічній безпеці	Підвищення рівня лояльності та бажання залишатися у трудових відносинах	Утримання фахівців у штаті
Менторство	Розвиток професійних навиків персоналу через передачу досвіду	Масштабування інтелектуального потенціалу людського капіталу	Залучення молодих кадрів, привернення уваги молоді, що перебуває у процесі пошуку першого робочого місця, або тих, хто потребує перекваліфікації, додаткової освіти (як демобілізовані особи або люди з обмеженими можливостями)
Наставництво	Навчання працівника особливостям праці на робочому місці через демонстрацію вмінь	Підвищення рівня якості кадрового ресурсу та його професіоналізму	
Тьюторство	Форма навчання працівника за індивідуальною траєкторією і з підтримкою спеціально призначеної особи - тьютора	Спрощення процесу навчання, підвищення кваліфікації	



Елементи	Характеристика	Вплив на гармонізацію HRM	Вплив на бренд роботодавця
Онбординг	Процес інтеграції працівника у колектив	Забезпечення мінімального рівня стресу і економія часових ресурсів	Залучення молодих кадрів, привернення уваги молоді, що перебуває у процесі пошуку першого робочого місця, або тих, хто потребує перекваліфікації, додаткової освіти (як демобілізовані особи або люди з обмеженими можливостями)
Баддінг	Метод адаптації працівника на робочому місці, допомога у вирішенні його проблемних питань людиною, рівною йому за статусом	Створення атмосфери взаємодопомоги та підтримки у колективі	
Шедовінг	Навчання працівника особливостям і тонкощам роботи через спостереження за фахівцем і наслідування його дій	Формування кадрових резервів для заміщення вакантних посад	
Кадрова політика	Узагальнення інформації щодо ролі, прав і обов'язків працівника в колективі, правил і можливостей, які дає робоче місце	Фіксація норм і догм поведінки у колективі, сприяння відкритій комунікації	Її наявність привертає увагу пошукачів роботи, оскільки означає впорядкованість HRM-відносин на підприємстві
Дотримання принципів DEI	Diversity, Equity, Inclusion – Різноманітність, Рівність, Інклюзія	Створення емпатичного клімату у колективів, використання можливості «чути різні думки»	Розширення можливостей для рекрутингу з категорій осіб різних поколінь, національностей, віросповідань.
Корпоративне навчання	Організоване для працівника навчання для оновлення знань і вмінь за рахунок ресурсів компанії	Формування кадрового ресурсу якості і кількості, потрібних компанії	Можливість отримати нові знання і досвід без відриву від виробництва
Соціальна відповідальність	Соціальна підтримка компанією працівників і їх сімей, участь у екологічних і соціальних проєктах, важливих для добробуту громади, що є рідною для працівника	Підвищення рівня залученості працівників, сприяння ототожнення їх з інтересами і цілями компанії	Демонструє турботу про працівників, що заохочує працевлаштовуватись людей з сім'ями та зберігати вірність компанії
Балансування робочого і особистого часу	Сукупність гнучких підходів до управління персоналом, націлених на їх ефективну працю у робочий час, і якісний відпочинок у позаробочий час	Створення умов для відновлення працівників, попередження професійного вигорання	Є важливим аргументом для працівників креативних професій, науковців, інтелектуалів.

**Сформовано автором*

На відміну від коучингу, тьюторства, наставництва, фасилітації, менторство у якості інструменту стратегічного HR-менеджменту найбільше впливає на



кадрову безпеку підприємства та відповідає цілям людиноцентрованого управління персоналом, оскільки формує у працівників схильність до лояльності компанії та допомагає забезпечити спадковість передачі знань у колективі, що слугує меті розвитку та використання інтелектуального потенціалу. У свою чергу, елементи стратегічного управління людськими ресурсами, такі як селективний підбір персоналу (його найм, відбору та розміщення), практики навчання, оцінювання ефективності його роботи та систем винагородження, чинять прямий вплив на стан компонентів інтелектуального капіталу підприємства (людський, соціальний та організаційний капітали) [14].

Гармонізація стратегій HR-менеджменту потребує трансформаційних змін в організаційній структурі та ролі HR; фокусування на цифрових інструментах як основі ефективного управління людським капіталом; розвитку адаптивних, гнучких, орієнтованих на зміни стратегій управління персоналом [11, с.39]. У публікації [13], наприклад, авторами предметно розглядаються методичні підходи до оцінювання фахівцями з управління персоналом штучного інтелекту як технології для трьох ключових процесів управління персоналом: залучення/рекрутингу талантів, навчання та розвитку працівників та оцінювання ефективності роботи та залучення співробітників. Тому у майбутньому варто очікувати появи численних цифрових стратегій HR-менеджменту, які поєднуюватимуть різні формати зайнятості, стимули та мотиваційні чинники, а також реверсивний менторинг.

Отже, в умовах відсутності достатньої кількості ресурсів у вітчизняних підприємств для проведення агресивної конкурентної боротьби за кадрові ресурси високої якості, як між собою, так і з зарубіжними компаніями, браку на ринку праці кваліфікованих кадрів, готових самовіддано працювати у небезпечних умовах, створених реаліями воєнного часу в Україні, менеджменту суб'єктів господарювання необхідно докласти зусиль для утримання наявного персоналу, що можливо за умови використання індивідуальних мотиваційних програм, та розвитку його інтелектуального потенціалу за допомогою використання інструменту менторингу, як у традиційному його розумінні, так і у реверсивному форматі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження теоретичних основ та підходів до використання мотивації і менторства у стратегії гармонізації HR-менеджменту сучасних підприємств-роботодавців на ринку праці України, дало змогу зробити такі висновки.

1. Стратегію HR-менеджменту запропоновано розуміти як систему довгострокових дій управлінського персоналу підприємства, які спрямовані на виконання таких завдань, як прогнозування та планування потреби у робочій силі відповідної кількості та якості, розвиток кадрового ресурсу та його професійного і інтелектуального потенціалу, ефективне використання вмінь і здатностей працівників, їх часу та праці, оцінювання продуктивності роботи персоналу і пошуку резервів для її підвищення.



2. Узагальнено такі людиноцентровані елементи стратегії гармонізації HR-менеджменту підприємств, як індивідуалізована мотивація, добробут працівників, менторство, наставництво, тьюторство, онбординг, баддінг, шедовінг, кадрова політика, дотримання принципів DEI, корпоративне навчання, соціальна відповідальність, балансування робочого і особистого часу, і конкретизовано їх позитивний вплив на бренд роботодавця. Їх транслювання за допомогою цього маркетингового інструменту учасникам ринку праці дозволить підприємствам, які демонструють готовність до розширення меж соціальної орієнтації власного менеджменту, привабити трудові ресурси, кількість яких постійно скорочується, особливо у сегменті інтелектуальної праці.

3. Найбільш перспективними інструментами для формування гармонійної стратегії HR-менеджменту підприємства, яка буде націлена на досягнення балансу між інтересами та потребами працівників, команд, менеджменту, власників бізнесу, на разі є мотивація та менторинг. Перший названий інструмент є загальновідомим, має дві форми – матеріальну та нематеріальну, і традиційно використовується компаніями для стимулювання кращих працівників задля підвищення рівня продуктивності їх праці та лояльності. Однак, потенціал мотивації для гармонізації процесів HR-менеджменту криється у її індивідуалізації – розробці для кожного топового працівника індивідуальної мотиваційної траєкторії, унікального набору стимулів і часових фреймів їх отримання, що залежатимуть від конкретної потреби співробітника. Натомість, менторство, яке також може бути використане як мотиваційний чинник, причому, як для ментора у формі публічного визнання його експертності та досвіду, так і для менті, який безкоштовно отримуватиме професійні поради та підтримку, набуває значимості для забезпечення «наступності поколінь» у бізнесі, а також для збереження інтелектуального потенціалу у ситуації стрімкої втрати людського капіталу на рівні держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у формалізації пропозицій щодо використання практик менторської підтримки та інструментів нематеріальної мотивації працівників до кадрових політик і стратегій HR-менеджменту українських підприємств з метою гармонізації інтересів усіх учасників процесу управління персоналом в умовах обмеженості ресурсів і сталого впливу ризиків воєнного часу на ефективність функціонування і перспективи розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Фінансування. Авторка не отримувала фінансування для проведення цього дослідження і публікації його результатів.

Конфлікт інтересів. Авторка заявляє, що не має конфлікту інтересів.

Декларація використання ШІ. Під час підготовки рукопису авторка частково використовувала інструменти штучного інтелекту GeminiAI та ChatGPT для форматування табличного матеріалу та технічного оформлення списку використаних джерел. Усі результати, висновки та інтерпретації є виключно авторським внеском.



Список використаних джерел

1. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23>.
2. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Ващенко Д. В. Застосування менторингу для стимулювання працівників підприємств. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-13>.
3. Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р., Дзвоник Р. Я. Аналітичний інструментарій менторингової діяльності на підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2023. № 28 (56). С. 25–30. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-25-30](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-25-30).
4. Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В. Процес менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 377–382.
5. Обруч Г. В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2019. № 4. С. 177–184. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/68.177>.
6. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.
7. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, No. 4. P. 331–362. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.322>
8. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, Issue 3. P. 309–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
9. Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36, No. 4. P. 827–856. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063103637>
10. Кузьмін В. В. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. *Габітус*. 2024. Вип. 63. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.32>.
11. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059>.
12. Маковецька І., Ніколаєва М., Баннікова Н. Роль інноваційних стратегій в процесі управління персоналом та їх вплив на підвищення ефективності підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-9>.
13. Talwar S., Alshaghdali N., Gupta P., Singhal A. B. Managing human – AI tensions in HRM: a learning approach to identify practical AI integration pathways. *Journal of Enterprise Information Management*. 2026. Volume 31, Issue 1. P.214-240. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2025-0139>.
14. Geru A. A., Birbirs Z. A., Dinber G. N. The impact of strategic human resource practices on intellectual capital development in Ethiopia: empirical evidence from Oromia regional public service organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. 2026. Volume 34, Issue 2. P. 681-702. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2024-5002>.
15. Ling F. Y. Y., Lew E. J. Y. Strategies to recruit and retain generation Z in the built environment sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2026. Volume 33, Issue 1. P. 713-731. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2024-1109>.



References

1. Lipych, L.H., & Kushnir, M.A. (2024). Mentoring as a Tool for Developing Professional Capabilities of Enterprise Employees. *Economic space*, (191), 137–141. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23> [in Ukrainian].
2. Sakun, L.M., Viedienina, Yu.Yu., & Vashchenko, D.V. (2020). Application of Mentoring for Stimulating Enterprise Employees. *Economic forum*, (3), 84–88. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-13> [in Ukrainian].
3. Doroshkevych, K.O., Sydorak, O.R., & Dzvonyk, R.Ya. (2023). Analytical Tools for Mentoring Activities at Enterprises. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 28(56), 25–30. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-25-30](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-25-30) [in Ukrainian].
4. Doroshkevych, K.O., Voronovska, M.M., & Ivasiuk, V.V. (2019). The Process of Mentoring Activity at Enterprises in the Conditions of Innovative Development. *Biznes Inform*, (1), 377–382. [in Ukrainian].
5. Obruch, H.V. (2019). Concept of Mentoring Implementation in the Personnel Development Management System of Railway Transport Enterprises. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 4(68), 177–184. <https://doi.org/10.33271/ev/68.177> [in Ukrainian].
6. Vasiuta, V.B., & Radchenko, A.A. (2024). Use of Modern Motivation Theories in Personnel Management Practice. *Galician economic journal*, (1), 134–140. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01 [in Ukrainian].
7. Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
8. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
9. Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/01492063103637>
10. Kuzmin, V.V. (2024). Socio-psychological Aspects of Managing Personnel Career Strategies and Motivation in War Conditions. *Habitus*, (63), 184–190. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.32> [in Ukrainian].
11. Kryvoruchko, O.M., & Shmorhun, O.A. (2025). Development of Personnel Management Strategies in the Conditions of Digitalization. *The bulletin of transport and industry economics*, (90), 37–45. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> [in Ukrainian].
12. Makovetska, I., Nikolaieva, M., & Bannikova, N. (2025). The Role of Innovative Strategies in the Personnel Management Process and Their Impact on Increasing Enterprise Efficiency. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 67–72. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-9> [in Ukrainian].
13. Talwar, S., Alshaghдали, N., Gupta, P., & Singhal, A. B. (2026). Managing human – AI tensions in HRM: a learning approach to identify practical AI integration pathways. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 214-240. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2025-0139>
14. Geru, A. A., Birbirs, Z. A., & Dinber, G. N. (2026). The impact of strategic human resource practices on intellectual capital development in Ethiopia: empirical evidence from Oromia regional public service organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(2), 681-702. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2024-5002>
15. Ling, F. Y. Y., & Lew, E. J. Y. (2026). Strategies to recruit and retain generation Z in the built environment sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(1), 713-731. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2024-1109>

Отримано: 20.12.2025

Прийнято до друку: 13.02.2026

Опубліковано: 31.03.2026

Beérkezett: 2025.12.20

Elfogadva: 2026.02.13

Megjelent: 2026.03.31

Received: 20.12.2025

Accepted: 13.02.2026

Published: 31.03.2026