

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА РІЗНИХ ФАЗАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ

Махінько Ілля Володимирович

аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій

ORCID: 0009-0004-9715-4619

naukapublik@gmail.com

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю швидкого формування гнучких компетенцій управлінців фінансово-технологічних компаній України в умовах цифрової економіки та постконфліктних викликів. Наукова новизна полягає у розробленні адаптивної системи розвитку управлінського персоналу, синхронізованої з фазами життєвого циклу підприємства й заснованої на принципах антикрихкості. Методологія базується на фазовій діагностиці бізнесу, HR аналітиці, порівняльному аналізі практик та інструментах проєктного управління. Результатом стала концептуальна модель циклічного розвитку кадрів, що описує пріоритетні інструменти навчання й оцінювання на кожному етапі та механізми зворотного зв'язку. Практична значущість проявляється в алгоритмах інтеграції цифрових HR рішень, які підвищують стійкість, інноваційну спроможність і адаптивність фінтех підприємств. Запропонований підхід забезпечує стратегічне узгодження потреб бізнесу з індивідуальними траєкторіями розвитку керівників і формує культуру безперервного навчання.

Ключові слова: розвиток персоналу, менеджмент підприємства, цифрова трансформація, модель управління персоналом, антикрихкість, постконфліктний розвиток.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.9>

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Розвиток управлінського персоналу в сучасних умовах є стратегічним пріоритетом для фінтех-компаній України, які діють у динамічному та висококонкурентному середовищі. Життєвий цикл підприємства охоплює послідовні фази – від створення (стартапу) до зрілості та можливого спаду, кожна з яких характеризується специфічними цілями, викликами і ресурсними обмеженнями.

Це вимагає гнучкого підходу до управління розвитком менеджерів, адже інструменти і пріоритети, ефективні на одній стадії, можуть не спрацювати на іншій. Особливо актуальною ця проблема є для фінтех-сектору, де високий рівень інновацій та швидка зміна технологій поєднуються з макроекономічною нестабільністю та наслідками воєнних дій в Україні. У цих умовах успішність підприємств значною мірою залежить від здатності керівного складу швидко адаптуватися, опановувати нові знання і практики, забезпечуючи безперервний розвиток бізнесу. Зважаючи на останні події (пандемія, цифрова трансформація, повномасштабна війна), організації змушені перебудовувати системи розвитку управлінців, аби підвищити їхню стійкість до зовнішніх та внутрішніх криз.

Важливість проблеми підтверджується як науковими дослідженнями, так і практикою бізнесу. Згідно з дослідженнями, інвестиції у розвиток персоналу позитивно впливають на результати компанії – зокрема, компанії, що формують культуру розвитку, досягають в середньому на 11% більшої рентабельності та вдвічі вищого рівня утримання працівників [1].

В українському фінансово-технологічному секторі, попри воєнні виклики, IT-компанії демонструють відносну стійкість: сукупний дохід топ-10 IT-фірм у 2024 році зріс лише на 1%, проте залишився на

високому рівні (близько 56,5 млрд грн). Деякі компанії, наприклад, Fintech Band (Monobank), навіть за фіксації зниження доходу на 1,87 млрд грн за рік, утримують провідні позиції у галузі [2].

Менеджмент компанії наголошує, що «команда є головним ресурсом» організації, і системно інвестує в навчання співробітників, що узгоджується з науковим баченням безперервного розвитку управлінців, як драйвера інновацій та стабільності.

Отже, існує нагальна наукова і практична потреба у формуванні адаптивної системи розвитку управлінського персоналу, спроможної враховувати фазу життєвого циклу компанії та сучасні виклики (цифровізація, економіка знань, постконфліктні умови тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх п'яти років проблематика розвитку управлінців та врахування життєвого циклу підприємства активно досліджується в науковій літературі. Зроблено спроби інтегрувати класичні теорії життєвого циклу з сучасними підходами управління і технологічними трендами.

Зокрема, автори Хмурова В. та Березницька В. доповнюють класичні концепції життєвого циклу інструментами гнучкого управління й цифровими технологіями. Вони відзначають, що на стадії зростання підприємствам доцільно зосередитися на швидкому масштабуванні бізнесу й інвестиціях в інновації, тоді як на етапі зрілості – на оптимізації процесів і диверсифікації продуктів. Важливою рекомендацією цих авторів є впровадження сучасних IT-рішень (ERP, цифрові двійники тощо) для моніторингу ключових показників діяльності компанії в реальному часі, що дає можливість своєчасно оцінювати ефективність нововведень у кризових умовах і оперативно коригувати стратегію [3].

Інша група науковців, Ведерніков М. та співавтори, розглядають проблему з позицій становлення економіки знань. Вони проаналізували, як перехід до знаннєво-інноваційної економіки змінює вимоги до компетентностей управлінського персоналу. У своїй роботі автори наголошують на критичній ролі безперервного навчання менеджерів, розвитку навичок роботи з великими даними та використання ІТ-інструментів для ухвалення рішень [4].

Грунтовний внесок зроблено також у сфері теорії та методології управління персоналом. І. Боришкевич і співавтори систематизували еволюцію концепцій управління людськими ресурсами, від класичних мотиваційних теорій (Маслоу, Герцберг) до сучасних компетентнісних підходів [5]. У дослідженні обґрунтовано необхідність створення цілісної системи управління талантами, що поєднує всі аспекти роботи з персоналом - підбір, навчання, мотивацію, оцінювання результатів. Автори пропонують включати до системи оцінювання персоналу багатокритеріальні індикатори ефективності (наприклад, для інноваційної діяльності) з метою відстеження, наскільки кадрові рішення сприяють зростанню продуктивності та адаптивності компанії в кризових умовах.

Окремо слід відзначити дослідження, присвячені постконфліктному відновленню управлінського потенціалу.

Іванісов О. та Ачкасова О. аналізують специфіку розвитку управлінців в умовах повоєнної економіки України [6]. В роботі обґрунтовано необхідність гнучких освітніх програм, що враховують психологічну підтримку фахівців, відновлення їхніх *soft skills* та опанування сучасних цифрових інструментів. Науковці рекомендують впроваджувати змішані формати навчання, поєднання онлайн-курсів із практиками, коучингом, наставництвом, для якнайшвидшої реабілітації і підвищення кваліфікації менеджерів, які працюють у постраждалих від війни компаніях.

Окремі дослідження висвітлюють роль технологій, навчання чи мотивації, але недостатньо розкрито, як саме адаптувати систему розвитку управлінців на кожній фазі життєвого циклу підприємства комплексно. Нерозв'язаним залишається питання забезпечення «антикрихкості» цієї системи, тобто її здатності не просто зберігати працездатність під тиском криз, а й поліпшуватися завдяки отриманому досвіду. Потребують подальшого дослідження підходи до кількісної оцінки ефективності заходів розвитку в динамічному середовищі фінтех-галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування та обґрунтування концептуальної адаптивної системи розвитку управлінського персоналу фінтех-компаній України з урахуванням особливостей різних фаз життєвого циклу підприємства.

У дослідженні застосовано системно структурний підхід і методи аналізу та узагальнення наукових і практичних джерел, що дало змогу сформувати концептуальну адаптивну модель розвитку управлінського персоналу підприємства. Також застосовано порівняльний аналіз класичних і сучасних моделей життєвого циклу, який дав підстави деталізувати фазові відмінності у потребах

управлінців. Впроваджено логіко семантичне моделювання, за допомогою якого побудовано циклічну схему зворотного зв'язку між етапами розвитку бізнесу й відповідними заходами підготовки керівників, а також методи систематизації та класифікації, що дозволили узагальнити практичні інструменти професійного зростання і подати їх у табличній формі з прив'язкою до кожної фази життєвого циклу підприємства

Результати дослідження. Життєвий цикл фінтех-компанії типово включає декілька стадій - формування (стартап), зростання (масштабування), зрілість (стабільність) та спад (або трансформація/оновлення).

На кожній з цих фаз організація стикається з унікальними умовами бізнес-середовища, що зумовлюють різні потреби щодо компетенцій і діяльності управлінської команди. Відповідно, система розвитку управлінського персоналу повинна гнучко підлаштовуватися під ці фазові відмінності. Загалом така система містить взаємопов'язані елементи - аналіз потреб бізнесу, планування програм навчання й наставництва, їх реалізацію, а також моніторинг і оцінювання результатів з метою подальшого вдосконалення [7].

Кожна фаза розвитку бізнесу диктує пріоритетні завдання для HR-системи. Наприклад, на етапі створення стартапу підприємство зазвичай відчуває високу невизначеність, брак фінансових і людських ресурсів. Тут головним завданням розвитку персоналу є швидке формування лідерських якостей у ядра команди та залучення мотивованих, інноваційних фахівців.

Ефективними інструментами будуть програми наставництва для молодих менеджерів, тренінги з підприємницьких навичок, гнучкі програми адаптації новачків тощо. На фазі інтенсивного зростання, коли компанія швидко збільшує обсяги діяльності та розширює штат, фокус розвитку зміщується на вдосконалення управлінських навичок середнього рівня: впровадження програм лідерства, навчання делегуванню повноважень, розвитку операційної ефективності тощо.

На стадії зрілості (стабілізації бізнесу) нагальними стають завдання удосконалення існуючих компетенцій керівників, планування наступності (формування кадрового резерву), підтримання мотивації персоналу в умовах насиченого ринку. Натомість у фазі спаду або необхідності оновлення бізнес-моделі HR-система має зосередитися на кризовому менеджменті та реорганізації: це підготовка управлінців до реструктуризації, їх перекваліфікація, пошук і впровадження інноваційних стратегій для відновлення зростання компанії.

Така систематизація дозволяє чітко співвіднести стадію розвитку бізнесу з пріоритетними HR-заходами, що є основою для побудови адаптивної стратегії (табл. 1).

Як видно з табл. 1, кожна стадія життєвого циклу висуває специфічні вимоги до розвитку управлінців. Відповідно підібрані HR-заходи дозволяють компанії своєчасно формувати потрібні навички у менеджменту та підтримувати свою конкурентоспроможність. Структурування розвитку персоналу за фазами бізнесу підвищує цільову спрямованість навчальних програм і їхню віддачу, ресурси концентруються саме на тих компетен-

Характерні ознаки фаз життєвого циклу компанії та пріоритетні завдання системи розвитку управлінського персоналу

ФАЗА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ПОТОЧНОГО СТАНУ КОМПАНІЇ	ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
<i>Формування (стартап)</i>	Реалізація бізнес-ідей; високі ризики, нестабільність на ринку; обмежені ресурси	Залучення інноваційних лідерів; базове навчання та орієнтація команди; закладення корпоративної культури
<i>Зростання</i>	Швидке збільшення продажів; розширення команди; вихід на нові ринки	Розвиток лідерського потенціалу керівників; делегування повноважень; підвищення операційної майстерності менеджерів
<i>Зрілість (стабільність)</i>	Міцні ринкові позиції; впізнаваний бренд; налагоджені процеси	Вдосконалення управлінських компетенцій; програми наступництва (підготовка резерву); підтримання мотивації персоналу та корпоративної культури
<i>Спад (криза або оновлення)</i>	Зниження темпів росту або скорочення ринку; посилення конкурентного тиску; загроза старіння продуктів	Антикризове навчання (кризовий менеджмент); перекваліфікація та оновлення навичок керівників; розробка інноваційних стратегій, спрямованих на перезапуск зростання

Джерело: сформовано автором на основі [8–9]

ціях, які найбільш критичні для даного етапу. Це зменшує ризики кадрової неготовності у переломні моменти (наприклад, при переході від зростання до зрілості чи при настанні кризи).

Традиційно управління розвитком персоналу в Україні базувалося на типових функціональних моделях (стандартні тренінги, атестації тощо). Однак сучасне середовище потребує більш комплексного, динамічного підходу. На основі узагальнення наукових і практичних джерел пропонується концептуальна адаптивна модель системи розвитку управлінського персоналу, побудовану на поєднанні стратегічного кадрового планування, цифрових технологій та фазової адаптації HR-процесів. Основна ідея – розглядати розвиток управлінців як безперервний цикл, інтегрований зі стадіями життєвого циклу компанії, і забезпечити зворотній зв'язок для постійного вдосконалення системи.

На рис. 1 представлено циклічну модель, яка відображає послідовність фаз розвитку підприємства і відповідних HR-заходів, утворюючи замкнений цикл удосконалення. Між фазами передбачено зворотний зв'язок – на етапі спаду/оновлення результати аналізуються, і напрацьовані рішення використовуються при новому циклі розвитку (при запуску нових проєктів або рестарті бізнесу).

Запропонована модель має такі особливості: вона не є лінійною, а здатна повертатися до початкової фази, якщо бізнес переживає трансформацію або створюються нові проєкти (що часто трапляється у фінтех, де після зрілості окремого продукту компанія може запустити нові стартап-напрями).

Вбудований зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність заходів з розвитку управлінців на кожному етапі й вносити корективи до програм навчання і розвитку для наступних циклів. Наприклад, проаналізувавши причини спаду, компанія може виявити брак певних компетенцій у керівників і спрямувати додаткове навчання саме на ці навички під час нового циклу формування чи зростання.

Важливою складовою сучасної системи розвитку персоналу є використання цифрових технологій. У провідних українських фінтех-компаніях вже впроваджено інноваційні HRM-платформи (наприклад, SAP

SuccessFactors, BambooHR, Bitrix24 тощо), які інтегрують функції e-learning, оцінювання компетенцій та HR-аналітики [10].

Сучасні цифрові інструменти дають змогу автоматизувати добір і персоналізацію навчального контенту, спираючись на поточні потреби бізнесу та навіть прогнозувати майбутні виклики. Використання великих даних і технологій штучного інтелекту в аналітиці управління персоналом дає можливість відстежувати тенденції розвитку співробітників, передбачати ризики плинності кадрів і завчасно планувати програми розвитку для кожної фази життєвого циклу компанії.

Показовим прикладом є «скорочений цикл зворотного зв'язку». Після завершення кожного навчального модуля результати роботи співробітників автоматично фіксуються завдяки інтеграції системи дистанційного навчання з робочими середовищами – такими, як системою керування взаємодією з клієнтами і трекарами завдань.

У період активного масштабування провідні компанії, як правило, залучають зовнішніх бізнес коучів і запроваджують методику 360 градусної оцінки керівників. Це дає змогу виявити індивідуальні зони розвитку кожного менеджера (за оцінками підлеглих, колег і топ менеджменту) та сформувати персональні плани навчання. Подібні підходи визнані ефективними на міжнародному рівні: дослідження компаній Korn Ferry та McKinsey відзначають 360 оцінку й коучинг як дієві інструменти підготовки менеджерів середньої ланки до переходу на вищі рівні управління [11].

З огляду на вищезазначене, доцільно систематизувати основні адаптивні інструменти розвитку управлінського персоналу, які застосовуються у фінтех-галузі, та співвіднести їх з відповідними фазами життєвого циклу (табл. 2). Ця інформація узагальнює передовий досвід і показує, які практики слід використовувати на тому чи іншому етапі розвитку компанії.

Як свідчать дані табл. 2, коректне узгодження інструментів розвитку персоналу зі стадією розвитку підприємства дає змогу не лише покривати поточні потреби у навичках, а й готувати керівників до майбутніх змін. Наприклад, застосування методу цілей і ключових



Рис. 1. Адаптивна модель системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу.
Джерело: розробка автора

Таблиця 2

Приклади адаптивних інструментів розвитку управлінського персоналу у фінтех-компаніях України

ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	КОРОТКИЙ ОПИС ТА ПРИЗНАЧЕННЯ	ФАЗА ЗАСТОСУВАННЯ
Система дистанційного навчання з модульною адаптацією	Платформа дистанційного навчання з гнучким підбором курсів та автоматизованим контролем знань. Забезпечує персоналізацію навчання під потреби компанії і працівника	Усі фази (безперервний розвиток)
Метод цілей і ключових результатів	Методологія постановки цілей і оцінки результатів для команд та окремих співробітників. Дозволяє фокусувати зусилля на пріоритетних напрямках і відстежувати прогрес	Переважно фаза зростання; також зрілість
Комплексне багатостороннє оцінювання керівників	Комплексна оцінка компетенцій менеджера з боку різних стейкхолдерів (підлеглі, колеги, керівники). Виявляє сильні та слабкі сторони у лідерстві, комунікації тощо	Фаза зрілості; підготовка до оновлення або антикризового управління (спад)
Наставництво й тіньове управління	Прикріплення досвідченого керівника до молодшого, спільна робота для передачі досвіду. Формує лідерські навички й культуру делегування	Ранні фази – формування, зростання (виращування нових лідерів)
Прогнозна аналітика управління персоналом	Прогнозування показників персоналу на основі поведінкових та історичних даних, зокрема ймовірності звільнення співробітника або ризику дефіциту компетенцій	Фаза зрілості; фаза спаду (попередження криз і планування наступності)

Джерело: сформовано автором

результатів у фазі зростання стимулює управлінців до досягнення амбітних показників, тоді як комплексне багатостороннє оцінювання на етапі зрілості допомагає виявити резерви удосконалення перед можливою кризою.

Практика підтверджує, що коли стратегія управління персоналом чітко відповідає фазі життєвого циклу компанії, формується стійка та адаптивна управлінська команда, яка позитивно впливає на бізнес-результати.

Кількісна оцінка ефективності заходів із розвитку керівників є важливою складовою запропонованої системи. Сучасні рекомендації з управління персоналом рекомендують визначати «показник повернення інвестицій у навчання» – відношення економічного ефекту (зростання продуктивності, прибутку тощо, отриманого завдяки підвищенню кваліфікації) до понесених витрат.

Окрім фінансових результатів, до системи оцінювання слід включити й внутрішні кадрові показники. Зокрема, пропонується використовувати *«коефіцієнт покриття потреб у розвитку»* – частку працівників, які фактично пройшли навчання, у загальній кількості тих, хто потребував підвищення компетентностей протягом певного періоду.

За цим показником можливо визначити, яку частку від виявленої потреби в розвитку персоналу фактично забезпечено навчанням.

Значення, що суттєво відрізняються від 100%, сигналізують про недостатнє охоплення та спонукають підрозділ управління персоналом проаналізувати причини (браку часу, мотивації чи ресурсів) і вжити коригувальних заходів.

Водночас реактивне усунення виявлених відхилень має підкріплюватися проактивним переосмисленням підходів до навчання, тому що система розвитку персоналу повинна не лише «латати» прогалини, а й запобігати їх повторній появі, поступово зміцнюючи організацію.

В основі такого переосмислення – перехід від точкових інтервенцій до комплексної моделі, у якій кожен елемент (діагностика потреб, планування, навчання, оцінка результатів) утворює замкнений цикл безперервного вдосконалення. Саме з цієї позиції логічним кроком є визначення базових принципів, здатних перетворити систему розвитку управлінців на «антикрихку» – таку, що не лише витримує зовнішні потрясіння, а й посилює стійкість компанії через уроки, здобуті у кризових ситуаціях.

Для забезпечення «антикрихкості» системи розвитку управлінців пропонується врахувати ряд принципів, на яких повинна ґрунтуватися така система (з урахуванням українських реалій останніх років):

– *Гнучкість* – програми розвитку повинні регулярно переглядатися та адаптуватися під актуальну фазу життєвого циклу компанії, стан ринку і наявні ресурси. Це означає оперативну зміну акцентів навчання при переході компанії на новий етап або при різкій зміні зовнішніх умов.

– *Здатність зміцнюватися після криз* – система навчання має не просто витримувати кризи, а й навчатися на них. Впровадження спеціальних курсів проведення «розбору польотів» після кризових ситуацій, куль-

тивування культури, де помилки слугують матеріалом для навчання, все це дозволяє кожному кризу перетворити на можливість для росту компетенцій.

– *Цифровізація* – максимальне використання сучасних систем управління навчанням, інформаційних систем з управління людськими ресурсами та аналітичних інструментів для організації розвитку персоналу. Це забезпечує масштабованість і персоналізоване навчання, а також прозорі дані для ухвалення обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз великих масивів даних про результати оцінювання допомагає виявити приховані тенденції, наприклад, назрівання дефіциту певних компетенцій, і сприяє своєчасній реакції.

– *Орієнтація на результат* – чітке встановлення цілей розвитку (за методологією SMART), визначення KPI ефективності навчальних заходів і їх моніторинг. До таких KPI можуть належати: відсоток виконання індивідуальних планів розвитку, динаміка оцінок компетенцій за результатами атестацій, вплив навчання на бізнес-показники (продуктивність, швидкість ухвалення рішень тощо). Принцип «керування за результатами» забезпечує фокус на практичній цінності навчання, а не просто на процесі.

Сукупність перелічених принципів і підходів формує середовище, у якому управлінці фінтех-компаній не лише підвищують свою кваліфікацію, але й трансформуються на агентів змін, здатних повести підприємство через фази зростання, кризи та відновлення.

Унікальний контекст України – перехід до економіки знань, війна та постконфліктна відбудова робить такі адаптивні системи особливо затребуваними. Фінтех-галузь, яка навіть у воєнний час залишається одним із флагманів економіки та новатором у практиках управління персоналом, може стати полем для апробації описаної моделі.

Висновки. У дослідженні доведено потребу створення адаптивної системи розвитку управлінського персоналу фінансово технологічних компаній України з урахуванням етапів їхнього життєвого циклу. З'ясовано, що кожна стадія вимагає особливих навчальних акцентів: підприємницькі та лідерські навички для початкового етапу, програми наступності й антикризової підготовки – для періодів зрілості та спаду.

Дієва система управління персоналом має об'єднувати сучасні цифрові рішення – системи керування навчальним контентом, інформаційні платформи для аналізу кадрових даних і віддалені формати навчання. Запропоновано циклічну модель, що синхронізує етапи розвитку бізнесу з безперервним зворотним зв'язком, даючи змогу після кожної фази оцінювати результати й оперативно коригувати програми.

Сформульовано чотири опорні принципи антикрихкої системи та визначено, що їх дотримання допоможе українським фінансово технологічним компаніям, попри виклики війни, зберігати продуктивність і посилювати управлінські команди завдяки цілеспрямованим інвестиціям у людський капітал.

Подальші дослідження мають практично перевірити запропоновану модель. Заплановано емпірично оцінити, як адаптивні програми розвитку керівників вплива-

ють на рентабельність інвестицій у навчання, динаміку зростання бізнесу та стійкість до криз у фінтех компаніях різного масштабу.

Окремого аналізу потребує взаємодія системи управління персоналом з правовою екосистемою «Дія.Сіті» та іншими державними ініціативами, а також робота

з талантами у повоєнний період – повернення спеціалістів із за кордону й реінтеграція ветеранів.

Накопичення статистики дозволить удосконалювати модель, формувати галузеві орієнтири й надавати керівникам фінансово технологічних підприємств практичні рекомендації для зміцнення конкурентоспроможності.

Список використаної літератури:

1. DeSimone R. Improve work performance with a focus on employee development. URL: <https://www.gallup.com/workplace/269405/high-performance-workplaces-differently.aspx> (Дата звернення: 17.07.2025).
2. Opendatabot. The income of the top 10 IT companies in Ukraine grew by only 1 % in a year. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-it-2025> (Дата звернення: 17.07.2025).
3. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. №9 (121). С. 43–46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>.
4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Чернушкіна О. О., Кошонько О. В. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2021. №4. С. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-7>.
5. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2024. №2 (20). С. 31–40.
6. Іванісов О. О., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>.
7. Фінтех: нова парадигма зростання. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (дата звернення: 28.07.2025).
8. Pulse of Fintech H2'23. Global Analysis of Funding in Fintech. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf> (дата звернення: 29.07.2025).
9. Alaassar A., Mention A. L., Aas T. H. Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 58. P. 2157–2182 DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5> (дата звернення: 29.07.2025).
10. Digital Tiger 2024: the Power of Ukrainian IT. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 29.07.2025).
11. Khandusenko N. 10 Ukrainian IT companies with the highest revenue in 2024: only 4 of them have revenue growth over the year, the rest have figures lower than in 2023. URL: <https://dev.ua/en/news/10-ukrainskykh-it-kompanii-z-naibilshym-dokhodom-u-2024-rotsi-1741688448> (дата звернення: 27.05.2025).

References:

1. DeSimone R. Improve work performance with a focus on employee development. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/269405/high-performance-workplaces-differently.aspx> (accessed 17 July 2025).
2. Opendatabot (2025) The income of the top 10 IT companies in Ukraine grew by only 1 % in a year. Available at: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-it-2025> (accessed 17 July 2025).
3. Khmurova V., Bereznytska V. (2023) Upravlinnia pidpriemstvom na riznykh etapakh zhyttievoho tsyклу [Management of an enterprise at different stages of the life cycle]. *Molodyi vchenyi*, vol. 9, no. 121, pp. 43–46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>.
4. Vedernikov M.D., Bazaliiska N.P., Volianska Savchuk L.V., Zelena M.I., Chernushkina O.O., Koshonko O.V. (2021) Rozvytok upravlinskoho personalu orhanizatsii za umov ekonomiky znan [Development of managerial personnel of an organization under the conditions of the knowledge economy]. *Visnyk Khmelnytskoho nats. un tu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 4, pp. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-7>.
5. Boryshkevych I.I., Hoi N.V., Zhuk O.I. (2024) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu kompanii [Theoretical foundations of managing the development of company personnel]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, vol. 2, no. 20, pp. 31–40.
6. Ivanisov, O. O. and Achkasova, O. V. (2025) Problemy ta perspektivy profesiinoho rozvytku upravlinskoho personalu v umovakh povojennoi ekonomiky [Problems and prospects of professional development of managerial personnel in the conditions of the post-war economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134> (accessed 29 July 2025).
7. McKinsey and Company. (2023). Fintech: A new paradigm of growth. Retrieved. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (accessed 29 July 2025).
8. KPMG. (2024). Pulse of Fintech H2'23: Global analysis of funding in fintech. Retrieved. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-fintech-h2-2023.pdf> (accessed 29 July 2025).
9. Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2021). Ecosystem dynamics: Exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00505-5> (accessed 29 July 2025).
10. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger 2024: The power of Ukrainian IT, available at: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (accessed 29 July 2025).
11. Khandusenko, N. (2025), "10 Ukrainian IT companies with the highest revenue in 2024: only 4 of them have revenue growth over the year, the rest have figures lower than in 2023", available at: <https://dev.ua/en/news/10-ukrainskykh-it-kompanii-z-naibilshym-dokhodom-u-2024-rotsi-1741688448> (accessed 27 May 2025).

Illia Makhin'ko, Postgraduate Student at the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

FORMATION OF A MANAGEMENT PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM AT VARIOUS PHASES OF THE COMPANY'S LIFE CYCLE

The article addresses the urgent task of cultivating agile leadership in Ukrainian fintech companies confronted with stormy markets, relentless digital expansion and the demands of post war renewal. Its purpose is to elaborate an adaptive life cycle oriented system for managerial development that synchronises competence building with business growth, stabilisation and reinvention while embedding the principle of antifragility. Methodologically, the study integrates phased corporate diagnostics, HR analytics, scenario mapping, project management modelling and critical synthesis of progressive learning practices, yielding a coherent evidence informed design. The resulting framework delineates phase specific objectives, preferred learning formats and feedback loops, uniting cloud based learning systems, mentoring ladders, OKR centred performance dialogues and predictive people analytics into a single iterative circuit. It demonstrates how timely alignment of development instruments heightens strategic clarity during scaling, preserves operational excellence at maturity and accelerates creative restructuring in downturns. The model rests on four guiding principles - proactivity, evidence orientation, digital scalability and continuous feedback - that transform crisis signals into learning stimuli. It specifies a coverage ratio indicator for monitoring the share of managers whose skills are refreshed relative to evolving strategic needs and offers a decision canvas for prioritising interventions under budget constraints. Implementation guidelines illustrate how remote learning modules, 360-degree reviews and predictive attrition alerts can be phased across start up, growth, maturity and renewal stages, securing seamless knowledge transfer and sustaining entrepreneurial momentum. Practical value lies in a modular toolkit for embedding digital HR platforms, behavioural metrics and phased budgeting into talent strategies, enabling executives to allocate scarce resources rationally, reinforce retention, mitigate competence gaps and nurture an innovation-ready culture that grows stronger through adversity nationally and internationally.

Keywords: *Human resource development, enterprise management, digital transformation, human resource management model, antifragility, post-conflict development.*

Дата надходження до редакції: 01.07.2025 р.