

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-214-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225)

УДК 331.1

JEL Classification: M12; M14; M21

Алла Вячеславівна Холодницька

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: allakholidnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Даша Ігорівна Яременко

здобувачка вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dashayaremenko2021@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4557-7771>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У статті досліджено сучасні підходи до управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях, а також стратегії, інструменти та методи, які використовуються для оптимізації цих процесів. Розглянуто ключові функції управління людськими ресурсами, виклики та перешкоди у впровадженні систем управління знаннями, що допомогло визначити оптимальну стратегію управління персоналом та знаннями для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Акцентовано увагу на важливості створення сприятливого середовища в організації для розвитку співробітників, що включає навчання, зворотний зв'язок та можливості для кар'єрного зростання. Надані рекомендації щодо оптимізації управління персоналом та знаннями, запропоновані методи мотивації працівників до саморозвитку, які сприятимуть сталому розвитку організацій.

Ключові слова: управління знаннями; управління людськими ресурсами; мотивація; комунікація; утримання та розвиток талантів; наставництво; культура обміну знаннями; сталий розвиток.

Рис.: 5. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами є провідною складовою успішного функціонування організації, а людський капітал - один із найцінніших ресурсів, що здатний власною працею та знаннями сформувати та підтримувати її конкурентні переваги та сталий розвиток. Тому ефективне управління персоналом вбачає не лише працевлаштування та утримання талановитих співробітників, а і їхній постійний розвиток та мотивацію.

У сучасному бізнес-середовищі, де стрімкі технологічні зміни та сучасні виклики швидко змінюють поведінку роботодавців на ринку праці, важливо мати дієві hr-інструменти, які сприятимуть швидкій адаптації до нових викликів, розвитку емоційного інтелекту та лідерських навичок у керівництва, психологічній та соціальній підтримці працівників, позитивному сприйняттю інновацій, зміцненню корпоративної культури. Зважаючи на це, вважаємо, що управління людськими ресурсами, яке сприяє підвищенню продуктивності праці, раціональному використанню робочого часу, залу-

ченню та збереженню талантів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності є запорукою сталого розвитку організації.

Аналіз останніх публікацій. Останні дослідження щодо управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях спрямовані на вивчення сучасних управлінських технологій, утримання та розвиток талантів, культуру наставництва та менторства, формування культури обміну знаннями та використання цифрових технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська мають суттєві наукові напрацювання щодо управління розвитком персоналу [9]. В. Олешко, Л. М. Баценко поглиблено вивчають сучасні методики та технології управління знаннями [6, 1]. Ж. В. Дерій та І. І. Кичко акцентують увагу на ролі людських ресурсів у підтриманні сталого розвитку організацій [11]. О. В. Кудрявцева систематизувала складові механізму реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Постійні зміни бізнес-середовища та потреба швидкої адаптації до сучасних реалій ставлять перед організаціями нелегке завдання – удосконалення стратегії управління персоналом з метою забезпечення оптимального поєднання планування розвитку персоналу, кадрової політики, утримання талантів та ефективного використання інноваційних технологій для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку та сталого розвитку. Недостатньо вирішеними залишаються питання щодо оцінки впливу управління людськими ресурсами та корпоративні знання та результативність діяльності організацій, формування ефективної системи управління знаннями з використанням сучасних управлінських практик та диджитал-технологій. Вищезазначене потребує подальших наукових досліджень та розробки нових стратегій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях.

Метою статті є вивчення діючих підходів до управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях, визначення викликів та перешкод в управлінні знаннями та розробка рекомендації щодо його удосконалення, що сприятимуть сталому розвитку організацій та підтриманню їхніх конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Управління розвитком персоналу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, допомагає організації забезпечити конкурентні переваги на ринку та спрямоване на створення ефективної системи навчання, розвитку, підвищення кваліфікації працівників, що відповідає потребам організації. До нього включають: ідентифікацію потреб у навчанні; розробку та впровадження програм навчання; оцінку результативності навчання; планування кар'єрного зростання працівників; розвиток лідерських якостей тощо [1; 3; 9].

Розвиток персоналу поєднує широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та виховних аспектів, а тому в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення цього поняття. Однією з найпоширеніших дефініцій трактує розвиток персоналу як систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку персоналу організації відповідно до її стратегічних цілей. Такий підхід підкреслює, що розвиток персоналу є системним і комплексним процесом, який спрямований на досягнення цілей організації.

Розвиток персоналу доцільно розглядати як невинний процес удосконалення якісних характеристик персоналу, що вбачає постійне вдосконалення навичок, знань та компетенцій працівників з метою забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети, організації можуть використовувати такі інструменти, як навчання й розвиток, менторство, підвищення кваліфікації та інші сучасні форми професійного навчання та розвитку працівників. Це допоможе залучати та утримувати талановитих співробітників, покращувати продуктивність та забезпечувати конкурентні переваги організації та її сталий розвиток.

Вважаємо, що розвиток персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією. В умовах швидкої зміни технологій, ринків та бізнес-середовища, постійне навчання та розвиток працівників є ключовими факторами успіху. Тому розвиток персоналу повинен бути постійним процесом, вбудованим у корпоративну культуру та стратегію організації. На рис. 1 зображено ключові функції управління людськими ресурсами організації.



Рис. 1. Ключові функції управління людськими ресурсами в організаціях
Джерело: [1; 4; 5].

Функції управління людськими ресурсами мають важливе значення в забезпеченні ефективності та успішності організації. Планування робочої сили дозволяє вчасно прогнозувати потреби в персоналі та розробляти стратегії найму та утримання кваліфікованих працівників.

Підбір працівників є критично важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Правильний вибір кандидатів допомагає забезпечити ефективну роботу організації, покращити її ділову репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Спочатку важливо чітко визначити вимоги до кандидатів на конкретну посаду, котрі повинні враховувати не лише професійні навички та досвід, але й особисті якості (наприклад, комунікабельність, відповідальність, вміння працювати в команді, організованість). Після цього можна розпочати процедуру рекрутингу кандидатів. Оцінювання навичок кандидатів може проводитися з використанням різноманітних методик, зокрема інтерв'ю за компетенціями, асесмент-центрів, тестувань, практичних кейсів, ранжування тощо. Крім того, можливе використання нетрадиційних методів оцінки кандидатів, наприклад графологічної експертизи, поліграфа, методик фізіономіки та соціоніки, гейміфікації, скринінгу наосліп, оплачуваних пробних проєктів або інших методів оцінки кандидатів.

Правильний вибір кандидата на вакантну посаду допомагає суттєво зменшити ризики роботодавця в частині адаптації нового співробітника, швидкого освоєння ним своїх професійних обов'язків та уникнути плинності кадрів. Важливою складовою кадрової політики організації повинна бути стратегія збереження талантів та розвитку працівників, що дозволить зберегти цінних співробітників, мотивувати персонал до кар'єрного росту та розвитку, сформувати лояльність співробітників до організації, а також підтримувати корпоративну культуру та hr-бренд роботодавця на ринку праці.

Постійний моніторинг та оцінка розвитку працівників сприятимуть підтриманню високого рівня професіоналізму та продуктивності праці, розвитку талантів та збереженню цінних фахівців. Для оцінки досягнень співробітників можуть використовуватися різноманітні методики: апрейзал (оцінка), 360-градусний зворотний зв'язок, оцінка результатів роботи, асесмент-центри, KPI, OKR тощо. Застосування таких методик дозволить оцінити професійні навички, особисті якості та потенціал працівників [9].

Також вважаємо, що для працівників важливо розробляти індивідуальні плани розвитку (кар'єрний план). Це дозволить кожному співробітнику усвідомити свої цілі та амбіції, а також створити чіткий шлях для їх досягнення. Вони можуть включати участь у навчальних програмах, тренінгах, менторських програмах, розвиток лідерських навичок, а також можливості для отримання нових сертифікацій чи спеціалізацій у відповідних сферах.

Кар'єрні плани можуть передбачати участь у проєктних командах або спільних ініціативах, завдяки чому працівники зможуть розширити свої знання, здобути новий досвід і покращити комунікативні навички. Важливо, щоб ці плани були адаптовані до індивідуальних потреб і бажань працівника, а також враховували стратегічні цілі компанії.

Регулярне оцінювання прогресу в реалізації кар'єрних планів, зворотний зв'язок від керівництва та можливість коригування цілей допомагають підтримувати мотивацію працівників і заохочують їх до активного професійного розвитку. Завдяки цьому організація не лише сприяє кар'єрному зростанню співробітників, але і створює культуру безперервного навчання та вдосконалення, що своєю чергою підтримує сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Крім того, важливо забезпечити відкритий діалог між працівниками та керівництвом щодо їхніх кар'єрних прагнень. Це може включати регулярні зустрічі, де обговорюються досягнення, виклики та можливості для розвитку. Таке залучення сприяє створенню довірливих стосунків і підвищує відданість співробітників компанії. У результаті організація отримує не лише більш мотивованих і задоволених працівників, але і зміцнює свою репутацію як роботодавець, що піклується про розвиток своїх людей [12].

Всебічний розвиток працівників повинен бути спрямований на покращення їхніх професійних навичок, підвищення мотивації до праці, ініціативності. Добре мотивовані працівники є більш продуктивними та задоволеними, а тому важливо створити дієву та зрозумілу систему винагород за досягнення цілей працівниками. Це може бути доплати, бонуси, премії, підвищення в посаді тощо.

Вважаємо, що оцінка та розвиток працівників організації є ключовими елементами успішного управління людськими ресурсами, які сприяють покращенню результативних показників діяльності та забезпечують стійкі конкурентні переваги на ринку та сталий розвиток.

Використання сучасних методів мотивації сприятиме не лише активній участі працівників в програмах розвитку, але і їх задоволенню власними результатами праці, стимулюватиме прагнення залишатися та розвиватися в організації.

На рис. 2 наведено способи мотивації працівників організації.

Ефективна комунікація між керівництвом та співробітниками, а також між колегами допомагає уникати непорозумінь та створює сприятливу атмосферу в колективі.

Результати досліджень у сфері управління персоналом показують, що компанії з високим рівнем комунікації демонструють на 25 % вищі показники продуктивності. Це пояснюється тим, що відкритий обмін інформацією сприяє швидшому вирішенню проблем і ухваленню рішень. Коли працівники відчують, що їхня думка важлива, це підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.



Рис. 2. Способи мотивації працівників організації

Джерело: сформовано авторами за [9].

Одним з ефективних інструментів для покращення комунікації є регулярні зустрічі, де співробітники можуть обговорювати свої досягнення, виклики та ідеї. Використання сучасних технологій, зокрема платформ для спільної роботи (наприклад, Slack або Microsoft Teams, Google Meet), також сприяє більш швидкому обміну інформацією та зменшує бар'єри між командами.

Важливо оптимально поєднувати різні стилі комунікації. Деякі працівники вважають за краще отримувати інформацію письмово, тоді як інші віддають перевагу усному спілкуванню. Знання цих особливостей дозволяє адаптувати підходи до комунікації та забезпечити максимальну ефективність обміну інформацією. Таким чином, ефективна комунікація не лише покращує виробничі процеси, але і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Збереження талантів є дуже важливим для організацій та передбачає створення таких умов, які стимулюватимуть найбільш цінних працівників залишатися в компанії, розвивати власні навички та знання і робити значний внесок у досягнення стратегічних цілей.

Збереження талантів не лише сприяє утриманню ключових працівників, але й підвищує їхнє задоволення результатами праці та посадою, що дозволяє підтримувати високу продуктивність праці, досягати поставлених цілей, підтримувати сталий розвиток [10].

Ключові аспекти створення програм збереження та розвитку талантів у організаціях наведені на рис. 3.

Виявлення та розвиток талантів	Виявлення найбільш цінних працівників організації, розробка та впровадження програм розвитку та збереження талантів.
Планування кар'єрного зростання	Сприяти формуванню та досягненню кар'єрних планів, створюючи можливості для професійного і особистого зростання талановитих співробітників.
Залучення та мотивація	Розробка сучасних та дієвих програм мотивації, які можуть включати додаткові стимули, можливості для розвитку, гнучкі умови роботи, а також індивідуальний підхід до кожного працівника.
Менторська підтримка	Побудова системи менторства та підтримки, яка допомагає талановитим працівникам навчатися у досвідчених лідерів.
Програми навчання	Розробка та впровадження спеціалізованих програм навчання, які прискорюють та стимулюють розвиток талантів.
Вивчення індивідуальних потреб	Розуміння та врахування індивідуальних потреб кожного таланту з метою створення персоналізованих програм розвитку.

Рис. 3. Ключові аспекти створення програм збереження та розвитку талантів в організаціях

Джерело: сформовано за [10].

Формування культури обміну знаннями повинно охоплювати: управління людським капіталом; управління обміном знаннями; управління комунікаційними технологіями [2].

Завдяки ефективному управлінню знаннями, організації можуть забезпечити конкурентні переваги, бути готовими до змін на ринку та швидко адаптуватися до них. Це сприяє покращенню якості продукції, напрацюванню нових підходів до обслуговування клієнтів, збільшенню прибутковості та забезпеченню фінансової стабільності організації. Це ще раз підтверджує важливість управління знаннями.

У впровадженні системи управління знаннями в організації є певні виклики та перешкоди (рис. 4).

У багатьох організаціях може бути відсутня культура спільного обміну знаннями, що ускладнює впровадження систем управління знаннями. Це вимагає готовності персоналу до сприйняття змін, а також активної підтримки з боку керівництва. Без належної мотивації та заохочення співробітники можуть бути незацікавлені у взаємодії та обміні знаннями, що призводить до ізоляції інформації і зменшення ефективності роботи.

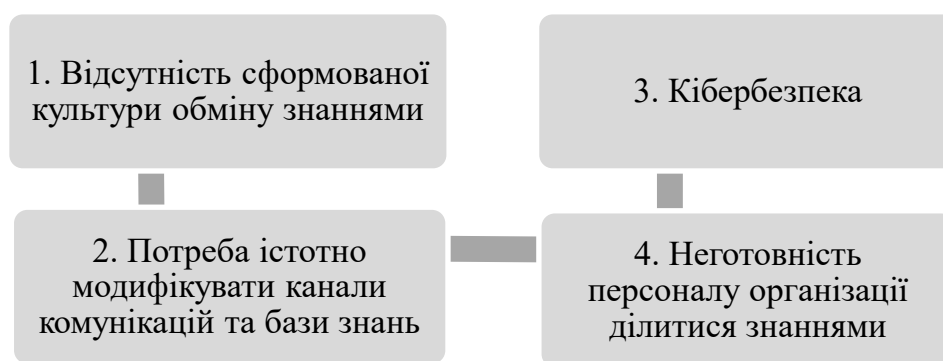


Рис. 4. Виклики та перешкоди у впровадженні систем управління знаннями в організаціях

Джерело: сформовано авторами за [6; 7].

Інтеграція системи управління знаннями може ускладнюватися через використання застарілих технологій прийняття рішень та слабкою автоматизацією управлінських функцій. Багато організацій постають перед труднощами в інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси, що може призвести до неефективності та затримок у реалізації проєктів. Важливо проводити регулярний аналіз технологічної інфраструктури та інвестувати в оновлення для забезпечення безперебійної роботи систем управління знаннями.

При впровадженні систем управління знаннями необхідно дотримуватись високих стандартів інформаційної безпеки для захисту конфіденційності баз даних. Організації повинні забезпечити надійні механізми захисту даних, щоб уникнути витоків інформації та зловмисних атак. Це включає в себе регулярні аудитори безпеки, навчання персоналу щодо кібератак і впровадження сучасних технологій шифрування.

Для успішного впровадження систем управління знаннями необхідно провести навчання та підготовку персоналу. Важливо зацікавити співробітників у використанні нових інструментів управління знаннями через програми навчання, семінари та воркшопи. Без належної підготовки та розуміння нових технологій співробітники можуть відчувати страх перед змінами або не використовувати нові можливості повною мірою [7].

Успішне впровадження систем управління знаннями дозволить суттєво покращити ефективність та конкурентоспроможність організації завдяки вчасному реагуванню на виклики сьогодення.

Вважаємо, що формування культури обміну знаннями в організаціях можливе завдяки конструктивній та злагодженій співпраці всього колективу за напрямками, що зображені на рис. 5.



Рис. 5. Напрями формування культури обміну знаннями в організації
Джерело: сформовано авторами за [6; 7].

Висновки та пропозиції. Вважаємо, що ефективне управління людськими ресурсами та знаннями виконує важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації та підтриманні її конкурентоздатності. Цей напрям менеджменту органічно поєднує процеси підбору, навчання, розвитку, оцінювання, мотивації персоналу та утримання талантів. Управління знаннями допомагає організаціям ефективно використовувати знання та досвід персоналу для досягнення конкурентних переваг організації та змінення її фінансового стану та сталого розвитку.

Застосування відповідних стратегій управління людськими ресурсами та знаннями сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку талановитих співробітників, формування ефективного обміну досвідом, розвитку гнучких навичок, створенню баз знань, що сприятиме підтриманню стабільності та успішності організації, а також зміцненню її конкурентних переваг. Навчання та розвиток персоналу сприяє швидкій адаптації організації до змін, генеруванню інноваційних ідей, підвищенню інвестиційної привабливості організації та її сталого розвитку.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами та знаннями, впливу корпоративної культури на ефективність управління людськими ресурсами та знаннями організації.

Список використаних джерел

1. Баценко Л. М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації / Л. М. Баценко, М. Ю. Андріяш // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. – 2024. – № 3-4 (316-317). – С. 93- 99.
2. Гетьман О. О. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації / О. О. Гетьман, Г. В. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – № 42. – С. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.7>.

3. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду; [пер. з англ. М. Висоцької]. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія-А», 2013. – 144 с.
4. Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві / О. В. Кудрявцева // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – Вип. 34. – С. 74-85.
5. На що звернути увагу при виборі програми підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями? [Електронний ресурс] / Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/na-shcho-zvernuti-uvagu-pri-vibori-na-portali-upravlinnya-znanniyami-programi-pidvishchennya-kvalifikatsiyi>.
6. Олешко В. Управління знаннями: коротко про головне (Knowledge management) / В. Олешко. – Київ : Неформат, 2016. – 25 с.
7. Різновиди стратегій управління знаннями [Електронний ресурс] / Освіта та самоосвіта. – Режим доступу: <https://referatss.com.ua/work/riznovidi-strategij-upravlinnja-znannijami/>.
8. Управління знаннями – виклик майбутнього [Електронний ресурс] / Management.com.ua. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
9. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська ; за заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
10. Холодницька А. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом / А. Холодницька, В. Шкалаберда // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 88-100.
11. Холодницька А. Впровадження принципів циркулярної економіки в контексті розвитку України на засадах сталості / А. Холодницька, І. Кичко, Ж. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). – С. 29–38.
12. Як скласти кар'єрний план: покрокова інструкція та приклад [Електронний ресурс] / Happy Monday. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/yak-sklasty-karyernyj-plan-pokrokovaya-instruktsiya>.

References

1. Batsenko, L. M., Andriiash, M. Yu. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy pidpriemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsii [Human resources and knowledge management of enterprises as a competitive advantage of the organization]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 3-4(316-317), 93- 99.
2. Hetman, O. O., Kryvoruchko, H. V. (2023). Systema stratehichnoho upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha suchasnoi orhanizatsii [Strategic knowledge management system as a competitive advantage of a modern organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, (42), 7-18. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.7>.
3. Instrumentarii z upravlinnia znanniamy: metodyky zberihannia ta poshyrennia dosvidu [Knowledge management toolkit: methods of storing and disseminating experience]; [trans. from English. M. Vysotskaya] (2013). *Shveitsarsko-ukrainskyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO» – Swiss-Ukrainian project "Support for decentralization in Ukraine – DESPRO"*. Sofia-A LLC.
4. Kudriavtseva, O. V. (2019). Mekhanizm realizatsii upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvi [Mechanism for implementing human resources management at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 34, 74-85.

5. Na shcho zvernuty uvahu pry vybori prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii na Portali upravlinnia znanniamy? [What to pay attention to when choosing a training program on the Knowledge Management Portal?]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby – National Agency of Ukraine for Civil Service*. <https://nads.gov.ua/na-shcho-zvernuti-uvagu-pri-vibori-na-portali-upravlinnya-znanniami-programi-pidvishchennya-kvalifikaciyi>.

6. Oleshko, V. (2016). *Upravlinnia znanniamy: korotko pro holovne [Knowledge management: briefly about the main things]*.

7. Riznovydy stratehii upravlinnia znanniamy [Varieties of knowledge management strategies]. *Osvita ta samoosvita – Education and self-education*. <https://referatss.com.ua/work/riznovidi-strategij-upravlinnja-znannjami/>.

8. Upravlinnia znanniamy – vyklyk maibutnoho [Knowledge management – the challenge of the future]. *Management.com.ua*. <https://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.

9. Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O., Tatarevska, M. S. (Ed.). (2013). *Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management]*. Atlant.

10. Kholodnytska, A., Shkalaberda, V. (2023). Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of a talent management system as a strategic innovative tool for personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(34)), 88-100.

11. Kholodnytska, A., Kychko, I., Derii, Zh. (2024). Vprovadzhennia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v konteksti rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti [Implementation of the principles of circular economy in the context of the development of Ukraine on the basis of sustainability]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3(39)), 29–38.

12. Yak sklasyt kariernyi plan: pokrokovyi instruktsiia ta pryklad [How to make a career plan: step-by-step instructions and an example]. *Happy Monday*. <https://happymonday.ua/yak-sklasyt-kariernyj-plan-pokrokovyi-instruktsiya>.

Отримано 29.04.2025

UDC 331.1

Alla Kholodnytska

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Dasha Yaremenko

Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: dashayaremenko2021@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4557-7771>

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

In this article, modern approaches to management of human resources and knowledge in enterprises as well as strategies, tools and methods used to optimise these processes are explored. Key aspects of staff development are highlighted. The main functions of human resources man-

agement, as well as challenges and obstacles in implementing knowledge management systems, are revealed, which helped to determine the optimal strategy for management of personnel and knowledge to achieve competitive advantages and sustainable development.

The authors note that it is important to select the right staff, using modern technologies for recruiting candidates and assessing their skills. The need to establish effective communication channels and introduce mentoring support is noted. Modern ways to keep employees motivated are systematised, which will allow for effective human resource management and a culture of knowledge sharing.

Particular attention is paid to the importance of creating favourable environment within the organisation for the development of employees, including training, feedback and career opportunities. The key aspects of creating talent retention and development programmes in organisations are also revealed.

Directions for creating culture of knowledge sharing in organisations that combine creation of culture of knowledge sharing are systematised, namely: use of modern technologies for knowledge management, staff training and development, secure storage and use of databases, setting success metrics, knowledge management and regular monitoring of the effectiveness of this process.

Recommendations on optimisation of management of personnel and knowledge are given, methods of motivation of employees for self-development are proposed, which will contribute to sustainable development of organisations and maintain their competitiveness.

Keywords: knowledge management; human resource management; motivation; communication; talent retention and development; mentoring; knowledge sharing culture; sustainable development.

Fig.: 4. References:12.