

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Махінко Ілля Володимирович

УДК: [005.96:658]:004.9(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ

073 – Менеджмент

(Галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

Подается на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/І.В. Махінко/

Науковий керівник: Марценюк Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Махінько І. В. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (Галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Український державний університет науки і технологій Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

Досліджено, що питання формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у складному й нестабільному середовищі, де поєднуються військові ризики, економічна нестабільність, висока плинність кадрів, проблеми з логістикою та обмеженість фінансових ресурсів. За таких умов ефективне управління персоналом стає не лише інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів, а й важливою складовою економічної безпеки підприємства. У роботі проаналізовано ключові поняття в системі управління персоналом підприємства та сучасні методи розвитку персоналу. Доведено, що універсальних методів навчання й розвитку персоналу не існує. Кожне підприємство має власні особливості: галузеві, технологічні, соціально-економічні, кадрові, а також зовнішні фактори впливу. Тому менеджери повинні гнучко комбінувати різні методи навчання, застосовувати як класичні, так і інноваційні підходи, враховувати категорії працівників і специфіку завдань, які вони виконують. В умовах війни особливого значення набуває поєднання професійного навчання з психологічною підтримкою та розвитком соціальної відповідальності підприємства перед працівниками.

Виявлено, що сучасне бачення управління персоналом ґрунтується на інтеграції економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів.

Якщо економічні стимули залишаються базовим елементом підвищення продуктивності праці, то адміністративні заходи забезпечують чіткість і структурованість управління, а соціально-психологічні стають вирішальними в кризових умовах. Працівники потребують не лише гідної оплати праці, а й уваги до їхніх індивідуальних потреб: підтримки морального стану, забезпечення безпеки на робочому місці, гнучкого графіку, доступу до психологічної допомоги.

Обґрунтовано ідею створення спеціальної кадрової бази «Персонал плюс». Вона принципово відрізняється від традиційних систем управління персоналом тим, що поєднує інформацію не лише про професійні характеристики працівників, а й про їхні таланти, інтереси, соціальні потреби, а також потенційні ризики. Це дає змогу менеджерам більш комплексно підходити до розкриття людського потенціалу, підбирати ефективні індивідуальні методи розвитку, оптимально розподіляти обов'язки та створювати кадровий резерв навіть у найскладніші періоди. В умовах воєнного стану така база може стати стратегічним інструментом швидкого реагування на втрату кадрів та оперативного залучення нових працівників. Автором розроблена стратегія управління розвитком персоналу, яка передбачає комплексність і системність, де важливими є такі принципи: стійкість, безпека персоналу, адаптивність, комунікація зі стейкхолдерами, розвиток корпоративної культури, гендерний баланс, безперервність розвитку та безбар'єрність. Саме їх реалізація дає змогу створити на підприємстві середовище, у якому працівники готові не лише залишатися на своїх робочих місцях навіть у кризових ситуаціях, а й демонструвати високу продуктивність, відданість та ініціативність.

Наголошено, що сучасні менеджери повинні володіти широким арсеналом практичних інструментів збереження й розвитку персоналу. До них належать: запровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, суміщення посад; зниження витрат на логістику та утримання персоналу; залучення державних і міжнародних програм підтримки; формування сильної

корпоративної культури; впровадження цифрових технологій управління; страхування діяльності та розподіл ризиків. В умовах воєнного стану такі заходи стають вирішальними для виживання підприємства.

Сьогодні мотивація є одним із визначальних чинників ефективності діяльності працівників, особливо в епоху цифрових технологій, коли традиційні методи стимулювання вже не дають очікуваного результату. Досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та управління. Встановлено, що цифровізація не лише змінює інструменти управління, а й впливає на саму природу мотиваційних чинників, акцентуючись на індивідуальних потребах працівників.

Сформовано основні переваги ефективної мотивації персоналу, серед яких: підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення якості, підвищення задоволеності персоналу, формування позитивної корпоративної культури, висока результативність праці. Мотивовані працівники забезпечують репутацію роботодавця, це полегшує пошук талантів.

Зроблено порівняльну характеристику підходів до управління персоналом, визначено ключові риси, переваги і недоліки підходів. Аналіз показав, що управління персоналом в умовах цифрової трансформації потребує використання інноваційних підходів, що дають змогу краще зрозуміти потреби персоналу, базуючись на індивідуальному підході та використанні механізмів їхньої мотивації. Поєднання традиційних та інноваційних підходів допомагає формувати гнучкі індивідуальні підходи до мотивації, підвищувати ефективність персоналу та задоволеність від роботи.

Виявлено, що впровадження цифрових технологій управління персоналом суттєво трансформує підходи до HR-менеджменту та підвищує ефективність управлінських процесів. Штучний інтелект (AI) забезпечує автоматизацію рутинних HR-функцій, підвищує точність прийняття рішень, дає змогу персоналізувати підхід до кожного працівника та прогнозувати ключові показники. Хмарні технології створюють гнучке середовище для доступу до HR-сервісів, оптимізують документообіг, спрощують управління даними та

підтримують дистанційні моделі організації праці. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) відкривають нові можливості в навчанні, адаптації, дозволяючи ефективно моделювати робочі ситуації та підвищувати залученість персоналу. Загалом, впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом сприяє переходу до інтелектуального, прозорого та гнучкого HR-менеджменту, що відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Розроблено комплексну модель управління персоналом, яка, на відміну від існуючих, об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для поліпшення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників.

Запропоновано комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом: грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод, а також враховує теорію поколінь, що дає можливість персоналізованого підходу до управління персоналом. Впровадження вказаного підходу сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни ринку праці, технологій і соціальних запитів нових поколінь працівників.

Сформовано методично завершену конструкцію переходу від концептуальної моделі цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу до керованого процесу її функціонування, що забезпечує відтворюваність управлінських рішень і можливість подальшої емпіричної перевірки.

Обґрунтовано, що ключовою перевагою запропонованого підходу є переведення розвитку управлінців із площини разових навчальних активностей у площину управлінського процесу, який спирається на вимірювані показники компетентнісних розривів, цифрової інтеграції та управлінської результативності, а практична реалізованість механізму визначається не

множиною інструментів, а узгодженістю інформаційної архітектури та наявністю порогових критеріїв корекції в разі фазових змін або зовнішніх шоків.

Розроблено організаційно-економічний механізм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу як структуровано представлену сукупність функціональних блоків, інформаційних потоків, інструментів управлінського впливу та показників контролю, що дає змогу однозначно оцінювати працездатність системи та пов'язувати її результати зі змінами фаз життєвого циклу.

Визначено логіку інтеграції фазової ідентифікації, аналітичного оцінювання компетентнісних розривів, цифрового контуру підтримки рішень та економічного обґрунтування інвестицій у розвиток управлінського персоналу, що забезпечує узгодженість стратегічного, аналітичного й результативного рівнів механізму.

Обґрунтовано положення про цифрово-орієнтовану систему розвитку управлінського персоналу як активний чинник трансформації фазової структури підприємства: цифрова інтеграція не лише «супроводжує» життєвий цикл, а модифікує його траєкторію через вплив на часові параметри фаз. У цьому контексті запропоновано модель впливу цифрової складової на тривалість фаз, що формалізує функціональну залежність між рівнем цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та скоригованою тривалістю відповідної фази. При цьому варто наголосити, що зміна тривалості є результатом підвищення керованості процесів формування, оцінювання й оновлення управлінських компетентностей, а не механічним наслідком впровадження технологій.

Отримані в межах розділу теоретико-методичні положення доповнено економічним та соціальним обґрунтуванням результативності цифровізації менеджменту персоналу, яке доведено до рівня розрахункового інструментарію. Показано, що включення економічного виміру результативності є необхідним структурним елементом механізму (а не

допоміжним інструментарієм), оскільки без кількісної оцінки витрат і вигод розвиток управлінського персоналу втрачає інвестиційну визначеність і перетворюється на управлінську гіпотезу.

Обґрунтовано використання показника рентабельності інвестицій у навчання як індикатора узгодження витрат на розвиток із фазовими потребами підприємства та інструмента корекції структури програм розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів конкретної стадії життєвого циклу.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, модель управління персоналом, цифровізація, розвиток персоналу, кадрові ресурси, людський капітал, мотивація, воєнний стан, інноваційні підходи, сталий розвиток, технології управління персоналом, ефективність персоналу, управління людськими ресурсами, гнучкі методи.

ABSTRACT

Makhinko I.V. Improvement of the Personnel Management System of an Enterprise Based on Digital Convergence. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 – Management (Field of knowledge 07 – Management and Administration). – Ukrainian State University of Science and Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations for improving the personnel management system of an enterprise based on digital convergence.

It has been established that the issue of forming and implementing a personnel development management strategy under martial law is of particular relevance. Modern enterprises operate in a complex and unstable environment characterized by military risks, economic instability, high staff turnover, logistics challenges, and limited financial resources. Under such conditions, effective personnel management

becomes not only a tool for ensuring the stability of production processes, but also an important component of the enterprise's economic security. Key concepts in the enterprise personnel management system and existing methods of personnel development were analyzed. It has been proven that there are no universal methods for personnel training and development. Each enterprise has its own specific characteristics: sectoral, technological, socio-economic, and human resource-related, as well as external influencing factors. Therefore, managers must flexibly combine various training methods, apply both classical and innovative approaches, and take into account the categories of employees and the specifics of the tasks they perform. In conditions of war, the combination of professional training with psychological support and the development of the enterprise's social responsibility toward its employees takes on special significance.

It has been identified that the modern vision of personnel management is based on the integration of economic, administrative, and socio-psychological methods. While economic incentives remain the foundational element for increasing labor productivity, administrative measures ensure clarity and structure in management, and socio-psychological measures become decisive in crisis conditions. Employees require not only decent remuneration, but also attention to their individual needs: support for morale, ensuring workplace safety, flexible scheduling, and access to psychological assistance.

The concept of creating a special personnel database "Personnel Plus" has been substantiated. It fundamentally differs from traditional personnel management systems in that it combines information not only about the professional characteristics of employees, but also about their talents, interests, social needs, and potential risks. This enables managers to take a more comprehensive approach to unlocking human potential, to select effective individual development methods, to optimally distribute responsibilities, and to build a personnel reserve even during the most challenging periods. Under martial law, such a database can become a strategic tool for rapid response to personnel losses and the prompt engagement of new employees. The author has developed a personnel development management strategy that presupposes

comprehensiveness and systematicity, with the following principles being essential: resilience, personnel safety, adaptability, communication with stakeholders, corporate culture development, gender balance, continuity of development, and barrier-free access. It is the implementation of these principles that enables the creation of an environment within the enterprise in which employees are ready not only to remain in their positions even in crisis situations, but also to demonstrate high productivity, dedication, and initiative.

It has been emphasized that modern managers must possess a broad arsenal of practical tools for retaining and developing personnel. These include: the introduction of flexible forms of employment, remote work, and job combination; reduction of logistics and personnel maintenance costs; engagement of state and international support programs; formation of a strong corporate culture; implementation of digital management technologies; business insurance and risk distribution. Under martial law, such measures become decisive for the survival of the enterprise.

Modern approaches to personnel motivation in the context of the digital transformation of the economy and management have been studied. It has been established that digitalization not only changes management tools, but also affects the very nature of motivational factors, placing emphasis on the individual needs of employees; motivation is one of the determining factors of employee performance effectiveness, especially in the era of digital technologies, when traditional methods of incentivization no longer produce the expected results.

The main advantages of effective personnel motivation have been identified, among which: increased productivity, reduced staff turnover, improved quality, increased personnel satisfaction, formation of a positive corporate culture, high labor performance, and the fact that motivated employees ensure the employer's reputation, which facilitates the search for talent.

A comparative characterization of approaches to personnel management has been conducted, identifying: key features, advantages, and disadvantages of the approaches. The analysis of approaches showed that personnel management in the context of digital transformation requires the use of innovative approaches that allow

for a better understanding of personnel needs, are based on an individual approach, and utilize mechanisms for their motivation. The combination of traditional and innovative approaches enables the formation of flexible and individualized approaches to motivation, increased personnel efficiency, and greater job satisfaction.

It has been identified that the implementation of digital personnel management technologies substantially transforms approaches to HR management and enhances the efficiency of management processes. Artificial intelligence (AI) ensures the automation of routine HR functions, improves decision-making accuracy, enables a personalized approach to each employee, and allows for the forecasting of key indicators. Cloud technologies create a flexible environment for accessing HR services, optimize document workflow, simplify data management, and support remote work organization models. Virtual and augmented reality (VR/AR) open new possibilities in training and onboarding, enabling effective simulation of work situations and increasing personnel engagement. Overall, the implementation of digital technologies in the field of personnel management promotes the transition to intelligent, transparent, and flexible HR management that meets the requirements of the digital economy and ensures the strategic competitiveness of the enterprise.

A comprehensive personnel management model has been developed, which, unlike existing ones, integrates economic, organizational, and socio-psychological methods, reward strategies for improving personnel motivation, and the use of digital personnel management technologies for the effective management and unlocking of employees' potential.

A comprehensive innovative approach has been proposed that takes into account traditional and innovative personnel management methods: grading, gamification, e-learning, individual development plans (IDP), the case method, and also takes into account the theory of generations, which enables a personalized approach to personnel management. The implementation of the specified approach promotes the formation of a flexible, adaptive, and results-oriented personnel management system capable of promptly responding to changes in the labor market, technologies, and the social demands of new generations of employees.

A methodologically complete framework for the transition from the conceptual model of a digitally oriented management personnel development system to a managed process of its functioning has been formed, ensuring the reproducibility of management decisions and the possibility of subsequent empirical verification.

It has been substantiated that the key advantage of the proposed approach is the transition of management personnel development from the realm of one-time training activities to the realm of a management process based on measurable indicators of competency gaps, digital integration, and management effectiveness; moreover, the practical feasibility of the mechanism is determined not by the multiplicity of tools, but by the coherence of the information architecture and the availability of threshold correction criteria in the event of phase changes or external shocks.

An organizational-economic mechanism for the functioning of the digitally oriented management personnel development system has been developed as a structurally presented set of functional blocks, information flows, management influence tools, and control indicators, enabling an unambiguous assessment of the system's operability and linking its results to changes in life cycle phases.

The logic of integrating phase identification, analytical assessment of competency gaps, the digital decision-support contour, and the economic justification of investments in management personnel development has been defined, ensuring the coherence of the strategic, analytical, and performance levels of the mechanism.

The proposition regarding the digitally oriented management personnel development system as an active factor in the transformation of the enterprise's phase structure has been substantiated: digital integration does not merely "accompany" the life cycle, but modifies its trajectory through its effect on the temporal parameters of the phases. In this context, a model of the influence of the digital component on phase duration has been proposed, which formalizes the functional dependence between the level of digital integration of the management personnel development system and the adjusted duration of the corresponding phase, and also underscores that the change in duration is the result of improved manageability of the processes of forming,

evaluating, and updating management competencies, rather than a mechanical consequence of technology implementation.

The theoretical and methodological provisions obtained within the chapter have been supplemented by economic and social justification of the effectiveness of digitalizing personnel management, brought to the level of computational tools. It has been shown that the inclusion of the economic dimension of effectiveness is a necessary structural element of the mechanism (rather than an auxiliary tool), since without a quantitative assessment of costs and benefits, management personnel development loses its investment certainty and transforms into a management hypothesis.

The use of the return on investment in training indicator has been substantiated as an indicator for aligning development costs with the phase-specific needs of the enterprise and as a tool for adjusting the structure of development programs in accordance with the strategic priorities of a specific stage of the life cycle.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management model, digitalization, personnel development, human resources, human capital, motivation, martial law, innovative approaches, sustainable development, personnel management technologies, personnel efficiency, human resource management, flexible methods.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40 (*Особистий внесок: розроблено рекомендації, які менеджери можуть використовувати для формування системи управління розвитком персоналу підприємства*).

2. Martseniuk L., Makhin'ko I., Hrebenuk H., DAS B. (2024), Directions of effective use of data and analytics in decision-making on staff development. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. Vol. 4, no. 1. P. 75-84. DOI: 10.31733/2786-491X-2024-1-75-84 (*Особистий внесок: узагальнено напрями оптимізації процесів найму та утримання талантів, що відбувається за допомогою аналітики даних*).

3. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Напрями підвищення кваліфікації працівників: аналіз та рекомендації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.38> (*Особистий внесок: розроблено рекомендації роботодавцям щодо підвищення кваліфікації трудового персоналу суб'єкта господарювання*).

4. Махінько І. В. Напрями підвищення мотивації працівників залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. науково-практ. ст.* 2024. № 88. С. 149-155. URL: <http://btie.kart.edu.ua/issue/archive>

5. Махінько І. В. Формування системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу компанії. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.9>.

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

1. Махінько І. В. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток особистості: погляд у минуле і майбутнє. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р.)* / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів : Академія ДПТС, 2022. С. 366-369. https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Konferenciya_04.11.pdf

2. Махінько І. В. Розробка рекомендацій по наповненню інформативних баз про персонал підприємства. *The 5th International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects” (December 16-18, 2024)* MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. P. 726-732.

3. Махінько І. В. Тренди в управлінні розвитком персоналу в епоху штучного інтелекту. *VI International scientific and practical conference «The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components» (January 10-12, 2024)*. Venice, Italy, International Scientific Unity. 2024. P. 69-72.

4. Махінько І., Марценюк Л., Гненний М. Інноваційні інструменти підвищення мотивації працівників. *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.)* / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРNET, НДІПВ НАПрН України. Дніпро : УДУНТ, 2025. С.610-615. (Особистий внесок: розробка інноваційних інструментів підвищення мотивації працівників).

5. Махінько І. В. Гейміфікація – як інструмент підвищення мотивації персоналу. *Modern science: trends, challenges, solutions (October 16-18, 2025)*. Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. С.464-466.

6. Махінько І. В. Фазове управління розвитком управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. *IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Science and education: synergy of innovation»*. 24-26 листопада 2025 Берлін, Німеччина. С. 560-565.

7. Махінько І. В. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої системи розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці. *III Міжнар. наук.-практ. конф. Innovations of modern science and education (28-30 листопада 2025)*. Ванкувер, Канада. С. 803-807.

8. Махінько І. В. Інноваційні методи до управління персоналом в сучасних умовах. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (December 22-24, 2025, Valencia, Spain)*. European Open Science Space, 2025. С. 328-330.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
1.1. Ключові поняття в системі управління персоналом підприємства...	25
1.2. Компетентнісна структура системи менеджменту персоналу підприємства.....	36
1.3. Формування стратегії управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану.....	54
Висновки до розділу 1.....	74
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА КОНВЕРГЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	77
2.1. Теоретичні підходи до мотивації та розвитку людського потенціалу в цифровому середовищі	77
2.2. Цифрові технології та аналітичні інструменти в менеджменті персоналу підприємства.....	87
2.3. Інноваційні підходи до підвищення результативності використання людського потенціалу на основі цифрової конвергенції.....	109
Висновки до розділу 2.....	124
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	127
3.1. Модель цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства.....	127
3.2. Організаційно-економічний механізм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу	157
3.3. Економічне та соціальне обґрунтування ефективності впровадження цифрових технологій у систему менеджменту персоналу.....	184
Висновки до розділу 3.....	208
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	214
ДОДАТОК А.....	240
ДОДАТОК Б.....	241
ДОДАТОК В.....	242
ДОДАТОК Г.....	243
ДОДАТОК Д.....	246

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління людським капіталом у сучасних умовах інтенсивної цифровізації та глобалізації. Цифрова конвергенція створює нові можливості для підвищення ефективності кадрових процесів, прискорює процес прийняття рішень, дає змогу аналізувати великі обсяги даних. Водночас цифровізація кадрового менеджменту характеризується появою нових викликів для менеджерів, які повинні забезпечити впровадження ефективних моделей управління розвитком персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Тому обрана тема є своєчасною, соціально значущою та такою, що має вагомим практичне й теоретичне значення.

Сучасний розвиток систем управління персоналом потребує формування компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами, який передбачає системний моніторинг, розвиток та оцінювання компетентностей персоналу. У цьому контексті доволі актуальним є завдання розробки інтегрованих моделей розвитку управлінського персоналу, з урахуванням на сьогоднішні умов воєнного стану.

Теоретико-методологічний фундамент управління розвитком персоналу підприємств закладено в працях таких вітчизняних науковців, як: Бандур С., Бреус С., Варіс І., Васюк В., Воскобійник С., Вороніна Ю., Гавкалова Н., Єльнікова Г., Задоя В., Калюжна Ю., Кравчук О., Кустріч В., Кустріч Л., Лук'янихін В., Майстренко О., Марценюк Л., Міщенко Т., Михайліченко Л., Овчиннікова В., Продіус О., Рачинський А., Рубель К., Сорока Ю., Таран-Лала О. М., Федорова Ю., Чаркіна Т., Череп О., Шукліна В. а також у наукових дослідженнях іноземних авторів, зокрема: Adizes I., Becker V. E., Boxwall P.F., Cameron K., Dessler G., Greiner L. E., Haire M., Quinn R., Lippitt G. L., Michael James Jucius, McGregor D., Purcell J., Schmidt W. H.

Відзначаючи суттєвий внесок зазначених вище вчених у формування

теоретико-методичного базису управління людським капіталом, потрібно зауважити, що все ще недостатньо розкритим є комплекс питань, який пов'язаний із формуванням цілісного механізму цифрової конвергенції в системі менеджменту персоналу підприємства, особливо з урахуванням вимог воєнного стану.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії людського розвитку України (затверджена Указом Президента України №225/2021), Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (Постанова кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695), Цілей сталого розвитку України до 2030 року (Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019) та Плану Ukraine Facility 2024-2027 (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р).

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

Поставлена мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- розробити багатофакторну кількісну модель, у межах якої рівень цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу розглядається як чинник, що впливає на скориговану тривалість фаз життєвого циклу підприємства;
- сформулювати стратегію управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану;
- сформулювати компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства;
- розробити комплексну модель управління персоналом;

- розробити комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом;
- сформуванати механізм адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства;
- розробити підхід до вимірювання цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу;
- дослідити фазову диференціацію управлінських завдань розвитку персоналу через систематизацію відповідності «фаза життєвого циклу-ключові ознаки-пріоритетні завдання та інструменти розвитку управлінців»;
- провести економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу;
- узагальнити методичні підходи до операціоналізації індексу D завдяки опису процедур анкетування, нормування показників за шкалою Лайкерта та розрахунку інтегрального значення;
- проаналізувати інструментарій урахування турбулентності та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу;
- запропонувати концепцію адаптивної (циклічної) архітектури цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення системи менеджменту персоналу підприємств шляхом формування та реалізації ефективних стратегій, інноваційних підходів та інтегрованих механізмів в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для дослідження теоретичних засад розвитку системи менеджменту персоналу та сучасних підходів до цифровізації управління персоналом; *систематизація і класифікація* – для структуризації системи менеджменту

персоналу; *системний підхід* – для аналізу структури та функціонування системи менеджменту персоналу підприємства; *абстрактно-логічний* – для удосконалення постулатів стратегії управління розвитком персоналу з урахуванням умов воєнного стану; *моделювання* – для формування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу; *структурно-функціональний* – для побудови механізму управління розвитком персоналу підприємств; *аналогії та екстраполяції* – для розроблення пропозицій щодо запровадження комплексного підходу до цифровізації в залізничній галузі; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для кількісного оцінювання стратегій антикризового управління підприємств залізничного транспорту; *метод економічного аналізу* – для оцінювання ефективності використання людського потенціалу.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та інші нормативні акти щодо формування та реалізації ефективних стратегій управління персоналом в умовах глобальних економічних викликів з урахуванням інтенсивної цифровізації, наукові праці провідних українських та зарубіжних вчених з питань управління людським капіталом, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- розроблено багатофакторну кількісну модель, у межах якої рівень цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу розглядається як чинник, що впливає на скориговану тривалість фаз життєвого циклу підприємства з урахуванням фазової чутливості та обмежень організаційного середовища та яка задає аналітичну основу для оцінювання того, як цифрові HR-рішення модифікують траєкторію проходження фаз життєвого циклу.

удосконалено:

- стратегію управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану, що допоможе підприємству уникнути збоїв в роботі та сприятиме швидкому реагуванню менеджерів з персоналу на зміни в складі персоналу внаслідок об'єктивних факторів війни – від мобілізації до еміграції, та на відміну від існуючих, передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів та побудову безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища;

- компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства: запропоновано створення кадрової бази «Персонал плюс», що може стати ефективним елементом системи управління персоналом, адже забезпечує глибший та багатогранний аналіз кадрового потенціалу, дає змогу своєчасно виявляти приховані компетенції, таланти й ризики серед працівників, формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, переміщення чи залучення персоналу. На відміну від існуючих кадрових баз, вона дасть змогу підприємству діяти на випередження, зменшувати кадрові ризики, швидко реагувати на виклики (зокрема, в умовах воєнного стану), забезпечувати гнучке резервування кадрів і якомога ефективніше управляти людськими ресурсами на основі повної, структурованої та динамічно оновлюваної інформації з урахуванням усіх доступних видів ресурсів;

- удосконалено механізм адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства шляхом запровадження скороченого циклу зворотного зв'язку, поєднання навчальних модулів із показниками операційної результативності та використання багатоканального оцінювання керівників, що забезпечує керованість і вимірюваність результатів розвитку в умовах масштабування;

- підхід до вимірювання цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу шляхом запровадження комплексного індексу D як зваженої композиції керованих параметрів із декомпозицією цифрової

складової на сукупність індикаторів (d_1-d_7), що підвищує керованість, порівнюваність і відтворюваність оцінювання рівня цифрової інтеграції;

- фазову диференціацію управлінських завдань розвитку персоналу через систематизацію відповідності «фаза життєвого циклу-ключові ознаки-пріоритетні завдання та інструменти розвитку управлінців», що забезпечує прикладну придатність фазового підходу для проектування програм розвитку та узгодження їх змісту із потребами підприємства на різних етапах;

- економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу шляхом включення показника ROI_{навч} до методичного апарату оцінювання результативності заходів розвитку, що дозволяє пов'язувати кадрові рішення з економічними критеріями ефективності та підвищувати аргументованість управлінських рішень щодо цифрових HR-інструментів.

Набуло подальшого розвитку:

- комплексна модель управління персоналом, яка на відміну від існуючих об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для покращення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників;

- комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом: грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод, а також враховує теорію поколінь, що дає можливість персоналізованого підходу до управління персоналом;

- методичні підходи до операціоналізації індексу D завдяки опису процедур анкетування, нормування показників за шкалою Лайкерта та розрахунку інтегрального значення, а також використання отриманих значень для оцінювання впливу цифрової інтеграції на параметри фазової динаміки в межах апробаційного дослідження;

- інструментарій урахування турбулентності та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри (обмеження ресурсів, опір змінам, ризики безперервності та інші фактори), які зменшують або модифікують ефект цифрової інтеграції та підвищують реалістичність прикладного моделювання;

- концепція адаптивної (циклічної) архітектури цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу завдяки посиленню ролі механізмів зворотного зв'язку та цифрової аналітики як основи для безперервного коригування програм розвитку відповідно до змін фази життєвого циклу та зовнішніх впливів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформовані в дисертації теоретичні висновки, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств для удосконалення системи менеджменту персоналу, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності використання управлінського персоналу.

Основні положення й рекомендації дисертаційного дослідження мають практичне використання на підприємствах. Зокрема, основні положення Адаптивної моделі системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу впроваджено в діяльність ТОВ НВП «АТТРАНС» (Акт №41 від 25.12.2025 р.). Стратегія управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану та кадрова база «Персонал плюс» запроваджені в діяльності ТОВ «Завод «Трансмаш» (Акт №307 від 26.12.2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій під час викладання дисциплін: «Управління персоналом», «Менеджмент», «Диджитал-менеджмент» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 15.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі і винесені на захист, здобуто особисто автором і

відображено в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [63, 64, 99, 144], у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 8 Міжнародних науково-практичних конференціях: Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи (Чернігів, 2022); Scientific research: modern challenges and future prospects (Мюнхен, 2024); The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components (Венеція, 2024); Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій (Дніпро, 2025); Modern science: trends, challenges, solutions (Ліверпуль, 2025); Science and education: synergy of innovation (Берлін, 2025); Innovations of modern science and education (Ванкувер, 2025); Global Directions in Scientific Research and Technological Development (Валенсія, 2025).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 13 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 4,24 друк. арк., з них особисто автору належать 3,82 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 249 сторінку, у т. ч. основний текст займає 190 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 18 рисунками, 22 таблицями та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 219 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ключові поняття в системі управління персоналом підприємства

Персонал є невід’ємною частиною функціонування підприємства. Саме персонал завдає темп роботи підприємства, адже від того, наскільки людина мотивована на робочому місці, наскільки їй вдається реалізовувати свої здібності та загалом почувати себе добре в багатому чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства. В цьому контексті особливо важливими є питання управління персоналом, адже кожен менеджер повинен підібрати «ключик» до того чи іншого підлеглого аби розкрити його здібності на благо підприємства. Разом з тим, вимагаючи від персоналу високої продуктивності праці, менеджер повинен забезпечити працівників необхідними умовами праці та, безперечно, відповідними ресурсами. Розглянемо деякі поняття з категорії управління персоналом.

Науковці О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук вважають, що «персонал – це постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і періодично змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів» [1]. На наш погляд, це доволі вузьке визначення, яке потребує розширення з урахуванням впливу менеджерів на персонал та з урахуванням необхідності задоволення власних моральних та матеріальних потреб конкретного працівника на конкретному робочому місці. Крім того, на деяких підприємствах існує практика широкого залучення тимчасових працівників під виконання сезонних робіт. Наприклад, науковець О. Ульяненко вивчав структуру кадрового складу сільськогосподарських підприємств, і дійшов висновку, що персонал – це основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника, а також визначають певну поведінку у

рамках організації, при цьому згодні працювати на умовах оплати, які пропонує роботодавець [2].

Тобто автор слушно зауважує, що персоналом підприємства можуть бути і є не тільки працівники, що працюють на постійній основі, а й ті, що працюють тимчасово чи посезонно. До речі, сезонність впливає на структуру персоналу в багатьох галузях – від туристичної сфери до залізничної.

Дослідниця Г. Т. Завіновська акцентує увагу на тому, що персоналом можуть бути наймані працівники, що підписали відповідний договір з роботодавцем, а також науковиця підкреслила, що персоналом можуть бути власники та співвласники підприємства, які отримують грошову винагороду [3].

На наш погляд, саме коли серед персоналу підприємства є власники або співвласники, ефективність роботи персоналу може бути найвищою, адже вони напряму зацікавлені в позитивних результатах діяльності підприємства, їх цікавить стратегічний розвиток підприємства, недопущення банкрутства, зростання конкурентоспроможності, а не просто тимчасова вигода у вигляді заробітної плати, яку отримує незацікавлений у стратегічному розвитку підприємства просто найманий працівник (не власник/співвласник).

У дослідженні [4] В. О. Лук'яніхін слушно зауважує, що персонал це «особовий склад організації, що працює на умовах найму і має відповідну посаді компетенцію, при цьому намагається поєднати власні здібності й мотивацію, які в кінцевому підсумку визначають поведінку працівника під час роботи на підприємстві». Ми абсолютно згодні з цим дослідником, адже окрім відповідної компетенції на робочому місці кожен працівник має додаткові здібності або досвід або талант, які можливо, менеджери не встигли або не захотіли розкрити та не змогли вмотивувати підлеглого працювати на всю потужність, аби і самому отримати додаткові бонуси від керівництва, і підприємству принести користь.

Науковці Н. Л. Гавкалова та Л. В. Терещенко вважають, що саме персонал відіграє все більшу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Дослідники розробили методичний підхід оцінки ефективності

менеджменту персоналу, який передбачає не тільки узагальнення показників роботи персоналу, а й оцінювання їх у динаміці, аналітику факторів, що впливають на той чи інший показник. Безперечно, цей підхід може бути успішно застосований на підприємствах різних галузей, адже дозволяє виявити фактори впливу на показники управління персоналом і відповідно впливати на них [5].

Зарубіжні науковці теж багато уваги приділяють та приділяють питанням ефективного управління персоналом. Так, Дейл Йодер вважає, що персонал потребує ефективного використання та контролю і ми згодні з науковцем, адже функція контролю в управлінні персоналом є нерозривною із намірами досягти успіхів в поставлених перед підприємством цілях [6].

На думку Майкла Джуціуса, менеджери повинні планувати, організовувати та контролювати персонал підприємства, при цьому не тільки використовувати персонал як робочу силу, а й в свою чергу, підтримувати персонал та надавати йому можливості розвитку та самовдосконалення [7].

Відомий іноземний вчений Едвін Фліппо вказує на те, що менеджерам важливо не просто найняти персонал, а важливо ще й вміло його розставити на робочих місцях з урахуванням виконання основних та додаткових функцій, з урахуванням основних та додаткових компетентностей працівника [8].

Зі свого боку, вчений Джорж Террі слушно пише про те, що колектив повинен бути не просто сформований та працювати, виконуючи поставлені перед підприємством завдання, він акцентує увагу на тому, що не тільки роботодавці повинні бути задоволені ефективністю праці персоналу, а й сам персонал, тобто увесь колектив повинен бути задоволений тим, що він працює саме на цьому робочому місці, саме в цьому колективі і ми з цим цілком згодні, адже задоволений працівник здатен працювати ще ефективніше, проявляючи ініціативу та очікує винагороди від менеджерів [9].

Про необхідність стимулювати та мотивувати працівника зробити свій вклад якомога ефективніше наполягає і науковець у дослідженні [10]. Він вказує на те, що менеджери повинні знайти ефективні важелі управління персоналом, використовуючи усі доступні менеджеру ресурси.

Науковець Пол Гасніґс акцентує увагу на тому, що менеджерам варто зосередитися саме на ефективності використання персоналу, а для цього менеджер повинен не тільки досконало знати функції, які повинен виконувати працівник на тому чи іншому робочому місці, а й які ще є додаткові компетенції у працівника, які можна використати на благо підприємства [11].

Таким чином, можна підсумувати, що більшість науковців виступають за те, аби компетенції працівника не обмежувалися лише посадовими обов'язками, а щоб працівник міг залучатися ширше, згідно із своїми знаннями, досвідом, талантами, а також важливим моментом є елемент контролю з боку роботодавців та можливість працівника розвиватися, отримувати нові знання, нові уміння та почувати себе в цілому комфортно [12]. Щоб отримати максимальну результативність від працівника, менеджер повинен застосовувати цілий ряд принципів (табл. 1.1). При цьому хочемо зауважити, що все-ж-таки людські ресурси є в деякому сенсі непередбачуваними ресурсами, адже працівники є живими організмами із своїми характерами, почуттями, непередбачуваними (для менеджерів) обставинами – і в результаті ці всі фактори значно впливають на роботу підприємства і саме успішний менеджер з організації роботи персоналу повинен мінімізувати ризики збоїв в роботі персоналу – від масових страйків до високої плинності кадрів. Узагальнимо окреслені вище поняття «персоналу» та визначимо коротко переваги та недоліки кожного запропонованого визначення в таблиці 1.1.

Таким чином, кожне визначення поняття «персонал» має свої переваги та недоліки (безумовно, у науковій літературі є сотні визначень поняття «персонал», ми взяли до аналізу лише деякі), але головне, що хотіли донести науковці своїми розробками, що менеджери повинні розкрити таланти працівників, забезпечити їх необхідними ресурсами, а також сформувати таке робоче середовище, в якому персонал почуватиметься комфортно і розвивати свої здібності і відчувати свою значимість для конкретного підприємства для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.1

Аналіз трактування поняття «персонал» різними науковцями.

Джерело: сформовано автором на підставі [1-11]

Науковець	Визначення	Переваги, недоліки та особливості в умовах війни
О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [1]	Персонал – це постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і періодично змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.	<i>Переваги:</i> чітке визначення постійного складу працівників. <i>Недоліки:</i> вузьке визначення, але не враховує тимчасових і сезонних працівників, а також мотиваційні та моральні аспекти. <i>Особливості під час війни:</i> потреба врахування гнучких форм зайнятості, віддаленої роботи, мобілізації персоналу, необхідність швидкого перенавчання персоналу.
О. Ульяненко [2]	Персонал – це основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію, а також визначають поведінку у рамках організації, які згодні працювати на умовах оплати роботодавця.	<i>Переваги:</i> враховує всі форми зайнятості. <i>Недоліки:</i> зроблено менший акцент на стратегічних інтересах. <i>Особливості під час війни:</i> можливість залучення сезонних і тимчасових працівників для виконання критичних завдань, які можуть бути вельми корисні підприємству для збереження існуючих обсягів роботи.
Г. Т. Завіновська [3]	Персонал – наймані працівники, що підписали договір з роботодавцем, а також власники та співвласники підприємства, які отримують за свою працю певну грошову винагороду.	<i>Переваги:</i> охоплює власників/співвласників. <i>Недоліки:</i> не враховує неформальних трудових відносин. <i>Особливості під час війни:</i> власники більш мотивовані забезпечити стійкість підприємства, адже вони не зацікавлені в банкрутстві власного підприємства.
В. О. Лук'яніхін [4]	Персонал – особовий склад організації, що працює на умовах найму і має відповідну компетенцію, поєднує здібності та мотивацію, що визначають поведінку працівника.	<i>Переваги:</i> підкреслює велику роль мотивації персоналу. <i>Недоліки:</i> не враховує потреби власників. <i>Особливості під час війни:</i> важливість психологічної підтримки та мобілізації здібностей персоналу, які можуть бути використані саме в цей час, саме під конкретні умови роботи.
Н. Л. Гавкалова та Л. В. Терещенко [5]	Персонал – ключовий фактор формування конкурентних переваг, оцінка ефективності менеджменту персоналу безумовно має враховувати динаміку показників та визначати фактори впливу.	<i>Переваги:</i> комплексний системний підхід до оцінки. <i>Недоліки:</i> потребує значних ресурсів, які підприємство може просто не мати. <i>Особливості під час війни:</i> допомагає швидко адаптувати кадрову політику до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Закінчення табл.1.1

Науковець	Визначення	Переваги, недоліки та особливості в умовах війни
Дейл Йодер [6]	Персонал завжди потребує ефективного використання та контролю.	<i>Переваги:</i> підкреслює важливість контролю працівників як важливого елементу менеджменту. <i>Недоліки:</i> не розкриває аспектів розвитку персоналу. <i>Особливості під час війни:</i> контроль стає критично важливим для безпеки та виконання завдань.
Майкл Джуціус [7]	Менеджери повинні планувати, організувати та контролювати персонал, підтримувати розвиток і самовдосконалення.	<i>Переваги:</i> комплексний стратегічний підхід. <i>Недоліки:</i> складність реалізації в умовах обмеженості ресурсів. <i>Особливості під час війни:</i> розвиток персоналу обмежений, але важливий для стійкості.
Едвін Фліппо [8]	Важливо не лише найняти персонал, а й правильно розставити на робочих місцях з урахуванням компетентностей.	<i>Переваги:</i> оптимальне використання навичок персоналу. <i>Недоліки:</i> потребує детального аналізу компетентностей та талантів працівників. <i>Особливості під час війни:</i> швидке перенавчання та перепрофілювання працівників.
Джорж Террі [9]	Колектив повинен бути задоволений роботою, щоб працювати ефективно.	<i>Переваги:</i> врахування емоційного стану працівників. <i>Недоліки:</i> суб'єктивність оцінювання задоволення працівників від роботи. <i>Особливості під час війни:</i> підтримка морального духу персоналу, формування позитивного психологічного клімату в робочому середовищі.
К. Норткот [10]	Менеджери повинні знайти ефективні важелі управління, використовуючи всі доступні їм ресурси.	<i>Переваги:</i> орієнтація на ефективність. <i>Недоліки:</i> загальність формулювання. <i>Особливості під час війни:</i> мобілізація усіх наявних ресурсів, яких може бути замало.
Пол Гаснігс [11]	Менеджер має знати функції працівника та додаткові компетенції, щоб ефективно їх використовувати.	<i>Переваги:</i> максимальне використання потенціалу. <i>Недоліки:</i> потребує індивідуального підходу, а це може вимагати багато часу. <i>Особливості під час війни:</i> використання прихованих навичок персоналу для виживання бізнесу.

Як видно з таблиці 1.2, менеджер з управління персоналом повинен організувати роботу персоналу таким чином, аби і підприємство, і працівники були задоволені, а також щоб ці відносини були оформлені законодавчо.

Таблиця 1.2

Сучасні принципи управління персоналом.

Джерело: сформовано автором

Назва принципу	Сутність	Сучасні реалії в Україні
Об'єктивність	Менеджери повинні об'єктивно оцінювати можливості працівників та ресурси, якими менеджери забезпечили працівників, при цьому забезпечуючи об'єктивність оцінювання продуктивності праці.	В більшості галузей технології є застарілими, менеджери вимагають від працівників більше, аніж вони можуть зробити на застарілому обладнанні та при використанні застарілих технологій.
Відбір кадрів на підставі ділових характеристик	Прозора процедура відбору претендентів на посади, подальша ротація та можливості підвищення.	Наявність корупційних схем при найму на роботу працівників на деякі посади в деяких галузях.
Ротація кадрів	Переміщення кадрів по вертикалі та горизонталі, аби працівники не «застоявалися» на одній посаді.	Підвищення персоналу відбувається вкрай рідко внаслідок «тримання за крісла» або за посади працівниками керівних посад всіма доступними засобами.
Демократія	Керівництво приймає рішення не одноосібно, а залучає працівників до обговорення перспектив розвитку підприємства, трансформації тощо.	Власник підприємства вважає, що якщо він власник, то він краще за всіх все знає і не повинен узгоджувати свої рішення з підлеглими, при цьому він реально не враховує досяжність поставлених ним цілей.
Дотримання інтересів і підприємства, і працівника	Досягнення цілей підприємства має відбуватися паралельно із зростанням фахівців та їх матеріальним та моральним задоволенням.	Керівництво ставить цілі, при цьому не завжди враховуються стратегічні плани підприємства і в зв'язку з цим необхідність підвищення кваліфікації працівників (небажання керівництва підприємства відволікати працівників на додаткове навчання та небажання витратити на це гроші).
Науковість	Наукове обґрунтування структури штату у відповідності із планованими показниками діяльності, при цьому дотримання норм трудового законодавства.	На деяких підприємствах чисельність персоналу занижена, а продуктивність праці вимагається вище законодавчих норм.
Економічна доцільність	Утримання персоналу та всі витрати на їх навчання, підвищення кваліфікації і таке інше не повинні бути більшими за очікувані вигоди від цього.	В більшості випадків роботодавці не бажає витратити кошти на підвищення кваліфікації персоналу, вони це роблять за свій рахунок (при цьому існує загроза того, що працівник, який отримав нові знання або вміння, може знайти іншу роботу, в чому не зацікавлений поточний роботодавець).

Закінчення табл.1.2

Назва принципу	Сутність	Сучасні реалії в Україні
Менторство	Налагодження системи менторства, передачі досвіду досвідчених працівників молодим фахівцям.	Старше покоління не бажає виходити на пенсію внаслідок того, що розмір пенсії є невеликим. Молодь не бажає приходити працювати на підприємства із низьким заробітком або із негнучким графіком, неможливістю працювати дистанційно тощо.
Гласність	Відкрита інформація про можливі зміни в роботі підприємства, зв'язків із стейкхолдерами тощо.	Часто персонал ставлять перед фактом, що відбудуться зміни, або що вони вже відбулися.
Справедлива винагорода	Винагорода працівників за їх вклад в розвиток підприємства та досягнення високих результатів, за проявлення ініціативи, за запровадження інновацій.	Часто працівник отримує стабільну заробітну плату, незалежно від перевищення обов'язків або додаткових функцій, які просто не оплачуються, при цьому ініціатива працівника є нецікавою для роботодавця, адже може вимагати залучення додаткових ресурсів.
Правова основа	Усі відносини в полі «роботодавець-найманий працівник» повинні відбуватися суворо у правовому полі.	Деякі працівники виходять на роботу, не будучи офіційно оформленими і відповідно, не маючи жодних гарантій від працедавця.
Оптимальна розстановка кадрів	Працівники повинні призначуватися на ті посади, де їх знання та вміння можуть розкритися максимально широко.	Зазвичай працівники виконують обмежене коло функцій, при цьому вміючи та знаючи додаткові компетентності, але працедавець не вимагає та не просить їх використовувати на робочому місці.
Мотивація	Менеджери повинні спонукати персонал працювати якомога ефективніше, при цьому використовуючи різні форми мотивації.	В умовах обмежених ресурсів матеріальне заохочення персоналу стає проблематичним, що робить інструменти мотивації неефективними.
Контроль	Працівники повинні знати, що за їхньою роботою відбувається як періодичний, так і постійний контроль.	Іноді керівники забагато довіряють працівникам і в кінці звітного періоду це може призвести до невиконання плану, адже відсутність контролю з боку керівництва може спонукати працівників до зниження продуктивності праці.
Гендер	Дотримання гендерної рівності, надання рівних прав та можливостей працівникам, незалежно від статі.	Поки що існують гендерні стереотипи, наявність суто чоловічих або жіночих професій або функціональних обов'язків.

Закінчення табл. 1.2

Назва принципу	Сутність	Сучасні реалії в Україні
Безбар'єрність	Побудова безбар'єрного середовища на підприємстві, де в колективі нормально співіснують та працює персонал без урахування їх можливостей з точки зору здоров'я (тобто, робота є для всіх).	Деякі роботодавці уникають брати на роботу осіб з обмеженими можливостями внаслідок потенційно низької їх продуктивності праці.
Безпека	Роботодавець зобов'язаний створити для персоналу безпечно робоче середовище.	Не завжди усі працівники підприємства оформлені офіційно, не завжди вся техніка є працюючою та такою, що не загрожує життю та здоров'ю персоналу, не завжди робочі умови відповідають вимогам ергономіки.

Менеджер з управління персоналу повинен об'єктивно оцінити потребу в кадрах на поточний момент діяльності підприємства, мати потенційні бази та платформи залучення працівників, проводити відбір кандидатів на посаду, розкривати таланти персоналу та використовувати їх на користь підприємства, вміти мотивувати та контролювати персонал таким чином, аби не образити персонал і не бути дуже жорстким та нав'язливим, крім того, менеджер повинен оптимально провести розстановку кадрів та забезпечити персонал усіма необхідними ресурсами. Впродовж функціонування підприємства менеджери повинні дбати про розвиток персоналу, адже розвиток персоналу неодмінно приведе до розвитку підприємства в цілому.

Таблиця 1.3

Сучасні напрями та методи розвитку персоналу.

Джерело: сформовано автором

Назва	Сутність	Особливості застосування
Самонавчання	Працівник сам вирішує що саме та в якому обсязі та в який час і за які кошти він опанує ті чи інші знання чи вміння.	Ми не впевнені, що переважна більшість працівників бажає самостійно знаходити для себе джерела навчання та витратити на підвищення кваліфікації зайвий час та гроші.

Продовження табл. 1.3

Назва	Сутність	Особливості застосування
Підвищення кваліфікації	З урахуванням вимог часу, з введенням нової техніки та технологій виникає потреба в підвищенні кваліфікації працівників.	Найбільш оптимально, коли на підприємств ведеться облік проходження працівниками курсів підвищення кваліфікації, який спонукає відповідальних осіб періодично організовувати за рахунок підприємства підвищення кваліфікації персоналу підприємства.
Перепідготовка	Опанування працівниками нових знань та вмінь, які в подальшому використовуватимуться на цьому ж підприємстві.	В умовах високої плинності кадрів (особливо у воєнний час) у керівництва виникає необхідність якомога повніше заповнити фахівцями штатну структуру, при цьому виникає необхідність переведення працівників на інші посади або на суміщення посад або на підвищення.
Менторінг	Навчання нових працівників досвідченими фахівцями, закріплення «старожилів» підприємства за новими кадрами.	Небажання професіоналів витратити свій робочий час на навчання нових кадрів, в тому числі і внаслідок недостатньої мотивації.
Тренінг	Організація конкретної навчальної ситуації та пропозиція працівникам вирішити завдання найефективнішим способом. Учасникам можуть пропонувати багато вправ чи ситуацій в обмежений період часу для їх вирішення.	Формує певні навички в певних ситуаціях, що можуть в подальшому виникнути на підприємстві та можуть бути корисними для інтегральних показників діяльності підприємства з точки зору потенційного оперативного та грамотного реагування з боку працівників, які пройшли тренінг.
Кейс	Навчання персоналу діям в конкретній ситуації.	Можливість кожному опанувати нові знання та проявити свої здібності.

Продовження табл.1.3

Назва	Сутність	Особливості застосування
Ігрові симуляції	Навчання персоналу конкретним потенційно можливим ситуаціям в метафоричній формі або в такій формі, коли самі працівники є головними дійовими особами цієї гри.	Залежно від рис характеру не всім працівникам може сподобатися бути акторами в діловій грі. Окрім того, у менеджерів можуть виникнути складнощі щодо розробки ділових ігор, які ідеально підходять для навчання саме персоналу саме цього підприємства.
Стажування	Працівник на деякий час направляється на підприємство, яке працює в тій самій галузі, що й те підприємство, яке направило працівника на стажування.	Не всі підприємства матимуть бажання прийняти навіть на короткий термін працівника з іншого підприємства – потенційного конкурента. Навіть якщо приймуть, є загроза втрати перспективного працівника, якщо йому запропонують залишитися на новому підприємстві.
Онлайн-навчання	Проведення відео уроків, лекцій, демонстрація слухачам роликів або проведення інтерактивного заняття.	Більшість працівників можуть сприймати дистанційне навчання як таке, що не приносить користі та відноситися не дуже відповідально до відвідування занять та до здачі підсумкового контролю (якщо такий передбачено).
Персоналізоване навчання	Організація навчання конкретного працівника для досягнення конкретних завдань.	Не всі підприємства можуть мати достатньо коштів на персоналізоване навчання персоналу.
Лідерські програми	Розвиток лідерських здібностей у персоналу.	Не всі люди мріють бути лідерами, є такі, що хочуть бути відомими, їм достатньо бути гарними виконавцями.
Коучинг	Розвиток додаткових здібностей персоналу керівного складу, підтримка досвідчених професіоналів, навчання пошуку джерел вирішення різних ситуацій.	Витрати на коучинг можуть бути суттєвими, але, на наш погляд, компетентний менеджер, якій зможе достойно відреагувати на різного роду кризи, вміє акумулювати ресурси в потрібній ситуації, є дуже важливим для ефективної роботи підприємства, а тому ці витрати є виправданими.

Закінчення табл.1.3

Назва	Сутність	Особливості застосування
Розвиток навичок soft skills	Розвиток комунікативних навичок, вміння працювати в команді, яка вже сформувалася на підприємстві, вміння уникати конфліктів або вчасно їх вирішувати.	Робота в команді, безперечно, є більш продуктивною, аніж самотужки, адже кожен працівник може мати свої додаткові унікальні здібності, які можуть бути реалізовані на користь підприємства, але проявитися вони можуть краще всього саме в командній роботі.
Розвиток навичок hard skills	Отримання знань в зв'язку з розвитком нових технологій.	Якщо персонал не отримуватиме нові знання, не вчитиметься працювати на/із новими технологіями, підприємство навряд чи обійде своїх конкурентів по ключових показниках.

Як бачимо з таблиці 1.3, у сучасного менеджера є достатньо методів аби спонукати персонал підвищити свою кваліфікацію в широкому розумінні цього слова. На наш погляд, не існує єдиного оптимального методу навчання, адже підприємства функціонують різні за напрямом, в різних умовах, з різним персоналом, тож менеджерам доцільно в різні періоди функціонування підприємства застосовувати різні методи навчання персоналу, іноді поєднуючи їх один з одним, а також менеджерам потрібно мати на увазі, що одні методи навчання можуть бути ідеальними для однієї категорії працівників, а для іншої категорії зовсім не підходять. Тож що саме застосувати в конкретний історичний період, вирішуватиме саме менеджерам з урахуванням об'єктивних факторів.

1.2. Компетентнісна структура системи менеджменту персоналу підприємства

Системи управління персоналом в різні часи були предметом дослідження науковців, адже для кожного суб'єкта господарювання окремо та для держави в цілому дуже важливо ефективно управляти людськими ресурсами, але для цього потрібно застосовувати найбільш підходящий підхід в

конкретному місці та в конкретний час. Розглянемо деякі теорії управління людськими ресурсами.

Так, класичні теорії менеджменту (наукова школа менеджменту), представники: Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Франк та Ліліан Жильбер, Макс Вебер та інші вважали, що для більшості співробітників робота сама по собі не є джерелом задоволення. Вони сприймають роботу, головним чином як спосіб заробляння грошей, а не як можливість самореалізації. Основний акцент у таких підходах робиться на підвищенні продуктивності праці за рахунок стандартизації процесів, чіткого поділу обов'язків та контролю. Співробітники сприймаються як виконавці, які потребують постійного контролю, оскільки мало хто з них виявляє ініціативу чи прагнення до творчої, відповідальної роботи [13].

Представники біхевіористських підходів (Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас Макгрегор) пропонували такі Теорії людських ресурсів, які слушно розглядають співробітника як цінний ресурс, здатний до розвитку, творчості та самостійності. Робота може бути джерелом радості, самореалізації та внутрішнього зростання. Співробітники готові брати участь у досягненні цілей організації, особливо якщо вони мають можливість впливати на процес прийняття рішень (а для цього менеджери повинні залучати фахівців на обговорення поточних проблем задля спільного пошуку виходу з них, адже якщо працівники проявлятимуть ініціативу, вони скоріше виконають заплановані заходи). У таких умовах мотивація зростає за рахунок внутрішніх потреб: у визнанні, відповідальності, досягненнях і розвитку. Замість тотального контролю виникає довіра до підлеглих; замість автократичних інструкцій вітається співучасть та максимальне залучення [14].

Представники Теорій людських відносин (наприклад, Елтон Майо, Кріс Аргіріс, Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк) наголошують на важливості соціально-психологічних факторів у трудовому процесі. Вони виходять із того, що співробітники мають бути значущими та корисними для організації. Люди прагнуть визнання, інтеграції в команду та встановлення міцних відносин з

керівництвом. Нематеріальні фактори, такі як повага, увага до особистості, почуття приналежності часто є більш сильними мотиваційними стимулами, ніж сама заробітна плата. Таким чином, створення позитивного емоційного клімату у команді є запорукою ефективної роботи [15].

Згідно з Теорією управління за цілями Пітера Друкера, ефективне управління починається не з просто формування структури або визначення функціональних обов'язків, а з чіткого визначення цілей. Організація повинна мати чіткі, досяжні (а це означає, що менеджер тверезо повинен оцінити наявні та можливі залучені ресурси) та вимірні цілі, що спільно формуються керівництвом та співробітниками. Це дозволяє кожному співробітнику розуміти свій внесок у загальний результат та працювати з більшою зацікавленістю та відповідальністю, тобто бути більш мотивованим та відчувати себе частиною команди [16].

Ситуаційні теорії управління мають на увазі, що не існує єдиної універсальної моделі управління, ефективною для будь-якої організації (і ми з цим згодні, адже умови роботи різних підприємств в різних містах, державах, в різних галузях є різними). Ефективність управлінських рішень дуже залежить від конкретних умов, у яких функціонує підприємство – виду продукції, обсягу організації, рівня технологій, показників персоналу тощо. Тому менеджери повинні гнучко адаптувати свої методи до ситуацій, що виникають [17].

Наступна теорія має назву «Теорія 7-С» (автори: Томас Пітерс, Роберт Вотерман, Річард Паскаль, Ентоні Атос) і стверджує, що успішна організація здатна підтримувати баланс між наступними сімома ключовими елементами (7-с): стратегія – чітко визначений план дій з вказанням відповідальних та термінами виконання; структура – організаційна структура з мінімізацією дубляжу функцій; системи – робочі процеси та процедури із застосуванням сучасних технологій, в тому числі гібридна та дистанційна форма роботи; персонал – команда (кожен повинен та прагне відчувати себе важливою частиною колективу); стиль – стиль керівництва (елементи різних стилів управління можуть бути доречними в різних умовах); навички – компетенції

працівників (які потрібно розвивати та вчасно розпізнати таланти, які можуть бути корисними підприємству); загальні цінності – культура та базові принципи (побудова міцної корпоративної культури, соціальна відповідальність бізнесу). Тільки гармонійне функціонування цих компонентів здатне забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність організації. При цьому вчені наполягають, що компроміси повинні бути з боку керівництва, але вони повинні мати свої межі. Окрім того, науковці впевнені, що менеджери періодично повинні оновлювати робочі місця підлеглих, роблячи їх сучасними та цікавими для працівників [18].

Теорію Z розробив дослідник Вільям Оучі. Його концепція пропонує альтернативу ситуативному підходу і прагне створити узагальнену модель ефективного управління, засновану на синтезі американського та японського досвіду. Теорія Z наголошує на важливості довгострокової зайнятості, довіри між керівництвом та співробітниками, колективного прийняття рішень, орієнтації на загальний результат та сильного корпоративного духу. Це управління з людським обличчям, у якому цінуються як ефективність, так і злагодженість у команді [19]. Разом з тим, дослідник, на нашу думку, перебільшує значення лише трудових ресурсів на підприємстві, вважаючи, що технічне оснащення другорядне.

Безумовно, трудові ресурси є одним із потужних інструментів досягнення підприємством поставлених цілей. В умовах воєнного стану менеджерам потрібно вирішувати додаткові питання, які виникають в зв'язку зі змінами в структурі штатів, адже в умовах воєнного часу підприємства можуть фіксувати високу плинність кадрів внаслідок об'єктивних причин [20].

Враховуючи, що українські підприємства ще з 2014 року (внаслідок російської агресії) вимушені включати додаткові ресурси та компетенції задля виживання власного підприємства, багато вчених аналізували досвід інших країн, які вже мали досвід функціонування економіки у воєнних умовах та пропонували менеджерам, які працюють на українських підприємствах в різних галузях ті чи інші рекомендації задля збереження трудового потенціалу та

недопущення банкрутства підприємства та його подальшої ліквідації і відповідно, збільшенню безробіття.

Науковці Запорізького національного університету [21] слушно зауважують, що рівень прогресивності підприємства в основному, залежить від колективу і що менеджерам вкрай важливо налагодити стосунки з підлеглими таким чином, аби і атмосфера в колективі була задовільна і щоб заплановані показники діяльності були виконані. Менеджери повинні розуміти, що яким саме ресурсом володіє кожен конкретний фахівець підприємства – від освіти до талантів та досвіду – аби залучити якомога більше компетенцій конкретного працівника на благо роботи підприємства. Безумовно, при цьому і працівник повинен відчувати віддачу від менеджерів підприємства в разі максимального залучення його знань, умінь, талантів у вигляді додаткових бонусів, на які розраховує виконавець. Побудова справедливої та прозорої системи мотивації та оплати за основні та додатково виконані функції є важливим моментом для менеджерів при побудові ефективної організації (але про мотивацію та інноваційні методи впливу на продуктивність праці підлеглих ми більше досліджень покажемо у другому розділі нашої дисертації). Разом з тим, вказані вище автори вказують на те, що в умовах воєнного стану у менеджерів можуть бути певні обмеження в роботі з персоналом і що їм потрібно пристосовуватися до умов, які диктують зовні, а враховуючи вразливість персоналу (з психологічної та фізичної точок зору), робота менеджера з персоналу в умовах воєнного стану стає доволі складною та такою, що вимагає прийняття швидких рішень та постійного запровадження антикризових заходів з недопущення простоїв в роботі внаслідок нестачі персоналу. Менеджери в сучасних умовах повинні вміти співчувати своїм співробітникам, підтримувати їх, допомагати підвищити кваліфікацію в разі необхідності, дозволити роботу в дистанційному або змішаному форматах, при цьому гарантуючи весь соціальний пакет [22]. Але і працівники повинні розуміти, що здорові стосунки будуються в колективі на умовах взаємоповаги, належному виконанні професійних обов'язків, тобто, ми маємо на увазі, що стосунки керівництва та підлеглих повинні бути як

дорога з двостороннім рухом, аби один одного розуміли, чули проблеми, підтримували ініціативи та втілювали їх на підприємстві задля підвищення конкурентоспроможності та процвітання підприємства. У цьому дослідженні науковці підкреслюють, що саме від вміло підібраного та розставленого на місцях колективу залежить прогресивність розвитку того чи іншого підприємства. Автори слушно звертають увагу на те, що під час воєнного стану акцент різко змінився в бік забезпечення безпечних умов персоналу, збереження їх життя та здоров'я. Дослідники навели декілька успішних прикладів організації роботи різних компаній в умовах війни, в тому числі і в Україні. Особливий акцент зроблено на спробі організації дистанційної роботи (але тут можуть бути деякі ризики - від нестійкого Інтернет-з'єднання до небажання працівників в дистанційному форматі вірно організувати свій робочий день та працювати ритмічно, що може негативно відобразитися на результатах роботи підприємства в цілому), впровадженню додаткових стимулів для підвищення мотивації працівників працювати якісно. При цьому науковці підкреслюють необхідність дотримання роботодавцями юридичних формальностей, адже верховенство права повинно бути в дії, а не на папері [21]. Зауважимо, що дотримання юридичних норм є важливим аспектом не тільки безпеки підприємства, а й держави в цілому [23].

У наступному дослідженні знаходимо слушну думку про те, що саме роботодавець повинен створити такі умови, аби максимально розкрити потенціал підлеглих [24].

Науковці з Києва [25] акцентують увагу на тому, що в умовах воєнного стану може спостерігатися дефіцит не тільки робочих кадрів, а й менеджерів різних ланок управління, при цьому науковці слушно зауважують, що менеджерам в умовах воєнного стану потрібно вміти швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, вміти раціонально та ефективно розподіляти функціональні обов'язки, швидко підбирати кадри на вільні вакансії, швидко організовувати перенавчання персоналу за потреби. Вони теж наполягають на тому, що комунікація в

стосунках – керівник-підлеглий набувають ще більшого, важливішого значення, адже сторони повинні чітко розуміти, що від них хоче інша сторона та які шляхи досягнення позитивного результату роботи підприємства (в чому зацікавлені обидві сторони) доступні в умовах воєнного стану.

Харківські вчені В. Куделя та В. Яковенко теж рекомендують особливу вагу приділяти саме людському фактору в досягненні запланованих результатів діяльності підприємства [26]. Одним з головних завдань роботодавців (а в умовах воєнного стану ця вимога розуміється по-особливому) є забезпечення безпечних умов праці. Організація віддаленої (дистанційної) роботи, зменшення тривалості зміни, побудова гнучкого графіку роботи та інші заходи можуть стати заходами збереження кваліфікованих кадрів, зниження стресу персоналу, збереження працездатності підприємства в цілому. Автори рекомендують залучати фахівців на тимчасову роботу і це цілком логічно, адже одне із завдань менеджерів – не тільки забезпечити стабільність колективу, а й знайти необхідні трудові ресурси для виконання тих чи інших завдань, які потрібно виконувати на конкретному підприємстві. Науковці багато уваги приділяють питанню залучення старшого покоління для роботи на підприємствах в умовах воєнного часу, але ми не дуже впевнені, що підприємства знайдуть достатньо фахівців такої вікової категорії, насамперед тому, що багато досвідчених фахівці віком старше 60 років могли скористатися законними підставами і виїхати за кордон з метою збереження власного життя, а також життя своїх родин. Щодо середнього покоління – чоловіки можуть бути мобілізовані, а жінки працювати на підприємствах, з яких не хочуть звільнитися внаслідок багатьох причин (близькість до місця проживання, гармонійні стосунки в колективі, прийнятний графік роботи тощо). Тож в умовах мирного часу, безумовно, орієнтація менеджерів на те, аби в структурі колективу була деяка частка фахівців старшого покоління (для організації потужної школи менторства), має рацію, а в умовах воєнного стану, на наш погляд, є доволі важко досяжною.

Ми згодні з науковцями, які розглядають людський капітал підприємства не як статтю витрат підприємства, а як джерело доходу, адже талановиті та працьовиті фахівці здатні принести підприємству значні бонуси, тож менеджерам потрібно вміти розкрити потенційні можливості кожного працівника і за необхідності, організувати його навчання задля отримання в подальшому високих показників продуктивності праці [27].

Соціальна відповідальність бізнесу виходить на перший план, адже працедавці повинні думати не тільки про прибутковість бізнесу, а й про імідж підприємства як надійного партнера та стейкхолдера, який несе відповідальність за власних працівників [28].

Додаткові відпустки, гнучкі графіки роботи, психологічна підтримка – усі ці дії стають додатковим, але необхідним елементом виживання задля збереження суб'єкта господарювання [29].

Важливим аспектом в сучасних умовах потрібно дотримуватися гендерної рівності та надавати рівні можливості працівникам, незалежно від їхньої статі [30].

У дослідженні [31] науковці рекомендують менеджерам ідентифікувати можливі ризики, пов'язані із персоналом підприємства і пропонують дієві підходи до боротьби з різного роду ризиків – від програм навчання та підготовки до механізмів моніторингу.

В цьому контексті працедавці можуть звернути увагу на таку популярну в усьому світі форму навчання персоналу як дуальна освіта, адже вона надає змогу фахівцям отримати нові знання без відриву від виробництва [32].

А в свою чергу, заклад освіти може отримати запит саме на конкретне навчання в конкретній сфері, що може бути прекрасним поєднанням теорії і практики [33].

Система управління персоналом, за Едвіном Фліппо, це: «планування, організація, керівництво та контроль закупівель, розвитку, компенсації, інтеграції, підтримки та розподілу людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних та соціальних цілей» [34]. Ми з цим згодні,

адже науковець акцентує увагу на необхідності системності та функціональному розподілі функцій. Водночас відомий вчений більше схиляється до адміністративного керування, не роблячи акцент на стратегічному та інноваційному розвитку підприємства.

В дослідженні інших науковців знаходимо тезу , про те, що система управління персоналом це: «схема запланованого розгортання людських ресурсів та діяльності, спрямована на те, щоб організація могла досягти своїх цілей» [35]. Слушна думка, адже саме людські ресурси допомагають підприємству досягти своїх цілей. Переваги окресленого науковцями визначення: стратегічна спрямованість, інтеграція із загальною бізнес-стратегією. Разом з тим, у вказаному дослідженні автори не надали дієвих рекомендацій як дійсно ефективно впливати на підлеглих, аби організація досягла успіху.

Підкреслюють основну роль HR-системи як стратегічного ресурсу, що забезпечує конкурентну перевагу та підвищену продуктивність науковці у дослідженні [36]. Автори фокусують увагу на аналітиці HR, впливі на бізнес-метрику та конкурентоспроможність. Разом з тим, успішне застосування запропонованих дослідниками методів вимагає розвиненої аналітичної інфраструктури та даних, які є не в усіх компаніях.

Дослідник Гарі Деслер вважає, що «система управління персоналом охоплює політики та практики, пов'язані з підбором персоналу, відбором, навчанням, винагородженням та оцінюванням» [37]. Науковець сформував чітко структуровані ключові HR-процедури, які мають практичну спрямованість та можуть бути реалізовані в умовах сьогодення.

Інші вчені пишуть, що «система управління людськими ресурсами є управління роботою та людьми для досягнення бажаних цілей», їх підхід передбачає стимулювання мотивації працівників та дотримання етичних вимірів при організації різного роду робіт [38].

В наступному дослідженні знаходимо рекомендацію комплексного підходу в роботі менеджерів з кадрами, які не тільки вимагатимуть дотримання

трудової дисципліни, а й формуватимуть у підлеглих пристрасть до роботи та надаватимуть значущості трудовим досягненням працівників, аби забезпечити задоволення фахівців працювати саме на цьому підприємстві та приносити користь саме цьому підприємству. Автори пишуть про «використання, розвиток, оцінку, винагороду та адміністрування працівників з метою досягнення цілей окремої особистості, конкретної організації та суспільства в цілому» [39].

Концепція організаційної культури є важливою у вивченні організаційної поведінки та стає дедалі важливішою сферою інтересів в академічних дослідженнях. Організаційна культура визнає особистий внесок працівників в організацію та забезпечує цілісне розуміння того, чого потрібно досягти, як цілі взаємопов'язані та як кожен працівник може досягти цілей організації (і яку винагороду він отримає в разі досягнення поставлених цілей). Організаційна культура є важливим фактором, який використовується для визначення того, наскільки добре працівник вписується у свій організаційний контекст, і вважається, що повна відповідність між працівником та його організацією є життєво важливою для успіху організації. Організаційна культура має значний вплив на відданість працівників. Виходячи з цього, політика організації щодо культури повинна бути зрозумілою працівникам. У цьому сенсі організація повинна мати гнучку культуру, а вище керівництво повинно використовувати децентралізований метод управління, щоб працівники нижчого рівня мали власні повноваження та можливість приймати рішення щодо кола проблем, з якими вони стикаються на своєму рівні. Організаційна культура повинна розвиватися для підтримки організації та забезпечення постійного вдосконалення. Культура організації важлива для її розвитку, оскільки вона впливає на відданість працівників та задоволення роботою. Коли культура організації є гнучкою, робоче середовище стає сприятливим для працівників. У сучасному висококонкурентному та швидко інноваційному середовищі організаціям потрібно формування такої культури, яка підвищує відданість співробітників та їх задоволеність робочим середовищем [40]. Безумовно,

кожен працівник хоче відчувати власну значущість саме для цього підприємства і при досягненні високих показників діяльності розуміти, що там є і його власний внесок та розраховувати на додаткові бонуси з боку керівництва. Саме високий рівень задоволеності працівника від конкретного робочого місця сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню стабільного злагодженого колективу. Під системою управління трудовими ресурсами науковці розуміють «усі ті дії з управління трудовими відносинами в організації» [41]. Інші вчені вважають, що система управління персоналом – це управління залученням, підтримкою, розвитком і утриманням співробітників, що сприяє досягненню організаційних стратегічних цілей. Це визначення поєднує операційність і стратегію, але потребує контекстуальних прикладів конкретно для кожної галузі в конкретних умовах [42].

Фактор праці є потужним фактором виробництва, оскільки він має вирішальне значення. Трудові ресурси впливають на бізнес-середовище в усіх організаціях, щоб воно стало більш прибутковим та стабільним. Менеджери з персоналу повинні фокусувати свою увагу на впровадженні такої стратегії управління персоналом, яка б передбачала формування певної культури організації, підтримку працівників, а саме головне – аби працівники знали, що роботодавець то їх і партнер, і захисник. Тема залученості працівників стає доволі популярною серед науковців та практиків, адже робляться спроби оцінити наскільки впливає залученість та задоволеність працівників на результат діяльності організації. Утримання працівників – це процес, за допомогою якого працівників заохочують залишатися в організації протягом усього свого життя або максимального періоду часу. Це стратегічний інструмент успіху підприємства. Утримання працівників – це метод, який використовується підприємствами для підтримки ефективної робочої сили, одночасно задовольняючи власні операційні вимоги. Працівники є найбільшим активом для організації, вони є джерелом прибутку. Тому кожна організація повинна ставитися до своїх працівників як до ресурсів, які додають цінності

організації. Організація може і повинна знаходити та утримувати таланти для власної конкурентоспроможності [43].

Проблема залучення та утримання талановитих працівників завжди була проблемою для компаній, оскільки дослідження неодноразово показували, що хоча оплата праці та пільги мають значення, не можна покладатися лише на гроші для залучення та утримання кваліфікованих працівників, особливо тих, хто шукає інші мотиви працевлаштування. Однак, справа не в тому, що компанії не розуміють ключових факторів залучення та утримання працівників, таких як складне та стимулююче робоче середовище, можливості для навчання та розвитку, гарне керівництво та чудові колеги. Однак на практиці існує величезна різниця між знанням та ефективним застосуванням цих знань, оскільки це вимагає системного підходу до питання, а в сучасному бізнес-середовищі стає дедалі складніше сформулювати життєздатний план залучення та утримання висококваліфікованих працівників [44].

Розглядати систему управління персоналом через соціально-критичну перспективу, вивчаючи культуру, владу та практики всередині організацій пропонує вчений у дослідженні [45]. Він вважає, що менеджер з персоналу повинен бути не тільки джерелом інформації для підлеглих в плані виконання тих чи інших робіт, а й ментором в контексті направлення на розвиток персоналу, на підвищення його кваліфікації, розкритті додаткових компетенцій. Система управління персоналом повинна включати певний набір функцій, які повинні виконувати менеджери з персоналу – від підбору персоналу до застосування сучасних методів мотивації та від розвитку талантів кожного до підвищення іміджу роботодавця [46]. Як стверджують вчені у дослідженні [47], система управління персоналом це: «стратегічне управління персоналом як система, що зв'язує внутрішні практики з зовнішньою стратегією». При цьому вони є прихильниками моделі або теорії відповідності, розробленої в Мічиганській школі. Теорія відповідності стверджує, що для досягнення цілей організації управління людськими ресурсами менеджери повинні ефективно застосовувати п'ять основних функцій: відбір, продуктивність, оцінка,

винагорода та розвиток. На думку вчених Ужгородського університету, стратегія управління персоналом це: «процес реалізації стратегії підприємства через функціональний, процесний та системний підходи до HR, який включає підбір, розвиток, мотивацію та інвестиції в персонал, узгоджені зі стратегією компанії» [48]. Ми згодні з їхньою думкою, адже розвивати власний персонал потрібно і інвестувати в нього особливо важливо, адже технології не стоять на місці, тому і працівникам потрібно встигати за розвитком техніки та технологій, а без якісного навчання це зробити неможливо (і не завжди сам працівник має на це фінансові ресурси, бажано аби підприємство регулярно виділяло кошти на розвиток персоналу). Переваги запропонованого науковцями підходу полягає в інтеграції HR-функцій із бізнес-стратегією та виділяються гнучкістю до зовнішнього середовища. На думку О. Наумової, «стратегічне управління персоналом це: складний комплекс політик управління: підбір, кар'єрне зростання, навчання, мотивація, інтеграція», який є довгостроковим, інтегрованим з бізнес-стратегією та адаптивним до змінного маркетингового середовища [49]. Авторка слушно зауважує, що тільки разом із висококваліфікованим та високо вмотивованим персоналом підприємство здатне досягти певного успіху. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом як цілісного аспекту включає стимулювання, розвиток і адаптаційні механізми в організації [50].

В наступному дослідженні автори розглядають переваги та недоліки цифровізації процесів управління персоналом і відмічають, що в Україні спостерігаємо як низький рівень діджиталізації цих процесів на підприємствах (внаслідок потреби в значних коштах на впровадження), так і низьку компетентність фахівців працювати з цифровими інструментами [51]. Вчений Ф.І. Хміль описує HRM як системну науку й функцію у менеджменті організацій, що об'єднує формування кадрової політики, добір, розвиток, оцінювання, винагородження, планування потреб і соціально-психологічний супровід колективу [52]. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли збільшується кількість осіб з інвалідністю, роботодавцям необхідно

будувати безбар'єрне середовище для створення рівних умов праці підлеглим, незалежно від рівня їх здоров'я [53]. Колектив авторів під системою управління персоналом підприємства пише, що слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямів діяльності суб'єкта господарювання. При чому ця система є складовою загальної системи управління підприємством [54]. Узагальнимо переваги та недоліки розроблених вітчизняними та іноземними науковцями визначення поняття «управління людськими ресурсами» в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки поняття «управління людськими ресурсами».

Джерело: сформовано автором на основі [48-50, 52, 55-62]

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Ф. І. Хміль [52]	Системна наука й функція менеджменту: кадрова політика, добір, розвиток, оцінка, винагорода та психологічний супровід.	Міждисциплінарність, повнота функцій.	Академічний стиль, менш практичний підхід.
О. О. Наумова [49]	Складний комплекс політик управління: підбір, кар'єрне зростання, навчання, мотивація, інтеграція, яка пов'язана із бізнес-стратегією.	Структурованість і акцент на довгострокові перспективи.	Складність імплементації у рутинні бізнес-процеси.
М. Мескон [55]	Процес залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників.	Орієнтація на повний цикл роботи з персоналом.	Недостатній аналіз стратегічного компонента.
В. М. Гріньова та І. А. Грузіна [50]	Формування мотиваційної стратегії управління персоналом: стимулювання, розвиток, адаптація в організації.	Фокус на мотиваційних стратегіях та впливі на персонал.	Менше уваги до кадрового планування та операцій.
Васильєва, О., Домашенко, С. та Гіль, Л. [56]	Формування культури організації дистанційної роботи.	Фокус на психологічному у супроводі працівників.	Слабкі механізми контролю працівників, які працюють дистанційно.

Продовження табл. 1.4

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Michael Armstrong [57]	Стратегічний, інтегрований і цілісний підхід до зайнятості, розвитку і добробуту працівників.	Сучасний системний підхід.	Загальне формулювання, мало деталей.
Dessler, G. [58]	Політики і практики найму, відбору, навчання, винагород і критерії оцінки співробітників.	Чітко структуровані ключові процеси.	Операційний фокус, брак стратегії.
В. Л. Вороніна [48]	Процес реалізації стратегії підприємства через функціональний, процесний і системний підходи до підбору, розвитку та мотивації персоналу.	Інтеграція HR-функцій із бізнес-стратегією.	Більше описує стратегічну модель, ніж операційні інструменти.
Беккер та Хюзелід [59]	HR-система розглядається як стратегічний ресурс для досягнення конкурентної переваги і підвищення продуктивності.	Акцент на аналітиці та бізнес-результатах.	Вимагає розвиненої аналітичної інфраструктури.
І. О. Рачинський [60]	Цілісна частина загального менеджменту, що забезпечує продуктивність кадрів.	Зв'язок із загальним менеджментом.	Невизначеність методів реалізації.
Kravchuk, O. [61]	Використання цифрових технологій у HRM, цифрова компетентність HR-менеджера та реінжиніринг бізнес-процесів. Систематизація сучасних підходів до цифрової соціальної мобільності, визначення її типів та факторів впливу, обґрунтування ролі людського капіталу в забезпеченні професійного зростання працівників.	Сучасний підхід, цифрова трансформація. Прискорення процесів передачі інформації, обробки великого масиву даних, пришвидшення більшості процесів на підприємстві.	Вимагає IT-підтримки та інфраструктури. Необхідність залучення великого обсягу інвестицій на впровадження цифрових технологій та на навчання персоналу роботі з цифровими інструментами.

Закінчення табл. 1.4

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Кравчук, О. [61]	Аналіз практик цифровізації процесів навчання та кар'єрного розвитку в управлінні людським капіталом.		
Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. [62]	Персонал підприємства – це ресурс з унікальною властивістю збільшувати вартість інших ресурсів та здатністю до збільшення власної вартості.	Розглядають людські ресурси на одному рівні з іншими видами ресурсів.	Високі витрати на розвиток додаткових компетентностей персоналу підприємства.

Як видно з таблиці 1.4, існують різні підходи до розуміння сутності управління системи трудовими ресурсами та кадровим потенціалом (безумовно, в таблиці представлена лише мала частина узагальнених автором підходів до розуміння кадрового менеджменту), але всі вони спрямовані на підвищення задоволеності самих працівників від роботи, так і від задоволеності менеджменту підприємства, яке вміє організувати роботу та сформувати таке середовище, яке сприяє досягненню запланованих показників роботи підприємства [63-65].

На наш погляд, доцільно на сучасних підприємствах формувати спеціальну кадрову базу підприємства, яка може стати ефективним елементом системи управління та розвитку персоналу підприємства, під умовною назвою «Персонал плюс» або Компетентнісна структура системи менеджменту персоналу підприємств, яка відрізнятиметься від традиційних, та буде розширена додатковими відомостями про персонал задля отримання менеджерами якомога більшого обсягу інформації щодо можливого розкриття та використання талантів та вмінь працівників за різними напрямками роботи підприємства. Ця база даних повинна бути сформована з декількох підбаз – підбаза «a1» буде містити загальну інформацію про основний контингент, доступну доволі широкому колу осіб, підбаза «a2» міститиме більш розширену інформацію про кожного працівника – від талантів до випадків домашнього

насильства, а підбаза «б» міститиме інформацію про додатковий контингент, який може бути залучений на підприємство в разі необхідності (особливо така необхідність може виникнути в умовах воєнного стану, коли спостерігається висока плинність кадрів). В свою чергу, підбаза «в» включатиме інформацію про можливі джерела залучення працівників (починаючи від закладів освіти і закінчуючи центром зайнятості).

Важливим моментом є те, що наповнювати цю базу повинен не один призначений працівник відділу служби кадрів (який не може в повній мірі знати всю інформацію про всіх працівників), а надавати інформацію регулярно повинні керівники відділів, які безпосередньо спілкуються з підлеглими та мають можливість отримати додаткову інформацію про персонал для формування підбази «а2» як з власної ініціативи, так і з ініціативи самих працівників.

Доступ до усіх підбаз повинно мати обмежене коло користувачів задля недопущення витоку конфіденційної інформації про працівників підприємства. Основні принципи формування цієї бази, на наш погляд, наступні: постійне оновлення даних, креативність, масштабність, інноваційність, системність, науковість, конфіденційність, економічна обґрунтованість, уніфікація даних, зручність формування бази та аналізу інформації. Пропозиції автора представлені на рисунку 1.1.

Таким чином, розроблена автором у цьому підрозділі кадрова база «Персонал плюс» може стати ефективним елементом системи управління персоналом, адже забезпечує глибший та багатогранний аналіз кадрового потенціалу, дає змогу своєчасно виявляти приховані компетенції, таланти й ризики серед працівників, формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, переміщення чи залучення персоналу. На відміну від існуючих кадрових баз, вона допомагає підприємству діяти на випередження, зменшувати кадрові ризики, швидко реагувати на виклики (зокрема, в умовах воєнного стану), забезпечувати гнучке резервування кадрів і якомога ефективніше управляти людськими ресурсами на основі повної,

структурованої та динамічно оновлюваної інформації з урахуванням усіх доступних видів ресурсів.

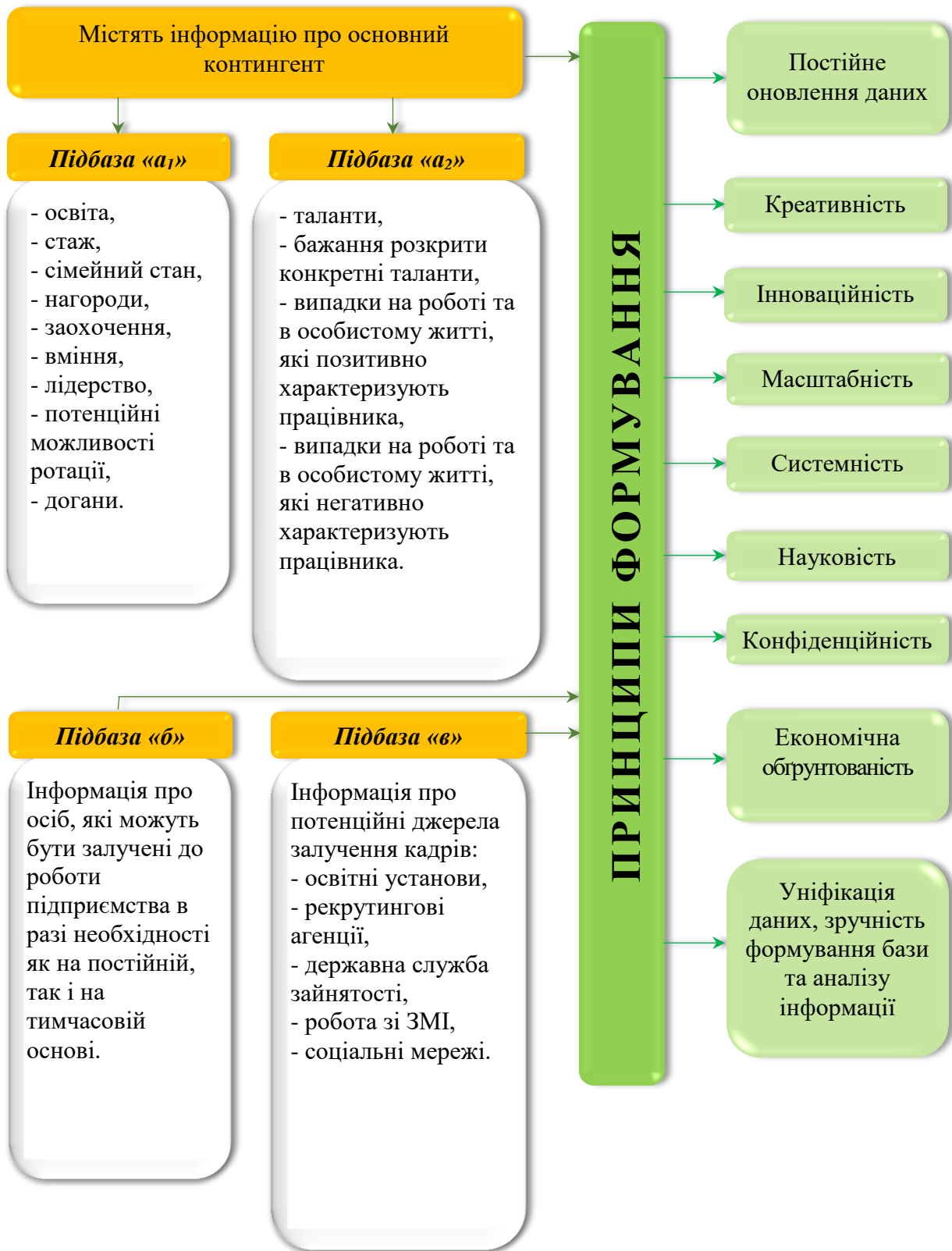


Рис. 1.1. Компетентнісна структура системи менеджменту персоналу підприємства. Джерело: розробка автора [66]

1.3. Формування стратегії управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану

Внаслідок війни підприємства стикнулися з безпрецедентним явищем, коли гостро постало питання заповнення вакансій різних професій на підприємстві, адже майже 3 мільйона українців виїхали за кордон, а приблизно 5 мільйонів осіб стали внутрішньо переміщеними особами і в більшості випадків ці приблизно 8 мільйонів осіб не залишилися працювати на своєму робочому місці дистанційно внаслідок об'єктивних причин. Роботодавці почали активно шукати працівників серед молоді, пенсіонерів, ветеранів, а також проводять регулярне перенавчання жінок колись чоловічим професіям. Дослідник пропонує підприємствам бути згуртованими, ділитися позитивним досвідом рекрутингу персоналу, організовувати спільні робочі проєкти, таким чином розподіляючи ризики [67].

На платформах, де роботодавці завантажують наявні вакансії, фіксуємо більше ста тисяч реальних вакансій. Але, як зазначають роботодавці, відгуків на ці вакансії в рази менше, окрім того, ті, хто відкликається на вакансії не завжди відповідають критеріям, які ставить роботодавець. Деякі підприємства фіксують величезну плинність кадрів вже з перших днів прибуття персоналу на роботу (є випадки, коли плинність новачків сягає 78%!) внаслідок не співпадіння очікувань працедавця та найманого працівника. Аби уникнути подібної критичної для підприємства ситуації, на наш погляд, потрібно по-перше, озвучувати усі суттєві моменти відкритої вакансії, по-друге, по прийому на роботу нового працівника саме менеджер повинен забезпечити йому адаптацію та окреслити потенційний подальший розвиток праці на даному підприємстві. Шукати працівників можна і доцільно в умовах війни не тільки серед традиційних категорій працездатного населення, а й залучати студентів, а також пенсіонерів, які мають бажання та можливості працювати. Серед стратегій розвитку персоналу, які успішно застосовують компанії в умовах сьогодення, є інвестиції у власні кадри, розвиток талантів власного

підприємства, розширення повноважень та функцій працівника із одночасним підвищенням матеріальної винагороди. Крім того, успішні компанії створюють корпоративну інформаційну базу, де працівник може отримати потрібну йому для роботи інформацію, в свою чергу, поповнюючи цю базу власними напрацюваннями [68].

На жаль, фіксуємо значний розрив в заробітних платах працівників різних професій, при чому різниця може бути суттєвою, наприклад, в сфері освіти працівники отримують, в середньому, 14 тисяч гривень, а в сфері ІТ – близько 50 тисяч гривень, що зумовлює кадровий голод в деяких галузях. Середня заробітна плата, яку пропонують роботодавці знаходиться в межах від 18 до 30 тисяч гривень, що є значно нижчим показником у порівнянні із європейськими країнами. Експерти не прогнозують суттєвого зростання рівня заробітних плат в Україні. Як рівно і зниження кадрового голоду на робітничі професії [69].

Як свідчать опитування, які проводять експерти за кордоном у мігрантів з України стосовно того, чи планують вони повернутися в Україну, частка тих, хто планує. Повернутися в Україну після війни сягає 64%, але на наш погляд, це лише попередні цифри, які можуть в подальшому значно відрізнятись від реальних цифр, адже більшість мігрантів з України, окрім ностальгії, можуть вже не мати в Україні житла (внаслідок руйнування чи окупації), не матимуть робочого місця потрібної ним кваліфікації та з відповідними умовами оплати, окрім того, жінки за три роки війни в Україні можуть за кордоном встигнути владнати своє особисте життя з іноземцями, знайти роботу, вдало влаштувати дітей на навчання із подальшими перспективами, тобто, стимулів назавжди повертатися в Україну у таких осіб майже немає (ясно, що у них може бути реалізоване бажання відвідати родичів в Україні або колишні місця проживання, але ми впевнені, що це будуть короткострокові візити із подальшим поверненням в ті країни, куди українці мігрували під час війни). Стосовно внутрішньо переміщених осіб ми теж маємо сумніви стосовно того, що вони захочуть повернутися в свої зруйновані будинки, скоріш за все, ВПО й надалі плануватимуть проживати в нових місцях всередині України, куди вони

переселилися під час війни. В таких умовах сучасному роботодавцю не варто очікувати повернення великої кількості колишніх працівників, варто залучати нових фахівців, хай навіть без досвіду в конкретній сфері та вкладати кошти в їх навчання на благо власного підприємства [70].

Таблиця 1.5

Зіставлення кількості вакансій та шукачів роботи станом на
1 серпня 2025 року. Джерело: [71]

Назва професії (посади)	Кількість вакансій, одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери	3 808	9 652
Професіонали	9 810	13 435
Фахівці	7 833	13 620
Технічні службовці	3 055	8 800
Працівники сфери торгівлі та послуг	10 146	27 712
Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення	955	3 971
Кваліфіковані робітники з інструментом	13 896	9 801
Робітники з обслуговування та експлуатації технологічного устаткування	10 323	14 515
Найпростіші професії	8 594	18 557
Особи без професії	X	12 303
Усього	68 420	132 366

Наведемо зіставлення кількості вакансій та шукачів роботи станом на 1 серпня 2025 року за видами економічної діяльності (табл. 1.6). Як бачимо, найбільше вакансій роботодавці пропонують в переробній промисловості, торгівлі, охороні здоров'я та сфері освіти. В свою чергу, більшість респондентів-шукачів робочого місця шукали вакансії в сфері торгівлі, оборони, переробної промисловості та сільського господарства.

Таблиця 1.6

Зіставлення кількості вакансій та шукачів роботи станом на 1 серпня 2025 року за видами економічної діяльності. Джерело: [71]

Назва виду економічної діяльності	Кількість вакансій, одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб
Сільське, лісове та рибне господарство	3 180	10 032
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1 414	1 544
Переробна промисловість	14 440	12 740
Постачання електроенергії, газу, пари	1 611	2 669
Водопостачання; каналізація	1 610	1 857
Будівництво	2 257	1 792
Оптова та роздрібна торгівля	10 878	21 695
Транспорт, складське господарство, пошта	5 894	5 277
Організація харчування	2 424	3 453
Інформація та телекомунікації	444	1 036
Фінансова та страхова діяльність	314	1 477
Операції з нерухомим майном	639	1 062
Професійна, наукова та технічна діяльність	1 492	1 829
Адміністративне та допоміжне обслуговування	2 407	3 176
Державне управління й оборона	4 175	20 464
Освіта	6 324	5 514
Охорона здоров'я	7 139	7 401
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	991	801
Надання інших видів послуг	787	1 601
Діяльність домашніх господарств	0	3
Діяльність екстериторіальних організацій і органів	0	4
Сільське господарство	2 934	9 124
Усього	68 420	132 366

На наш погляд, заслуговують на увагу дослідження, проведені компанією Gradus Research серед топ-менеджерів компаній, що працюють в Україні. Фокус опитування був зроблений на тому, які акценти в задоволеності роботою

змінилися у порівнянні з довоєнним періодом. Про задоволеність роботою (або про необхідність триматися за власну посаду як за джерело стабільного доходу) говорять цифри: так, якщо в довоєнний період 69% респондентів не планували змінювати роботу, то зараз цей показник виріс до 77%; більшість керівників пишаються своєю причетністю до компанії, вони відчують себе потрібними (81%) та задоволені зоною відповідальності (65%). Більшість менеджерів намагається проявити свої найкращі навички та здібності (88%) та відмітили, що відносини між ними та власниками підприємства покращилися, вважаємо, що власники мають великі сподівання на знання та досвід давно працюючих на підприємстві менеджерів та сподіваються, що менеджери зроблять усе можливе, аби запобігти банкрутству підприємства під час складних умов функціонування – в період воєнних дій (71% опитаних менеджерів задоволені рівнем та повнотою влади, яку мають на даний час). Тут потрібно додати, що більшість власників стали більш залучені до процесу управління, вони стали більше цікавитися поточними справами компанії, а не тільки фінансовими звітами. Разом з тим, більше третини від загальної кількості опитаних менеджерів (43%) бажає більше фінансового забезпечення, але потрібно розуміти, що в умовах війни ресурси підприємств є обмеженими [72].

Війна внесла суттєві корективи в структуру кадрів багатьох підприємств. Майже 30% працівників вимушено змінили місце роботи. Безумовно, це є великий стрес і для самих працівників, і для менеджерів/власників підприємств, на яких фіксується суттєвий відтік кадрів.

Компанія «ЕКО маркет» активно проводить внутрішні тренінги аби персонал володів не тільки своїми функціями, а й додатковими, з можливістю працювати й на інших посадах. Це надає компанії, в разі потреби, швидше закривати вакансії [73].

В Україні підприємства часто скаржаться і на загальний дефіцит кадрів, і на неможливість знайти вузькоковаліфікованих працівників, а також на обмежені фінансові ресурси і внаслідок цього неможливість підняття рівня оплати праці [74].

В цих умовах кожне підприємство намагається розробити власні стратегії залучення персоналу. Так, підприємство «Імпорт-Офіс Україна» слушно вважає, що в нинішніх умовах фахівця легше навчити з нуля, аніж знайти вже досвідченого фахівця. Менеджери компанії заявляють, що стратегія навчання та реального кар'єрного зростання є доволі привабливою на ринку праці для потенційних кадрів та допомогла заповнити вакансії підприємства на 97% [75].

Компанія Novus, яка має мережу розгалужену мережу магазинів в Україні (більше 120), в умовах війни запровадила свою ефективну стратегію управління персоналом. Так, власники ввели децентралізоване управління, яке дозволяє менеджерам з персоналу на місцях підбирати кадри та допомагати їм швидше адаптуватися. Окрім того, компанія запровадила корпоративне навчання в Корпоративному університеті, де працівники отримують корисні знання як для поточної роботи, так і для кадрового зростання (треба зауважити, що 61 % вакансій керівного складу було заповнено з внутрішніх резервів підприємства і це говорить про успішну кадрову стратегію підприємства). Окрім того, власники дбають про надання рівних умов людям з різним ступенем здоров'я – є вакансії для людей з поганим слухом, є вакансії для ветеранів війни з різними вадами. Тож, ця компанія в умовах війни переорієнтувалася з акценту чисто фінансових потреб власників та персоналу на людиноцентризм, підтримку, розвиток корпоративної культури, створення сприятливого психологічного клімату [76].

В компанії Baker McKenzie Ukraine майже 70% працівників працюють віддалено, що є і більш економічно вигідно самій компанії, і більш вигідно працівникам, адже вони можуть бути більше із родиною. Компанія активно застосовує усі доступні цифрові інструменти заради налагодження нормального робочого процесу. І хоча аналітики зауважують, що поряд з уникненням непродуктивних простоїв на роботі у оффлайн-режимі (розмови з колегами, перекури, часте чаювання), стає трохи складніше контролювати робочий час працівників, які працюють віддалено. Але разом з тим, якщо компанія затвердила ефективні форми звітності, то і персонал буде намагатися виконати

поставлені роботодавцем умови, аби не втратити вигідне робоче місце в з точки зору налагодження балансу «робота-родина» [77].

Компанія «Інтерпайп», в якій працюють понад 9 тисяч осіб, прикладає значних зусиль для уникнення кадрового голоду. Так, для чоловіків можливе бронювання, для жінок – розширено перелік доступних посад, при цьому середня заробітна плата по підприємству є 28 тисяч гривень, що значно перевищує рівень оплати в більшості галузях. Підприємство формує свою кадрову політику таким чином, що спеціалістом не народжуються, а отже, компанія готова вкладати гроші та час в навчання таких фахівців, які потрібні саме цьому підприємству. Окрім того, підприємство активно співпрацює з навчальними закладами, пропонуючи випускникам отримати перше робоче місце без досвіду роботи і цим приваблює молодь [78].

Задля збереження персоналу підприємства менеджери запроваджують додаткові заходи підтримки та згуртованості персоналу. Так, «Ощадбанк», окрім регулярних психологічних тренінгів для працівників, започаткував телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», які згуртовують колектив да допомагають кожному працівникові відчувати свою причетність до перемоги над Росією.

Інші компанії також намагаються зробити якомога більше для своїх працівників. Так, компанія «Фармак» допомагає з пошуком житла для постраждалих, «Дарниця» перевела офісних працівників на дистанційну роботу, «Нова пошта» виплачує матеріальну допомогу працівникам, «Київстар» організував волонтерський рух для працівників [79].

Експерти в сфері залучення персоналу вказують на те, що задля успішності рекрутингу на підприємство тих чи інших фахівців в цей процес повинні бути залучені не тільки менеджери з персоналу, а й інші працівники підприємства, які можуть зі своєї точки зору бути корисними в цьому процесі, наприклад, фахівці маркетингового відділу або програмісти тощо [80].

Також доволі ефективним засобом залучення нових працівників є рекомендація від вже працюючих робітників залучити знайому людину на ту чи іншу посаду. Окрім того, фахівці зауважують, що найбільш ефективним засобом залучення персоналу для підприємств, які не є широко впізнаваними на ринку та не мають багато коштів на розвиток реклами, є адресне звернення до потрібних підприємству фахівців [81].

Також підприємства стали більш плідно співпрацювати із профільними професійними організаціями, із навчальними закладами, які випускають фахівців за профілем роботи підприємства. Впровадження гібридних форм рекрутингу, які передбачають як фізичне спілкування в офісі при найму на роботу, так і в дистанційному форматі. Саме ці кроки дозволяють підприємству закрити потрібні вакансії [82].

Про необхідність активної співпраці із освітніми закладами, запровадження системи безперервного навчання на робочому місці у відповідності із новими технологіями пишуть, аналізуючи міжнародний досвід країн, які теж існували в період війни та вимушені були відновлювати країну у повоєнний період, науковці у дослідженні [83].

Розширювати можливості для залучення пенсіонерів. Які мають можливість та бажання працювати, уникати ейджизму в категоріях професій, орієнтуватися саме на можливості працівника, а не на його вік рекомендують експерти в сфері найму персоналу [84].

Державна служба зайнятості успішно запроваджує програму надання ваучерів на суму 30 тисяч гривень для осіб старше 45 років з метою отримання ними нової професії. Так, у 2025 році цей ваучер отримали понад 9 тисяч осіб [85].

Аналітики вказують на зростання впливу штучного інтелекту, а отже, є нагальна потреба в навчанні працівників застосовувати штучний інтелект в своїй діяльності. Також в умовах воєнного стану акцент зміщений на посилення ролі жінок, пенсіонерів та ветеранів війни в структурі кадрів і що цікаве – працівники дуже звертають увагу на відношення менеджерів до них, до

раціональний розподіл ресурсів та завдань по відношенню до персоналу (існує навіть вислів про те, що працівники йдуть не просто з підприємства або з бізнесу, а вони йдуть від менеджера, тобто, від менеджера, під керівництвом якого їм було не комфортно працювати). Тому з одного боку, власники повинні підтримувати менеджерів, надаючи їм достатню порцію влади, а менеджери, в свою чергу, повинні справедливо відноситися до підлеглих аби не втратити цінний для підприємства контингент [86].

На жаль, 77% підприємств стикнулися із дефіцитом кадрів і в найближчому майбутньому прогнозують або скорочення персоналу або утримання його в нинішній кількості внаслідок обмежених фінансових ресурсів на найм та планують запровадити штучний інтелект задля масштабної автоматизації робочих процесів. Половина компаній планує виділяти кошти на професійний розвиток команди [87].

Різні країни в той чи інший період перебували у стані війни, і також, як і Україна, стикалися з викликами, що стосуються кадрового дефіциту працівників різних професій та необхідності запровадження дієвих стратегій управління персоналом для забезпечення стабільної роботи підприємства будь-якої галузі. Порівняємо досвід України, США та Ізраїлю, щоб узагальнити спільні риси управлінської діяльності в сфері персоналу та окреслити перспективні (для України) дії в контексті управління персоналом з урахуванням мобілізації та масової еміграції населення.

Так, в Україні серед основних заходів, спрямованих на підтримку персоналу, можна виділити наступні: адаптація кадрового потенціалу (внаслідок звільнення працівників в силу об'єктивних причин у роботодавця виникає гостра потреба в заповненні вакансій або сторонніми особами або перенавчити); цифровізація (підприємства намагаються задіяти усі доступні їм види ресурсів аби максимально цифровізувати процеси, які відбуваються на підприємстві, в першу чергу, аби убезпечити працівників підприємства від обстрілів); великий акцент на психологічній підтримці, адже майже всі працівники мають сумні власні обставини, які можуть значно впливати на їх

продуктивність праці – від факту пропажі на війни родича до факту проживання з членами родини окремо, навіть в різних країнах з урахуванням безпекової ситуації, тож менеджери з управління персоналом схильні переглядати нормативи з продуктивності праці, надавати можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи, залученості працівників у волонтерську діяльність аби знизити рівень психологічної напруги працівників [88].

Наступна країна, на яку ми б хотіли звернути увагу в рамках нашого дослідження, це Ізраїль, адже саме громадяни цієї країни вже багато років поспіль вимушені жити і працювати в умовах війни. В цій країні в армії служать як чоловіки, так і жінки, таким чином, Ізраїль має потужний резерв для мобілізації в необхідний момент. Окрім того, цивільне населення чітко проінформоване та навчене як діяти в разі надзвичайних ситуаціях. Держава надає всіляку підтримку родинам військових, активізуючи молодь обрати військову справу своєю постійною професією [94].

Всіляку підтримку військовим та членам їх родин надають у США, де сформовано потужну армію. Працівникам забезпечують дистанційну роботу та гнучкий графік, гарантуючи безпечне робоче місце; надається психологічна допомога за необхідності; побудовано ефективну комунікацію між керівниками та підлеглими [95].

Таблиця 1.7 демонструє, що управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає значної адаптації стратегій до специфічних обставин, що постійно змінюються через фактори безпеки, економічної нестабільності та соціального тиску. Організації повинні враховувати не лише внутрішні ресурси та можливості, а й зовнішнє середовище, включаючи державні програми підтримки, міжнародний досвід та специфіку поведінки працівників у кризових умовах. Україна, Ізраїль та США демонструють різні підходи до управління персоналом, які враховують національні особливості, історичний досвід та ресурсні обмеження кожної країни.

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану. Джерело: [88-95]

Країна	Основні напрямки стратегії	Спільні риси	Відмінності
Україна	Адаптація персоналу, цифровізація, психологічна підтримка, направлення зусиль на побудову безбар'єрного середовища з урахуванням збільшення осіб з інвалідністю	Гнучкість, підтримка морального стану	Орієнтація на внутрішні ресурси
Ізраїль	Військовий резерв, підтримка родин, кризовий менеджмент, активне навчання населення діям в надзвичайних умовах	Інтеграція військового досвіду	Акцент на мобілізаційних можливостях
США	Дистанційна робота, психологічна підтримка, гнучкий графік	Гнучкість, підтримка морального стану	Орієнтація на індивідуальні потреби

Особливо важливим є забезпечення гнучкості управлінських рішень: організації повинні оперативно реагувати на зміни в ситуації, коригувати робочі процеси, перенаправляти кадри на пріоритетні завдання та використовувати цифрові технології для підтримки ефективності роботи. Крім того, ключовим елементом є підтримка морального стану працівників: програми психологічної підтримки, тренінги з адаптації до стресових умов, комунікаційні платформи для зворотного зв'язку та підтримка колективної згуртованості стають критично важливими для збереження мотивації та продуктивності персоналу.

Інтеграція військового досвіду в HR-стратегії є ще одним важливим аспектом, особливо для країн, що мають практику мобілізації та активного військового резерву. Це включає навчання персоналу навичкам кризового управління, планування надзвичайних ситуацій, організацію евакуаційних процедур та підтримку сімей мобілізованих працівників. Такий підхід дозволяє

поєднати організаційні цілі з безпековими потребами держави та забезпечити стійкість бізнес-процесів навіть у складних умовах воєнного часу.

Таким чином, ефективне управління персоналом у воєнний час ґрунтується на комбінованій стратегії, що включає гнучкість, психологічну підтримку, інтеграцію військового досвіду та адаптацію до національних умов. Такий підхід дозволяє не лише зберегти працездатність та мотивацію співробітників, але й формувати довгострокову стабільність організації, забезпечуючи її здатність швидко реагувати на будь-які кризові зміни та підтримувати високий рівень ефективності роботи

Воєнний стан вносить корективи в роботу всіх напрямів діяльності підприємств, в тому числі і в роботі з кадрами. Менеджери з управління кадрами повинні вміти (для цього потрібні базові знання та отримання нових знань на тренінгах, семінарах, конференціях тощо) швидко орієнтуватися в разі незапланованих змін в контингенті – будь то зміна структури штату внаслідок мобілізаційних та еміграційних процесів або необхідність запровадження сучасних технологій і відповідно, перенавчання персоналу. Окреслені завдання повинні бути відображені в Стратегії управління розвитку персоналом, яка спрямована на підтримку ефективної діяльності підприємства. Стратегія управління персоналом – це повинен бути не просто документ на папері, а комплекс дій, спрямованих на формування згуртованого колективу висококласних фахівців.

Як зазначають науковці Л. Чернишова та А. Заложнікова, в умовах воєнного стану стратегія управління персоналом потребує суттєвого корегування, адже на перший план виходять безпека працівників, їх психологічна підтримка та співпраця із військовими відомствами [88]. Вчені пишуть, що працівники потребують більшої уваги з боку керівництва, особливо ті, хто є внутрішньо переміщеними особами або ті, хто втратили рідних на війні або ті, хто сам демобілізувався з лав ЗСУ з причин отримання інвалідності. Науковці слушно виокремлюють цілий ряд проблем, з якими можуть стикнутися менеджери з персоналу, починаючи від втрати особового складу та

нестачі фінансів на розвиток підприємства до психологічної нестійкості працівників. В такій ситуації і менеджерам з персоналу, і самому персоналу потрібно бути згуртованими та намагатися проявити себе якнайкраще в складних кризових умовах, які диктує війна.

У дослідженні [89] знаходимо слушну думку, що під час війни менеджерам потрібно знаходити додаткові інструменти, які здатні згуртувати колектив. На думку авторів, це може бути волонтерство, адже сумісна ціль та досягнення неї може значно зблизити персонал та допомагати у виконанні виробничих завдань на високому рівні. Механізм управління персоналу, на їх думку, повинен бути гнучкий та передбачає реалізацію одного з трьох можливих подальших подій: за першим сценарієм, підприємство працює в тому місці, де і працювало, але керівництво забезпечує безпеку роботи працівників (за можливості, частина процесів організована в дистанційному форматі); другий сценарій – підприємство релокує виробничі потужності та допомагає персоналу разом з їхніми родинами переїхати в інший регіон; третій – песимістичний сценарій – зупинка діяльності підприємства.

Науковці в статті [90] стверджують, що під час війни пріоритети працівників змінилися, адже у воєнний час на перший план виходять базові потреби персоналу, а кар'єрне зростання є другорядним. Автори слушно зауважують, що менеджерам з персоналу варто підтримувати корпоративну культуру, мотивувати персонал сучасними засобами, дбати про їх психологічний стан, запроваджувати інструменти онбордингу, взаємопідтримки, соціалізації, переглядати допустимі трудові навантаження, і що ще цікаве та корисне – автори наголошують на необхідності ведення бездоганного обліку документації, яка стосується кадрів (на нашу думку, це заслуговує на увагу з боку сучасних менеджерів, адже гарно упорядкована інформація надаватиме менеджеру змогу швидше прийняти рішення з того чи іншого приводу, наприклад, в разі необхідності заповнення вакансії з наявних працівників або при виборі направлення на підвищення кваліфікації працівників при запровадженні нових технологій). На необхідності адаптивних

стратегій управління персоналом, гнучких підходах в організації роботи персоналу, впровадженні цифрових технологій знаходимо аргументи в науковому дослідженні [91]. Науковці слушно зауважують, що впровадження цифрових інструментів може значно розвантажити працівників, які цього особливо потребують в кризових умовах. Науковиця Н. Ульянченко акцентує увагу на необхідності менеджерів з управління кадрами залучати працівників до соціальних ініціатив, аби працівники відчували себе потрібними як окремому підприємству, так і державі в цілому, намагаючись долучитися до реалізації суспільно вагомого проєкту [92]. Антикризове управління та сценарне планування, на її думку, і ми з цим цілком погоджуємося, повинні стати основними орієнтирами менеджерів з управління розвитком персоналу.

У дослідженні [93] знаходимо слушну думку, що під час війни підприємства не можуть використовувати шаблони в управлінні персоналом, кожне підприємство в залежності від умов, в яких воно працює, повинно адаптувати власну стратегію управління персоналом. Автори наголошують на розширенні комунікативних стратегій, на підтримці персоналу, збереженні за тимчасово не працюючими працівниками робочих місць, перегляді показників продуктивності праці, акцент уваги на задоволеності персоналом умов праці.

Загалом технології стратегії управління персоналом використовуються менеджерами або в чистому вигляді або (і це в більшості випадків) у поєднанні одна з одною. Наприклад, менеджери можуть успішно застосовувати галузеву технологію управління персоналом з інноваційною або традиційну з професійною. Тобто, універсальної ідеальної стратегії управління персоналом не існує, менеджери повинні орієнтуватися в умовах, що склалися для роботи конкретного підприємства та намагатися втілити в життя кращі практики існуючих технологій управління персоналом. При цьому менеджери повинні використовувати цілий арсенал методів управління персоналом, серед яких виокремимо такі:

- Економічні (менеджери повинні пам'ятати, що тільки морального заохочення для високої продуктивності праці недостатньо);

➤ Адміністративні (раціональна організаційна структура із уникненням зайвих ланцюгів надання команд, із оперативним зворотнім зв'язком є запорукою успішного управління персоналом);

➤ Соціально-психологічні (в умовах війни ці стимули виходять на перший план, адже працівники бажають розуміти не тільки свою важливість для підприємства, а й отримувати від підприємства необхідну конкретному працівникові моральну або соціальну підтримку у вигляді курсів із психологом або організації гнучкого графіку роботи із переглядом максимально допустимого навантаження або наданні житла внутрішньо переміщеним особам або сприяти в отриманні житла особам, чиє житло зруйновано внаслідок бойових дій тощо).

В умовах воєнного стану перед менеджерами гостро стоїть завдання економії усіх видів ресурсів, в тому числі й в напрямку управління персоналом. В цих умовах менеджер може застосувати наступні практичні інструменти зниження витрат на утримання персоналу:

➤ Гнучкий графік, дистанційна робота, суміщення посад (в умовах, коли досвідчені працівники фізично виїхали з місця знаходження підприємства, але вони йому вкрай потрібні, ефективним засобом збереження персоналу є можливість надання працівникам дистанційної роботи, а тим, хто залишився фізично в місті, де розташоване підприємство, менеджери повинні, за можливості, організувати гнучкий графік роботи аби персонал морально розвантажувався. Щодо суміщення посад, то в умовах мобілізації чоловіків з підприємства, жінкам доцільно освоювати професії, які колись вважалися чоловічими, та за можливості працювати задля підтримки підприємства та економіки країни під час війни в цілому;

➤ Зменшення транспортних та логістичних витрат, в тому числі й складське господарство;

➤ Забезпечення соціальних гарантій за допомогою державних програм та іноземних партнерів;

- Формування міцної корпоративної культури аби працівники навіть в складні часи для підприємства не мали морального права залишити підприємство та перейти на роботу до конкурентів;
- Ефективна комунікація (менеджери повинні мати оперативний та чесний зворотній зв'язок зі стейкхолдерами для швидкого реагування в разі потенційних криз);
- Встановлення досяжних як для конкретного працівника, так і для підприємства в цілому, цілей;
- Впровадження інновацій, особливо в контексті цифровізації;
- Страхування діяльності;
- Розподіл ризиків.

Принципи, на яких будуватиметься стратегія управління розвитку персоналом, на наш погляд, повинні бути такими:

- Стійкість (менеджери повинні докласти максимум зусиль аби не допустити звільнення кваліфікованих кадрів, які є своєрідним ядром підприємства, надавши їм такі умови, за яких персонал погодився б працювати. В свою чергу, власники підприємств повинні заохотити менеджерів з персоналу не покинути підприємство та працювати на повну потужність, адже під час воєнного стану виживають лише ті підприємства, менеджери яких змогли знайти усі доступні їм види ресурсів на благо роботи підприємства);
- Безпека персоналу (в умовах воєнного стану акцент роботодавця повинен ставитися не тільки на досягненні високих показників діяльності, а й на забезпеченні безпеки працівників, адже це, в першу чергу, імідж самого підприємства, яке забезпечує персоналу гідні умови праці. За можливості, потрібно переносити виробництво в безпечні регіони або в укриття, а також забезпечити можливість швидкого переміщення працівників в укриття під час повітряних тривог);
- Адаптивність (швидке пристосування до викликів зовнішнього середовища, перекваліфікація працівників в разі потреби застосування нових технологій, при чому підвищення кваліфікації повинно бути проведене за

якомога короткий термін та бажано прямо на робочому місці, без довгострокових відряджень працівників);

➤ Комуникативність зі стейкхолдерами (постійна комунікація із стейкхолдерами задля підтримки довіри та поваги, зокрема і публікація позитивної інформації про підприємство у відкритому доступі, швидке реагування на кризові ситуації, погашення конфліктів у соціальному просторі, недопущення страйків тощо);

➤ Корпоративна культура (розвиток у працівників почуття гордості бути частинкою даного підприємства, підтримка цінностей підприємства та його культури; заохочення працювати довго на підприємстві, заохочення династій; за можливості, введення уніформи або фірмових знаків на одязі персоналу; організація сумісних свят, в тому числі і за участю родин працівників);

➤ Гендерний баланс (побудова рівних умов для чоловіків та жінок, уникнення гендерних стереотипів та гендерних ролей, недопущення порушень трудового законодавства за ознакою статі);

➤ Безперервність розвитку (чітка система реального підвищення кваліфікації персоналу, залучення кращих з кращих для навчання, за потреби, своїх працівників новітнім технологіям, надання ініціативи працівникам в контексті того, чого саме вони хотіли б ще навчитися чи узнати з урахуванням досягнень конкурентів аби підприємство теж не втратило свою конкурентоспроможність, підтримка з боку керівництва програм менторства);

➤ Безбар'єрність (побудова такого робочого середовища, в якому є місце для кожного працівника на різних посадах, з можливістю ротації та підвищення по службі, з урахуванням рівня здоров'я, але з наданням рівних прав та можливостей усім працівникам; надання робочих місць здоровим людям та особам з інвалідністю. Заохочення державою підприємств, які активно пропонують особам з інвалідністю робочі місця, на яких вони зможуть комфортно працювати).

Узагальнено запропоновані етапи та принципи побудови Стратегії управління розвитком персоналом з урахуванням вимог воєнного стану на рис.1.2.

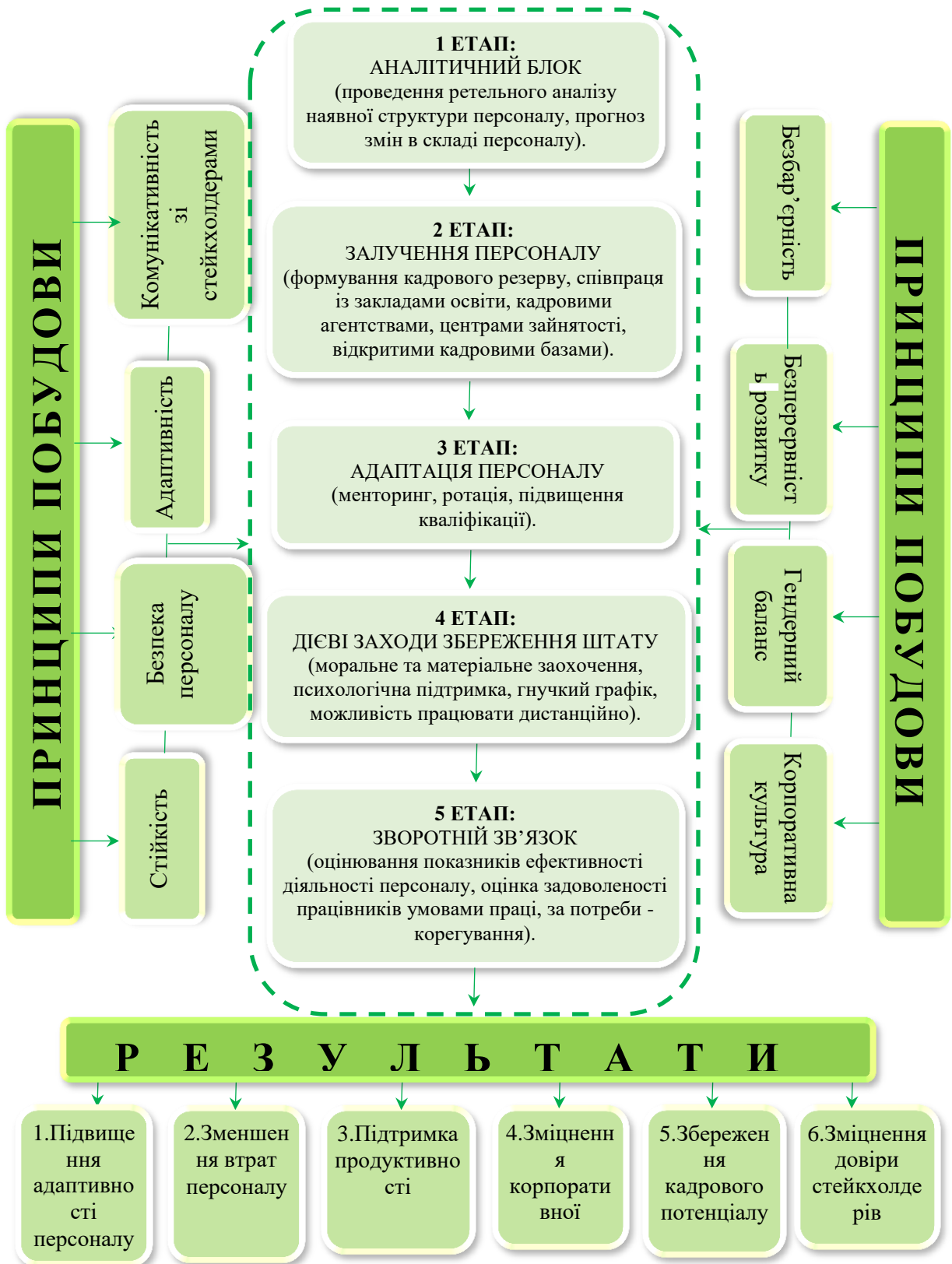


Рис. 1.2. Стратегія управління розвитком персоналом з урахуванням вимог воєнного стану. Джерело: розробка автора

На наш погляд, стратегія управління розвитку персоналом повинна бути комплексною, при чому деякі етапи повинні бути послідовними, деякі – паралельними. Таким чином, 1 етапом ми виділили аналітичну роботу менеджера з персоналу, бо без ретельної аналітики важко прийняти ефективне рішення, тож спочатку потрібно проаналізувати наявний та потрібний штат, та у відповідності із цим застосовувати відповідні заходи. У відповідності із потребами підприємства, менеджеру з управління персоналом потрібно мати міцні зв'язки із постачальниками потенційних трудових ресурсів на підприємство (це можуть бути кадрові агентства, центри зайнятості, освітні структури тощо). Після прийому на роботу персоналу дуже важливим етапом є його успішна адаптація на підприємстві, адже, якщо працівникові буде не комфортно в колективі, він не розумітиме поставлених завдань та засобів їх вирішення у контексті виконання виробничих завдань, працівник може одразу звільнитися, а це великий мінус його оточенню в робочому середовищі, яке не змогло змотивувати нового працівника працювати в нових умовах. Окрім ретельної уваги до новоприйнятих працівників, варто приділяти достатньо уваги і досвідченим фахівцям підприємства, аби і їм було комфортно працювати, мотивувати їх, заохочувати та інше. На наш погляд, важливим моментом є налагодження зворотного зв'язку із працівниками, адже не завжди менеджери можуть точно знати, що саме потрібно тому чи іншому працівникові (наприклад, в певний життєвий період гнучкий графік тощо).

Запровадження Стратегії повинно приносити конкретні результати як на користь підприємства, так і задовольняти персонал робочим середовищем. Серед основних позитивних моментів запровадження Стратегії розвитком персоналу підприємства можна визначити наступні: зниження плинності кадрів, збільшення продуктивності праці, зростання іміджу підприємства як надійного партнера працівників, зростання довіри стейкхолдерів до підприємства, побудова міцних зв'язків з потенційними постачальниками кадрових ресурсів, державна підтримка, підтримка іноземних партнерів.

На наш погляд, формування стратегії управління розвитком персоналу підприємства повинно бути системною, логічною, інноваційною, економічно обґрунтованою, постійно в фокусі уваги менеджера з персоналу дією. Запровадження Стратегії на підприємстві передбачає декілька етапів, при чому деякі з них є послідовними, а деякі – паралельними.

Так, на 1 етапі доцільно передбачити ретельний аналіз з усіма доступними програмними засобами структури персоналу підприємства на даний час та максимально точний прогноз на короткострокову та довгострокову перспективу. Це важливо, аби підприємство розуміло які саме працівників, яких професій, будуть потрібні підприємству в різні періоди і випрацювати для цього конкретний план дій із залучення майбутніх фахівців підприємства.

На 2-му етапі, після того, як більш-менш картина поточного та прогнозованого складу персоналу вже ясна, потрібно організувати ефективне співробітництво із потенційними постачальниками фахівців на підприємство – від рекрутингових агенцій до закладів освіти, від соціальних мереж до власних контактів.

Наступні етапи, 3 та 4, передбачають ефективну адаптацію персоналу на підприємстві, запровадження дієвих заходів утримання та розвитку персоналу (психологічні, соціальні, матеріальні, дистанційна робота тощо), а в умовах війни – організація безпеки на робочому місці та в період повітряних тривог.

Таким чином, як видно з рисунка 1.2, менеджери з персоналу повинні постійно та методично впроваджувати заходи, які ефективно впливатимуть на персонал підприємства, мотивуючи його працювати якомога краще. Серед основних активностей менеджера по управлінню персоналом на підприємстві повинні стати наступні: ретельний аналіз поточного складу персоналу, наповненість існуючих на підприємстві вакансій, потенційні ризики втрати персоналу внаслідок війни, налагодження міцних зв'язків із потенційними постачальниками трудових ресурсів (від закладів освіти до центрів зайнятості), адаптація нових працівників та всіляка підтримка досвідченого персоналу із забезпеченням сприятливого психологічного середовища, налагодження

постійного ефективного зворотного зв'язку із персоналом, оперативне реагування на негаразди, які можуть негативно впливати на роботу персоналу, врахування думок стейкхолдерів щодо оптимізації роботи підприємства, пошук напрямів залучення додаткових ресурсів як від держави, так і від громадськості, а також від іноземних партнерів.

Запропонована автором Стратегія управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану допоможе уникнути підприємству збоїв в роботі та сприятиме швидкому реагуванню менеджерів з персоналу на зміни в складі персоналу внаслідок об'єктивних під час війни факторів – від мобілізації до еміграції, та на відміну від існуючих, передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів та побудову безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі доведено, що питання формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у складному й нестабільному середовищі, де поєднуються військові ризики, економічна нестабільність, висока плинність кадрів, проблеми з логістикою та обмеженість фінансових ресурсів. За таких умов ефективне управління персоналом стає не лише інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів, а й важливою складовою економічної безпеки підприємства. Було проаналізовано ключові поняття в системі управління персоналом підприємства, сучасні методи розвитку персоналу. Доведено, що універсальних методів навчання й розвитку персоналу не існує. Кожне підприємство має власні особливості: галузеві, технологічні, соціально-економічні, кадрові, а також зовнішні фактори впливу. Тому менеджери повинні гнучко комбінувати різні методи навчання, застосовувати як класичні, так і інноваційні підходи,

враховувати категорії працівників і специфіку завдань, які вони виконують. В умовах війни особливого значення набуває поєднання професійного навчання з психологічною підтримкою та розвитком соціальної відповідальності підприємства перед працівниками.

Автором виявлено, що сучасне бачення управління персоналом ґрунтується на інтеграції економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Якщо економічні стимули залишаються базовим елементом підвищення продуктивності праці, то адміністративні заходи забезпечують чіткість і структурованість управління, а соціально-психологічні стають вирішальними у кризових умовах. Працівники потребують не лише гідної оплати праці, а й уваги до їхніх індивідуальних потреб: підтримки морального стану, забезпечення безпеки на робочому місці, гнучкого графіку, доступу до психологічної допомоги.

У дослідженні автором обґрунтовано ідею створення спеціальної кадрової бази «Персонал плюс». Вона принципово відрізняється від традиційних систем управління персоналом тим, що поєднує інформацію не лише про професійні характеристики працівників, а й про їхні таланти, інтереси, соціальні потреби, а також потенційні ризики. Це дає змогу менеджерам більш комплексно підходити до розкриття людського потенціалу, підбирати ефективні індивідуальні методи розвитку, оптимально розподіляти обов'язки та створювати кадровий резерв навіть у найскладніші періоди. В умовах воєнного стану така база може стати стратегічним інструментом швидкого реагування на втрату кадрів та оперативного залучення нових працівників. Автором розроблена стратегія управління розвитком персоналу, яка передбачає комплексність і системність, де важливими є такі принципи: стійкість, безпека персоналу, адаптивність, комунікація зі стейкхолдерами, розвиток корпоративної культури, гендерний баланс, безперервність розвитку та безбар'єрність. Саме їх реалізація дозволяє створити на підприємстві середовище, у якому працівники готові не лише залишатися на своїх робочих

місцях навіть у кризових ситуаціях, а й демонструвати високу продуктивність, відданість та ініціативність.

Наголошено, що сучасні менеджери повинні володіти широким арсеналом практичних інструментів збереження й розвитку персоналу. До них належать: запровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, суміщення посад; зниження витрат на логістику та утримання персоналу; залучення державних і міжнародних програм підтримки; формування сильної корпоративної культури; впровадження цифрових технологій управління; страхування діяльності та розподіл ризиків. В умовах воєнного стану такі заходи стають вирішальними для виживання підприємства.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [63-66] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ЦИФРОВА КОНВЕРГЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Теоретичні підходи до мотивації та розвитку людського потенціалу в цифровому середовищі

У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та жорсткої конкуренції на ринку ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників успіху підприємства. Правильна мотивація працівників та вибір відповідного підходу до управління людськими ресурсами дозволяють організації не лише утримувати висококваліфікованих фахівців, але й забезпечувати їхню продуктивну та ініціативну роботу.

Мотивація персоналу – це комплекс заходів для стимулювання, розвитку та створення умов для працівників, які працюють ефективно, приносячи собі і бізнесу користь та результат.

Більшість керівників вважає, що найкращим видом мотивації є грошова винагорода, да, це важливо, але навіть найщедрішої заробітної плати, премій та штрафів недостатньо для того, щоб мати на 100% ефективний колектив. Для цього необхідно набагато більше [96].

Для чого потрібна мотивація персоналу? Однією з основних причин важливості мотивації є те, що вона безпосередньо пов'язана з підвищенням продуктивності. Мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно, вкладають більше зусиль у досягнення високих результатів і здатні виконувати складні завдання з більшою відповідальністю [97].

Мотивація виходить із задоволення від самої роботи та бажання досягти певних цілей, наприклад, отримати вищу посаду або заробити більше грошей. Тобто, поведінка людей визначається тим, що їх мотивує. Робота співробітників – це результат їх здібностей (наприклад, навичок та досвіду) та мотивації. Талановитий співробітник, який почувається позбавленим мотивації, не буде

натхненно працювати, у той час як мотивований персонал може зробити набагато більше, ніж від нього очікують [98].

Мотивація сприяє утриманню талановитих співробітників. Коли персонал відчуває, що керівник належним чином оцінює їх роботу, а їхні зусилля винагороджуються, вони будуть бажати залишатися в компанії на довший термін, знижуючи таким чином плинність кадрів. Це дозволяє зберігати досвідчених працівників, які вже знайомі зі специфікою роботи, з особливостями компанії та її культурою.

Ще однією важливою перевагою мотивації є покращення якості роботи. Мотивовані працівники прагнуть досягти високих стандартів, тому їхня робота зазвичай характеризується високою якістю та результативністю. Вони готові працювати над поліпшенням процесів і вносити свіжі ідеї, що сприяє інноваціям та розвитку компанії.

Коли співробітники відчувають підтримку, повагу та зацікавленість з боку керівництва, це сприяє формуванню гармонійних відносин у колективі, створює позитивну атмосферу, покращує взаємодію між персоналом, а головне дає можливість створити сильну та ефективну команду, що може вирішити будь-яке питання.

Мотивація персоналу - один із ключових факторів, який впливає на успіх компанії. Переваги мотивації персоналу зображені на рис. 2. 1.

Аналіз теоретичних засад мотивації праці, а також вивчення концептуальних підходів до управління персоналом, що дозволяють адаптуватися до вимог часу та потреб працівників. Одним із ключових елементів управління персоналом є мотивація - внутрішній психологічний механізм, що спонукає працівника до дії, спрямованої на досягнення певних цілей.



Рис. 2.1. Переваги мотивації персоналу. Джерело: розробка автора

Наукові дослідження в галузі психології, менеджменту та соціології дали змогу сформуванню низку теорій, які пояснюють, як формується і функціонує мотивація.

Залежно від підходу до визначення мотивації, теорії поділяють на:

- змістовні;
- процесуальні.

Змістовні теорії, що зосереджуються на вивченні внутрішніх потреб людини, що спонукають її до дії. Основним питанням тут виступає: що саме мотивує людину?

Основні змістовні теорії: ієрархія потреб Маслоу, теорія МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга та інші.

Серед найвідоміших змістовних теорій варто згадати теорію ієрархії потреб А. Маслоу, вона унікальна тим, що людина поступово задовольняє свої потреби - від нижчого рівня (фізіологічні потреби) до вищого - самореалізація. І поки попередній рівень буде не задоволений, наступні потреби йому будуть не доступні.

Інша теорія Д. Мак Клелланда виділяє три потреби: влади, успішності та причетності, які особливо актуальні в корпоративному середовищі. Макклелланд стверджує, що у всіх нас є три потреби у тій чи іншій формі, незалежно від віку, статі, раси чи культурного походження. Наприклад, коли одні люди бажають влади, другі хочуть бути успішними, щоб їх цінували та винагороджували за їх досягнення, а треті хочуть бути лише часткою команди, відчувати себе в соціумі та мати невелику похвалу. Різні люди мають зовсім різні потреби і хочуть мати можливість отримати це для себе [97]. Теорія трьох потреб може допомогти керівництву компанії визначити мотивацію для кожної категорії персоналу через їх потреби, це дасть можливість правильно визначити задачі для кожного члена команди, щоб отримати максимальну віддачу від кожного члена команди і максимальну користь для компанії.

Наступна двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга акцентує увагу на необхідності розмежування гігієнічних факторів та мотиваторів у процесі управління персоналом. Він стверджував, що існують певні фактори, які бізнес може запровадити. Мотиватори більше відносяться до роботи, наприклад, персоналу дуже важливо, наскільки цікавою є робота, які є можливості просування по службі, що додатково вона може дати працівнику. Гігієнічні фактори оточують роботу, наприклад, працівник нормально працюватиме лише в тому випадку, якщо підприємство забезпечило достатній рівень заробітної плати та безпечні умови праці, але ці фактори не змусять його працювати старанніше [98]. Керівники повинні це пам'ятати, коли витрачають час і

обмежені ресурси на ремонт у кабінеті персоналу та придбання нового обладнання, що від цього вони не будуть більш ефективними.

Але Герцберг зробив парадоксальний висновок про те, що заробітна плата не є мотивувальним чинником для працівників, що призводять до задоволеності або незадоволеності роботою, тут більш впливовими є інші фактори: успіх, просування по службі, визнання результатів роботи, особистий розвиток зростання [99, 100].

Процесуальні теорії розглядають мотивацію як результат раціонального вибору, що залежить від очікувань працівника.

Наприклад, теорія очікувань В. Врума пояснює, що працівник буде мотивованим лише тоді, коли вважатиме, що його зусилля призведуть до бажаного результату, а цей результат - до справедливої винагороди.

Теорія справедливості Дж. Адамса ґрунтується на порівнянні співвідношення витрат і винагороди з тим, що отримують інші, і формує почуття задоволеності або незадоволеності. У теорії справедливості, так само як і в теорії Врума, розглядається взаємозв'язок результату і винагороди. Але є одна відмінність, що результат і винагорода одного працівника розглядаються у зв'язку з винагородою, отриманим іншими працівниками [101].

Теорія постановки цілей Л. Локка наголошує на важливості чітких і амбітних цілей, які є стимулом до досягнення високих результатів.

Отже, процесуальні теорії мотивації акцентують увагу на механізмах, що визначають вибір дій людини, оцінку результатів та взаємозв'язок між зусиллями, винагородою та справедливістю. Ці теорії допомагають зрозуміти, як мотивація залежить від сприйняття людиною своїх можливостей і цілей, а також від зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають її поведінку на робочому місці.

Таким чином, сучасне управління персоналом базується на комплексному поєднанні змістовних і процесуальних теорій мотивації, що дозволяє не лише глибше зрозуміти природу трудової поведінки працівників, а й ефективно впливати на неї. Змістовні теорії, зокрема ті, що досліджують внутрішні

потреби особистості (наприклад, теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда), допомагають визначити, що саме спонукає людину до праці. У свою чергу, процесуальні теорії (зокрема теорії очікувань Врума, справедливості Адамса, постановки цілей Локка) зосереджуються на психологічних механізмах прийняття рішень, оцінці зусиль, винагороди та справедливості, які впливають на рівень мотивації. Синтез цих підходів дає змогу керівникам створювати мотиваційні системи, що враховують як індивідуальні особливості працівників, так і специфіку трудових процесів. У результаті забезпечується більш ефективний підхід до стимулювання трудової активності, досягнення високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення загального рівня задоволеності роботою.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання, де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект [102].

На основі вищезгаданих теорій мотивації сформувались різні концептуальні підходи до управління персоналом підприємства.

Одним із традиційних підходів є *адміністративний*, що базується на жорсткому контролі, централізованому прийнятті рішень та формальному регламентуванні обов'язків. Даний підхід розглядає працівника як елемент системи, що має чітко виконувати свої задачі. Такий підхід був ефективним у добу індустріалізації, однак у сучасних умовах втрачає актуальність через свою негнучкість.

Приклади застосування адміністративного підходу є:

➤ державні установи (наприклад, Міністерство інфраструктури України) – суворе дотримання посадових інструкцій, наказів, розпоряджень згори;

➤ підприємства залізничного транспорту – класичні структури управління, де керівник приймає рішення, а працівники виконують накази (особливо у сферах експлуатації, безпеки руху);

➤ служби охорони або пожежної безпеки на підприємствах – дисципліна та субординація є критичними, тому управління здійснюється адміністративними методами.

Натомість *стратегічний підхід* передбачає розгляд людського капіталу як ключового ресурсу організації. Він фокусується на довгостроковому плануванні, розвитку працівників, підвищенні їхньої залученості та лояльності. Управління персоналом у цьому випадку інтегрується у загальну стратегію підприємства. Прикладами застосування даного підходу є:

➤ IT-компанії – наприклад, компанія SoftServe в Україні активно інвестує в розвиток персоналу, створює програми внутрішнього навчання та лідерства, що підтримують її стратегію інноваційного зростання;

➤ міжнародні логістичні компанії – наприклад, DHL формує довгострокові програми з розвитку персоналу, впроваджує цифрові інструменти HR-аналітики, які сприяють досягненню корпоративної стратегії;

➤ аеропорти або авіакомпанії – наприклад, Turkish Airlines впроваджує стратегії розвитку персоналу через систему корпоративного навчання, підвищення кваліфікації, залучення кадрів на глобальному рівні.

Компетентнісний підхід орієнтується на виявлення ключових навичок, індивідуальних знань і особистих якостей працівників, які можна виміряти або оцінити. Наприклад, здатність використовувати певне програмне забезпечення, комунікативні навички, здатність працювати в команді, аналітичні навички, креативне мислення та інше.

Компетентність – це більш інтегроване поняття, яке поєднує сукупність компетенцій, мотивації, цінностей та поведінкових установок, які разом забезпечують ефективність виконання працівником професійних обов'язків [103].

Цей підхід дозволяє краще підбирати кадри, будувати ефективні команди та формувати цілеспрямовану систему навчання:

- банки та фінансові установи – у таких організаціях застосовують компетентнісні моделі для визначення необхідних навичок співробітників на різних рівнях. Наприклад, менеджер з обслуговування клієнтів потребує таких знань, як комунікаційні навички, стресостійкість, аналітичне мислення тощо;

- освітні установи – школи та університети можуть оцінити за допомогою компетентнісного підходу своїх викладачів, їх педагогічні навички, здатність працювати в команді, емоційний інтелект, володіння креативним мисленням.

Управління персоналом в умовах тотальної цифровізації диктує свої вимоги та правила. Зараз не достатньо бути хорошим спеціалістом та виконувати свої професійні обов'язки, цього вже не досить. Зараз необхідний персонал, з креативним мисленням, що постійно удосконалює свої навички та має нестандартний підхід до рішення проблеми [104].

Інноваційний підхід до управління персоналом фокусується на адаптації до змін, підтримці креативності, гнучкості та безперервного розвитку працівників. Він часто супроводжується впровадженням гейміфікації, емоційного коучингу та нестандартних форм мотивації.

В таких технологічних компаніях, як Google, де основний фокус направлено на створення культури інновацій, працівники можуть самі пропонувати свої ідеї, працювати над новими проєктами і знаходити нестандартні рішення. Компанія Google, мають власну програму роботи, де "20% часу", персонал витрачає на власні інноваційні проєкти;

Netflix реалізує інноваційні підходи не лише в створенні контенту, але й у сфері управління персоналом. Компанія застосовує гнучкі робочі процеси і активно використовує різні програми для оцінки ефективності працівників. Компанія Netflix використовує систему оцінки продуктивності персоналу, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок від керівників та колег у реальному часі, без формальних щорічних оцінок. Компанія підтримує культуру довіри і дозволяє персоналу самостійно визначати, як краще і де їм потрібно працювати,

що створює додаткові умови для кращого балансу між роботою та особистим життям.

Окремо слід відзначити *ціннісно-орієнтований підхід*, який враховує особистісні цінності, унікальні навички, очікування та мотиваційні установки кожного працівника. Цей підхід допомагає утримувати талановитий персонал, робить його діяльність ефективною та підвищує рівень залученості. Такий персонал зможе зробити успішним себе і компанію, у якій він працює. Фундаментальні цінності, такі як гнучкість, довіра, розвиток і орієнтація на людину, є базисом управління персоналом, що забезпечує його комплексне функціонування [105].

Компанія Microsoft активно займається навчанням та розвитком особистих цінностей на рівних можливостях для своїх працівників, вона має програму розвитку талантів для різних соціальних груп. Керівники компанії активно підтримують ініціативи в галузі освіти, сталого розвитку та інновацій;

Іншим прикладом є компанія Starbucks, вона інтегрує цінності етики та соціальної відповідальності в усі аспекти бізнесу. Ця компанія підтримує сталий розвиток, також активно заохочує своїх співробітників брати участь у благодійних проектах і працювати волонтерами в громадських ініціативах. Основою їх корпоративної культури є соціальна відповідальність та взаємоповага.

В таблиці 2.1 наведена порівняльна характеристика підходів до управління персоналом.

Аналіз ситуації показує, що управління персоналом в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку праці потребує використання інноваційних підходів, які ґрунтуються на глибокому розумінні потреб працівників, індивідуальному підході та використанні механізмів їх мотивації. Дослідження класичних і сучасних теорій мотивації дозволило визначити, що ефективна система стимулювання повинна враховувати як внутрішні мотиви працівників (змістовні теорії), так і логіку прийняття ними рішень (процесуальні теорії). Використання та поєднання цих підходів дає

змогу формувати гнучкі і індивідуальні підходи до мотивації, що сприяють зростанню ефективності персоналу та підвищенню його задоволеності від роботи.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [102,193,105]

Підхід	Ключові риси	Переваги	Недоліки
Адміністративний	Жорсткий контроль, централізація, регламентація, базується на ієрархії, забезпечує чітку організацію праці, обов'язкове дотримання стандартів і законів.	Простота реалізації, чіткість ієрархії, швидке прийняття рішень, легкість контролю	Низька гнучкість, низька ініціативність персоналу, сильна бюрократія
Стратегічний	Орієнтація на довгострокову цінність персоналу, підвищення конкурентоспроможності персоналу	Узгодження з цілями підприємства, мотивація на розвиток, управління талантами	Потребує аналітики, інвестицій у персонал
Інноваційний	Гнучкість, креативність, цифрові технології, гейміфікація	Адаптивність, залученість, підтримка розвитку ефективність управління	Вимагає високого рівня цифрової зрілості та змін у корпоративній культурі
Компетентнісний	Орієнтація на виявлення ключових навичок, і унікальних якостей працівників,	Дозволяє підбирати кращі кадри, будувати ефективні команди, формує креативне мислення:	Високі витрати на оцінювання та управління компетенціями
Ціннісно-орієнтований	Врахування особистих цінностей та цілей працівника	Високий рівень залученості, довіра, емоційна прив'язаність	Важко стандартизувати, індивідуальна робота з кадрами

Трансформація підходів до управління персоналом відбувається від жорстко регламентованого адміністративного до стратегічного, інноваційного, компетентнісного та ціннісно-орієнтованого, що показує збільшення уваги до людського капіталу як ключового ресурсу успішної компанії. Поєднання різних підходів до управління персоналом, дозволяє швидко реагувати на зміни, створювати ефективні команди, отримувати необхідні навички за допомогою постійного навчання та розвитку персоналу, що забезпечує відповідність цінностей працівників цілям підприємства.

2.2 Цифрові технології та аналітичні інструменти в менеджменті персоналу підприємства

Цифрова трансформація є ключовим трендом у сучасному бізнес-середовищі, особливо стає необхідністю у зміні підходів у сфері управління персоналу в організаціях, де є необхідність переходу від традиційних методів роботи до цифрових. Впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом стає новим трендом для підвищення ефективності та успішності компаній.

Економічні реалії в Україні та світі демонструють, що успішно конкурувати за допомогою товарів і послуг практично неможливо: більшість з них легко копіюються і швидко втрачають цінність. Унікальним залишається лише людський капітал і здатність компанії його удосконалювати та розвивати. Сучасний стан тотальної цифровізації формує нові виклики для HR-менеджерів. Зараз роль таких нематеріальних ресурсів як професійні та персональні якості HR-менеджерів, особиста репутація і талант набувають центрального значення [106].

Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє автоматизувати безліч рутинних HR завдань та виводить усі напрямки роботи менеджерів на інноваційний рівень, забезпечуючи зростання їх ефективності. У сучасному HR використовують різноманітні технології для здійснення бізнес-процесів менеджменту персоналу.

Цифрові технології використовуються у всіх аспектах HR менеджменту, а саме: рекрутинг, онбординг, мотивування, навчання та розвиток, оцінювання, HR аналітика, оцінки ефективності та управління талантами [107].

HR-процеси (від англ. *Human Resources processes*) - це сукупність основних функцій і процедур, які пов'язані з управлінням людськими ресурсами на підприємстві.

Цифровізація управління персоналом - це не просто автоматизація окремих процесів, а комплексна трансформація всієї HR-системи підприємства

з метою підвищення її продуктивності, прозорості та здатності до адаптації в умовах динамічного ринку праці.

Новітні технології дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни, аналізувати великі обсяги даних про працівників, формувати персоналізовані стратегії розвитку, а також забезпечувати гнучкість організаційної структури.

У сучасному цифровому середовищі успішне управління людськими ресурсами неможливе без використання спеціалізованого програмного забезпечення, хмарних платформ, мобільних додатків, інструментів аналітики та штучного інтелекту. З їх допомогою HR-фахівці можуть не лише скорочувати час на виконання рутинних завдань, а й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Особливу важливість цифрові технології мають для підприємств транспортної сфери, де значна чисельність персоналу, складна організаційна структура, високі вимоги до безпеки та оперативності вимагають чіткої координації та контролю. У таких умовах цифрові інструменти стають ключем до ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, у цьому розділі буде розглянуто суть цифрових технологій, їхні основні напрями застосування в HR-сфері, приклади програмних рішень, а також особливості впровадження таких інструментів на підприємствах транспортної галузі. Особлива увага приділяється аналізу переваг, викликів і перспектив цифровізації управління персоналом у контексті сучасного етапу розвитку української економіки.

Управління персоналом - це складна система взаємопов'язаних процесів, які охоплюють увесь життєвий цикл працівника в організації: від найму до звільнення. У сучасних умовах ці процеси дедалі частіше автоматизуються та підтримуються цифровими технологіями. До основних HR-процесів належать, (рис. 2.2):

1. Планування та підбір персоналу. Підбір персоналу це дуже вагомий фактор для успішної діяльності компанії. Є різні технології для пошуку та

залучення людей, але важливо обрати правильний метод для конкретної компанії, тому що це один з центральних факторів успіху будь-якого бізнесу. Правильний підбір персоналу дасть можливість залучати кваліфікованих талановитих працівників, які відповідають вимогам компанії, що в свою чергу допоможе підвищити ефективність діяльності компанії [108].

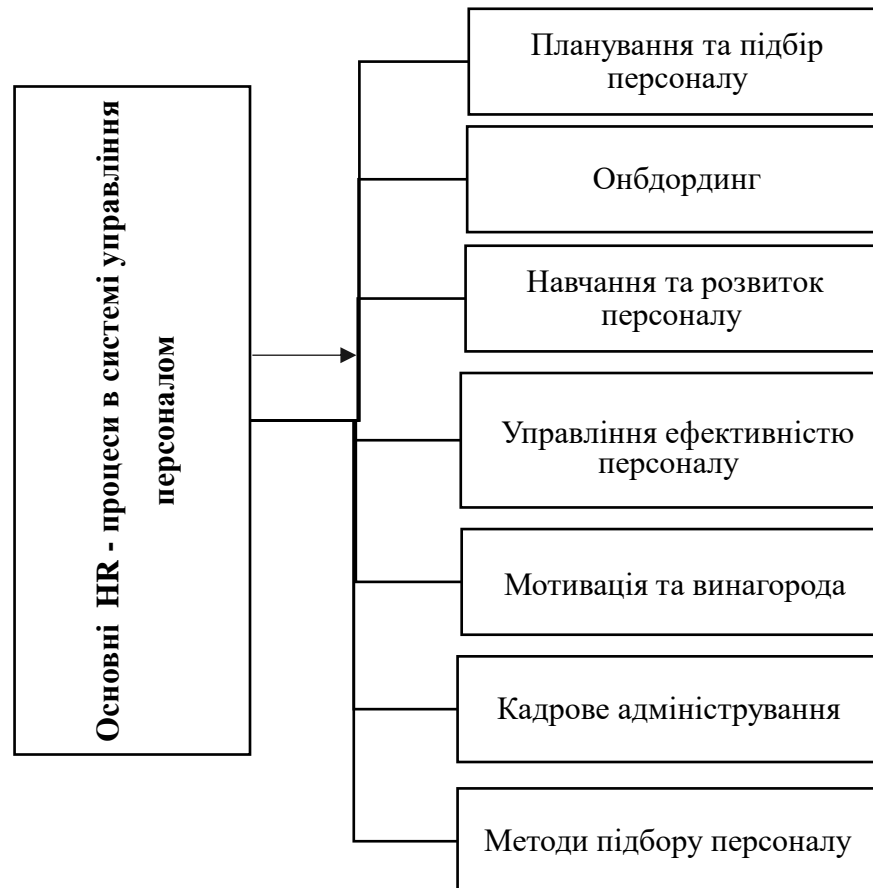


Рис. 2.2. Основні HR-процеси в системі управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [106,108]

Цей процес пов'язаний з аналізом існуючого кадрового потенціалу, визначення потреб підприємства в людських ресурсах на коротко- та довгострокову перспективу, а також розробку кадрової політики. Планування персоналу дозволяє забезпечити відповідність між стратегією підприємства та наявністю кваліфікованих працівників.

2. *Онбординг* (від англ. *onboarding*) - це систематизований процес адаптації нового працівника до корпоративного середовища, організаційної культури, професійних обов'язків та вимог конкретної посади. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне включення новоприйнятого співробітника в робочі процеси з метою підвищення його залученості, продуктивності та лояльності до організації [110].

Це допомога у швидкої адаптації працівника, від якої залежить на скільки в майбутньому він буде вмотивованим, ефективним співробітником компанії, що показує високу продуктивність, успішність та зацікавлений у довгому співробітництві.

Онбординг є невід'ємною складовою сучасного життєвого циклу працівника в організації та виконує стратегічну функцію в контексті формування стабільного та результативного кадрового потенціалу. На відміну від традиційного інструктажу чи ознайомлення з посадовими обов'язками, онбординг має більш глибокий та довготривалий характер і зазвичай включає кілька етапів:

Онбординг персоналу – це дії, а не просто інструкція для працівника та підписання документів. Це комплексна стратегія, до якої включено навчання, менторство, постійний зворотний зв'язок, соціалізація та чіткий алгоритм перших етапів діяльності працівника у компанії [111].

Використовуючи онбординг в HR – нам потрібно чітко планувати конкретні заходи та впроваджувати інноваційні підходи до роботи з персоналом. В таблиці 2.2 наведено найкращі практики і методи онбордингу, що допоможуть швидко адаптуватися персоналу.

Ефективно організований онбординг дозволяє знизити рівень плинності кадрів, скоротити період адаптації, покращити внутрішній клімат у колективі та підвищити загальну ефективність діяльності працівника. Крім того, дослідження підтверджують, що якісна адаптація нових співробітників позитивно впливає на формування бренду роботодавця.

Таблиця 2.2

Найкращі практики і методи онбордингу персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [110,111]

Практики онбордингу	Зміст практики
Welcome-програма	Це надання працівнику інформації в цифровому або фізичному вигляді про компанію, корпоративну культуру, очікування, можливо про унікальні цінності, вона може включати брендovanу продукцію та інше
Призначення ментора	Для того, щоб новий персонал не відчував себе «обузою», для його супроводу призначають досвідченого фахівця, наставника. Він супроводжуватиме його протягом місяця або довше за потребою. Передає свій досвід та унікальні навички з конкретного профілю роботи.
План онбордингу На 30-90 днів	Це така собі дорожня карта із завданнями, очікуваннями, цілями і мітками прогресу та чергових досягнень, завдяки чому працівник бачить свої конкретні кроки у навчанні та своєї діяльності.
Мікронавчання	Являє собою короткі модулі або відео для поступового отримання знань. Такий формат виключить навантаження, але закладе базу.
Регулярний зворотний зв'язок	Дуже важливий аспект, це заплановані зустрічі, для розуміння персоналом його завдань, специфіки роботи, настрою, усунення складнощів та можливості гармонійного вливання працівника у новий колектив.

3. *Навчання та розвиток персоналу.* Ще одним з головних елементів ефективного управління персоналом є організація процесів навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. В умовах стрімких змін технологічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та високої конкуренції на ринку праці, компанії повинні систематично інвестувати в розвиток людського капіталу. Це дозволяє не лише підтримувати наявний рівень компетентності персоналу, а й формувати нові знання та навички, які відповідають актуальним вимогам виробництва та ринку.

В умовах цифровізації форми навчання змінюються, зараз дуже активно відбувається навчання за допомогою соціальних мереж, так працівники можуть відчувати себе вагомою частиною компанії, обмінюватися різними ідеями, методами, корисними порадами, та отримувати досвід з будь-якої частини світу.

Навчання персоналу - це важливий крок для успішного бізнесу, адже постійне удосконалення професійних навичок, набуття нових знань дає

можливість вийти на інший конкурентоспроможний рівень, розширити нішу своєї діяльності та досягти успіху в більших напрямках роботи.

4. Управління ефективністю праці персоналу є одним із ключових HR-процесів, що дозволяє організації систематично оцінювати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес охоплює встановлення цілей, моніторинг прогресу, оцінювання результатів та ухвалення рішень щодо винагороди, розвитку або корекційної дії.

Кожна компанія, яка існує на ринку ставить перед собою амбітні цілі, щоб бути успішними, мати прибуток і займати значну долю на ринку, тому управління ефективністю дає змогу ефективно забезпечувати і контролювати діяльність та досягнення цієї компанії.

Основна мета управління ефективністю - забезпечення високого рівня продуктивності на всіх рівнях організації, від індивідуального працівника до команди й підприємства в цілому. У цифровому управлінні особливу роль відіграють інформаційні системи, які дозволяють автоматизувати збір, обробку й аналіз даних щодо результативності праці.

5. Мотивація та винагорода. Мотивація персоналу - це визначний фактор підвищення ефективності праці, залученості та лояльності співробітників. Вона поділяється на внутрішню (бажання розвиватися, реалізовувати свій потенціал) та зовнішню (грошові й кар'єрні стимули).

Мотивація – це готовність як можна більше докласти зусиль для того, щоб досягти цілей організації, що задовільнить певну індивідуальну потребу.

Дуже часто внутрішня мотивація дає набагато більше можливостей і бажання розвиватися, здобувати нові знання, навички, професійні досягнення, ніж зовнішня мотивація, тому що людина прагне чогось більшого, ніж просто грошова винагорода.

Саме тому ефективна система винагород - ключ до довгострокової залученості. Коли керівництво продумало види винагород за ваші реальні досягнення, це формує ефективність та результативність роботи, відданість своїй компанії і постійно стимулює персонал. Система винагород містить

матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети) та нематеріальні (визнання, можливість навчання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень).

Існує сім чинників - це універсальні способи мотивації: автономія, майстерність, сенс, визнання, виклик, прогрес, гроші. Але для кожного вони проявляються по-різному. Для одного вирішальне значення мають свобода і гнучкість, для іншого головне публічне визнання, а другі мають сильне задоволення від досягнення важливих результатів [112].

Коли працівник, постійно отримуючи матеріальну винагороду - зарплату, премію, бонуси, звикає до неї, в нього вже не виникає бажання повністю викладатися на роботі. Тому потрібні інші стратегії нематеріальної винагороди. Існують стратегії винагород, що покращують мотивацію команди (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Стратегії винагород, що поліпшують мотивацію персоналу.

Джерело: Сформовано автором на основі [112]

Стратегія винагород	Сутність стратегії
Враження як винагорода: моменти, що запам'ятовуються	Організація командного заходу: це може бути виїзд на природу, кулінарний майстер-клас, похід на концерт чи квест - це залишає спогади надовго. Такі винагороди створюють емоційний зв'язок у колективі, відновлюють командний дух і нагадують, що компанія бачить у співробітниках не лише «робочі руки», а й особистості.
Винагороди за досягнення: святкування прогресу	Фінальні результати завжди заслуговують на увагу, але маленькі перемоги так само важливі. Ці методи мотивації працівників показують, що кожен крок значний: річниця роботи, завершення складного проєкту чи прорив у розвитку. Жест може бути простим: публічна подяка, персоналізована нагорода, лист від керівництва, але вони доводять: внесок цінують.

Закінчення табл. 2.3

Стратегія винагород	Сутність стратегії
Соціальні винагороди: сила визнання в команді	Публічне визнання чи «shoutout» на зустрічі створюють атмосферу довіри. Коли методи мотивації поєднують індивідуальне й командне визнання, це підсилює єдність та співпрацю, це формує культуру, де успіх кожного стає успіхом усіх.
Винагороди за розвиток: інвестиції в людей	Професійний розвиток - це один із найпотужніших, способів мотивації. Це можуть бути курси, конференції, сертифікації, коучинг, час для власних навчальних проєктів, все буде за рахунок компанії. Дана стратегія мотивації персоналу підвищує результативність та утримує таланти.
Ігровий підхід до стимулювання	Гейміфікація робить систему винагород прозорою та цікавою. За допомогою балів можна заохочувати командну співпрацю та бачити індивідуальний внесок кожного в роботу команди, чи прояв цінностей компанії. Також гейміфікація навчить роботі в команді, розвиває креативне мислення та інноваційні підходи до розв'язання завдань.
Автоматизація винагород за допомогою технологій	Ручне управління винагородами — складне й хаотичне. Наприклад, Surwise робить цей процес автоматизованим і прозорим: відстеження балансів накопичень у реальному часі; матеріальні і нематеріальні винагороди; аналітика залученості та активності. Це дозволяє зробити методи мотивації системними й справедливими.
Постійність: головний фактор у мотивації	Мотивація не працює як разова акція. Вона потребує регулярності. Зокрема, Surwise допомагає автоматизувати відзначення річниць, етапів роботи чи результатів роботи і визначити кращих. Отримання визнання за певні результати стає частиною повсякденної культури компанії.
Додаткові вихідні/відпустки	Коли працівник може ефективно зробити всі завдання за коротший термін та принести за останній час додатково користь своїй компанії, він отримує заохочення за високопродуктивну роботу, це приносить йому відчуття задоволення та мотивує далі.

Ефективна мотиваційна система має бути прозорою, справедливою й відповідати індивідуальним потребам працівників. У цифровому середовищі для цього використовують HRM-системи, що автоматизують процес нарахування винагород і оцінювання ефективності.

6. *Кадрове адміністрування* є однією з основних складових системи управління персоналом і включає в себе виконання ряду операційних функцій, пов'язаних з обліком, організацією та обробкою даних про працівників, а також з підтримкою правових аспектів трудових відносин. Це є основою для забезпечення нормального функціонування кадрової політики на підприємстві, гарантування відповідності трудовим вимогам, а також сприяє ефективному використанню людських ресурсів.

7. *Методи підбору персоналу*. Перш ніж розпочинати пошук кандидатів на вакантні посади, надзвичайно важливим є формування чіткого розуміння загальної картини потреб підприємства, кожне підприємство потребує відповідного персоналу з специфічними знаннями та навичками.

Існує багато методів підбору персоналу, але потрібно обрати найкращі, тому що від цього залежить результативність та успіх компанії. Трьома основними методами підбору персоналу вважаються скринінг, хедхантинг та рекрутинг, але ще існують інші методи.

Рекрутинг (від англ. recruiting) є найпоширенішим та найбільш комплексним методом добору персоналу, що охоплює повний цикл заходів зі залучення, відбору, оцінювання та найму кандидатів. Він передбачає як пасивне очікування звернень від шукачів, так і активний пошук фахівців через різноманітні канали комунікації, серед яких - онлайн-платформи працевлаштування, соціальні мережі, внутрішні кадрові резерви, ярмарки вакансій, співпраця з навчальними закладами тощо.

Рекрутинг може бути як внутрішнім (в межах самої організації, коли надається пріоритет наявному персоналу для заповнення вакантних позицій), так і зовнішнім (за межами організації).

Процес рекрутингу характеризується вищим рівнем складності порівняно зі скринінгом, оскільки включає не лише оцінювання кандидатів, а й активну роботу з формування привабливого образу вакансії та розробку ефективних стратегій залучення пошукачів.

До обов'язків рекрутера входить підготовка змістовного та структурованого опису посади, а також визначення комунікаційних каналів, через які можна зацікавити потенційних кандидатів. Як правило, рекрутинг орієнтований на осіб, які вже перебувають у процесі пошуку роботи та відкриті до нових професійних можливостей.

Традиційні методи рекрутингу, що базувалися на ручній обробці резюме, паперовому листуванні й особистих зустрічах, поступово відходять у минуле. Їм на зміну приходять інноваційні цифрові інструменти, що забезпечують швидкий, автоматизований та аналітично обґрунтований підбір персоналу. Цей підхід отримав назву цифровий рекрутинг (англ. *digital recruitment*) [113].

Цифровий рекрутинг передбачає використання різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій, онлайн-платформ, програмних рішень і штучного інтелекту для автоматизації процесів пошуку, залучення, відбору та адаптації кандидатів. Завдяки цьому підвищується ефективність HR-служб, зменшується час на закриття вакансій та зростає якість добору.

Серед основних інструментів цифрового рекрутингу можна виділити:

➤ Онлайн-рекрутингові платформи: сайти пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, Jooble, LinkedIn), які забезпечують доступ до широкої бази кандидатів, розміщення вакансій, автоматичну обробку резюме та рейтинги претендентів.

➤ ATS-системи (*Applicant Tracking Systems*) — автоматизовані системи управління кандидатами, що дозволяють структурувати інформацію про кандидатів, фільтрувати анкети за заданими критеріями, організовувати етапи відбору. Приклади таких систем: Zoho Recruit, BambooHR, Hurma, PeopleForce.

➤ Соціальні мережі та професійні онлайн-спільноти: соціальний рекрутинг (SMM-рекрутинг) передбачає пошук і залучення кандидатів через соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok), де формується бренд роботодавця та поширюється інформація про вакансії.

➤ Чат-боти для рекрутингу: автоматизовані віртуальні асистенти, що можуть проводити попереднє інтерв'ювання, відповідати на запитання кандидатів, збирати анкети та формувати списки потенційних працівників.

➤ Відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання: використання відеоплатформ для проведення співбесід (Zoom, Microsoft Teams, HireVue), а також онлайн-тестів для оцінки знань, навичок і психологічного портрета кандидата.

Цифровий рекрутинг надає суттєві переваги, які дозволяють значно підвищити ефективність процесу добору персоналу. Однією з ключових переваг є економія часу. Завдяки використанню автоматизованих фільтрів і спеціалізованих програм, HR-фахівці можуть швидко обробляти великі обсяги резюме, що дозволяє істотно скоротити час на пошук відповідних кандидатів.

Ще однією важливою перевагою є підвищення якості підбору персоналу. Аналітичні інструменти, що інтегруються в сучасні HR-платформи, дають можливість глибше оцінити рівень професійної підготовки, досвіду та відповідність кандидата конкретним вимогам до посади. Це дозволяє уникнути помилок при прийнятті на роботу та зменшує ризик плинності кадрів.

Крім того, цифрові технології сприяють зменшенню витрат, пов'язаних з підбором персоналу. Використання онлайн-ресурсів і програмного забезпечення дозволяє обійтися без залучення зовнішніх агентств, друку вакансій у засобах масової інформації або організації дорогих виїзних заходів для пошуку працівників. Це робить процес більш економічно вигідним для підприємства [113].

Зокрема, рекрутерам необхідно визначити, яку саме посаду необхідно заповнити, а також які професійні знання, навички, досвід та особистісні якості є критично важливими для успішного виконання функціональних обов'язків у межах конкретної команди. Уточнення зазначених параметрів дозволяє не лише

зосередити зусилля на залученні релевантних кандидатів, а й значною мірою підвищити ефективність процесу добору персоналу за рахунок скорочення часу на первинне оцінювання та відсів потенційно невідповідних претендентів.

Методи підбору персоналу є різноманітними, і вибір найбільш доцільного з них обумовлюється як внутрішніми чинниками організації (наприклад, корпоративна культура, кадрова стратегія, ресурсні можливості), так і зовнішніми (ринкова ситуація, рівень конкуренції за таланти, специфіка галузі тощо) [113].

Скринінг (від англ. *screening*) - це первинний етап добору персоналу, який полягає у систематичному аналізі та фільтрації великого масиву інформації про кандидатів з метою виявлення тих, чий професійний профіль формально відповідає основним критеріям вакансії. Основними інструментами скринінгу є аналіз резюме, мотиваційних листів, портфоліо, результатів тестувань, відгуків із попередніх місць роботи, а також даних, отриманих із відкритих джерел (зокрема, соціальних мереж і професійних платформ, таких як LinkedIn, Djinni тощо).

Процес скринінгу дозволяє оптимізувати ресурси підприємства, спрямовуючи подальшу увагу лише на тих кандидатів, які мають потенціал до успішного проходження наступних етапів добору (співбесіди, випробувального терміну тощо). До ключових переваг методу можна віднести оперативність, економічність та можливість стандартизувати критерії відбору.

Загалом, цей метод зазвичай застосовується для залучення працівників виконавчої або допоміжної ланки, які не потребують вузькопрофільної кваліфікації чи значного професійного досвіду. До зазначеної категорії персоналу належать фахівці, що виконують рутинні, технічні або обслуговувальні функції в межах підприємства.

Хедхантинг є одним із найбільш складних і цілеспрямованих методів добору персоналу, який переважно застосовується для залучення висококваліфікованих спеціалістів, що обіймають керівні або рідкісні технічні посади. Цей підхід орієнтований на фахівців із глибоким професійним

досвідом, розвиненими компетенціями та високим рівнем експертності у відповідній галузі.

Хедхантинг реалізується через два основні механізми — мережевий пошук (нетворкінг) та прямий контакт із кандидатами. У першому випадку пошук здійснюється через професійні зв'язки, ділові кола або рекомендації, що дозволяє ідентифікувати цільових кандидатів у рамках неформальних мереж.

Другий варіант передбачає безпосереднє встановлення контакту з потенційними претендентами, які на момент звернення можуть не виявляти зацікавленості у зміні місця роботи. Саме тому хедхантинг передбачає глибоке розуміння мотиваційних чинників кандидатів, вміння сформулювати конкурентну пропозицію та провести ефективні переговори.

На практиці процесом хедхантингу здебільшого займаються спеціалізовані рекрутингові агентства або внутрішні HR-відділи великих корпорацій. Вони володіють розгалуженими базами контактів, знанням ринкової ситуації та необхідними комунікаційними ресурсами, що дозволяє забезпечити успішне «закриття» стратегічно важливих вакансій.

Також використовується ще *Preliminaring-метод* – набір випускників університетів і студентів старших курсів. Такий метод сприяє появі нових ідей та «омолодженню» підприємства.

Сучасні HR-системи автоматизують багато аспектів звільнення, таких як облік виплат, підготовка документів, реєстрація в системах. Це дозволяє зробити процес більш прозорим, ефективним та мінімізувати людські помилки. Впровадження HRM-систем для управління звільненнями знижує адміністративне навантаження на HR-відділ та сприяє швидкому та коректному завершенню трудових відносин.

На рисунку 2.3 представлено цифрові технології управління персоналом, які найбільш використовуються на підприємствах сьогодні.

Все частіше для управління персоналом в цифрових рішеннях почали використовувати *штучний інтелект*.



Рис. 2.3. Цифрові технології управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [114, 115, 116]

Штучний інтелект (AI) - це одна з найперспективніших цифрових технологій, що активно трансформує сферу управління персоналом. AI дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси, підвищити точність прийняття рішень, покращити взаємодію з працівниками та оптимізувати витрати. Застосування штучного інтелекту у HR охоплює як етапи залучення персоналу, так і подальше управління ефективністю, розвитком та утриманням кадрів.

Чат-боти є зараз одним з основних інструментів, що використовують штучний інтелект у сфері управління персоналом, вони активно застосовуються для автоматизації рутинних HR-процесів. ефективно взаємодіяти з користувачами.

Чат-боти можуть бути використані для попереднього відбору кандидатів, збору інформації та запитів, таких як резюме, досвід роботи або навички. Вони також можуть автоматично відповідати на запитання кандидатів, повідомляючи про статус їхньої заявки, що значно знижує навантаження на HR-фахівців.

Нерідко чат-боти ефективно виконують роль гіда для нових співробітників, надаючи їм необхідну інформацію про компанію, політику, культуру та організаційні процеси. Вони можуть також нагадувати про виконання початкових задач або допомагати в організації перших днів роботи.

В HR-відділі чат-боти використовуються для відповіді на часто задавані питання працівників (щодо відпусток, виплат, пільг, наявності вакансій тощо). Вони здатні швидко надавати інформацію, що дозволяє зменшити час очікування на відповідь від HR-фахівця [113].

Як бачимо, чат-боти в HR стають важливими інструментами, які допомагають оптимізувати роботу відділів управління персоналом, підвищити ефективність процесів рекрутингу та підтримки співробітників, а також знизити операційні витрати. Технологія продовжує розвиватися, і в майбутньому чат-боти, ймовірно, ще більше інтегруються в екосистему управління персоналом, забезпечуючи більшу персоналізацію та точність у виконанні завдань.

Блокчейн (англ. *blockchain*) — це інноваційна технологія зберігання та передачі даних, яка базується на принципі децентралізації. Усі дані зберігаються у вигляді послідовного ланцюга блоків, кожен з яких містить певну інформацію та криптографічний запис попереднього блоку. Завдяки цій структурі забезпечується високий рівень безпеки, незмінності та прозорості даних. Один із ключових принципів блокчейн — неможливість змінити інформацію «заднім числом» без згоди більшості учасників системи, що робить її надзвичайно надійною для зберігання конфіденційної інформації.

Хоча спочатку блокчейн був створений як основа для функціонування криптовалют, зокрема Bitcoin, сьогодні ця технологія активно інтегрується в інші сфери — зокрема у сферу управління персоналом. У зв'язку з поширенням цифрових рішень для автоматизації HR-процесів, компанії все частіше звертають увагу на блокчейн як інструмент підвищення довіри, прозорості та надійності при роботі з персональними даними працівників.

Одним із основних напрямів застосування блокчейн у HR є зберігання та верифікація кадрової інформації. За допомогою блокчейн-платформ можна

створювати децентралізовані бази даних, у яких зберігаються трудові договори, довідки, сертифікати, результати проходження навчання, підвищення кваліфікації тощо. Усі ці дані можуть бути підтверджені одним натисканням, без потреби у зверненні до третіх осіб чи витрат часу на перевірку документів. В таблиці 2.4 представлені напрямки використання блокчейн-технологій.

Таблиця 2.4

Основні напрямки використання блокчейн-технологій у HR.

Джерело: сформовано автором на основі [113]

Напрямок використання	Опис	Потенційні переваги
Перевірка достовірності даних кандидатів	Зберігання дипломів, сертифікатів, досвіду роботи у блокчейні	Швидка перевірка інформації, зниження ризику шахрайства
Розумні контракти (smart contracts)	Автоматизовані угоди між працівником і роботодавцем	Прозорість, автоматичне виконання умов, зниження людських помилок
Захист персональних даних	Контроль працівником доступу до своєї інформації	Безпека, конфіденційність, відповідність вимогам GDPR
Автоматизація виплат та винагород	Виплати заробітної плати або бонусів через блокчейн-платформи	Швидкість і прозорість фінансових операцій.

Завдяки властивостям незмінності, надійності та децентралізації, блокчейн здатен суттєво підвищити ефективність HR-процесів, знизити рівень шахрайства з боку кандидатів (фальсифікація дипломів, резюме тощо), а також сприяти цифровій трансформації системи управління персоналом у межах концепції Індустрії 4.0.

Особливо цінним є використання блокчейну для верифікації професійного досвіду та освіти кандидатів. Завдяки запису підтверджених даних у блокчейн, компанія-роботодавець може швидко перевірити достовірність дипломів, сертифікатів або історії працевлаштування без ризику

підробки. Це мінімізує можливість фальсифікації документів та забезпечує об'єктивність у процесі відбору персоналу.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств усе більшої актуальності набували технології, які змінюють традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Зокрема, *віртуальна реальність (VR - virtual reality)* та *доповнена реальність (AR - augmented reality)* відкривають нові можливості для ефективного залучення, навчання, адаптації та розвитку персоналу.

Віртуальна реальність передбачає повне занурення користувача у штучно створене середовище за допомогою спеціального обладнання (VR-окуляри, рукавички тощо), тоді як *доповнена реальність* накладає цифрові об'єкти на реальний світ у режимі реального часу (наприклад, за допомогою смартфона або AR-окулярів) [113].

Застосування VR/AR-технологій у HR-сфері має низку перспективних напрямків:

Професійне навчання та розвиток персоналу. Віртуальне навчання дозволяє моделювати складні або небезпечні виробничі ситуації (наприклад, дії в умовах аварій, робота з важкою технікою) без ризику для життя чи обладнання. Це особливо актуально для транспорту, енергетики, медицини, авіації тощо. Доповнена реальність, у свою чергу, дає змогу навчати працівників у реальних умовах, підказуючи наступні дії або інструкції візуально.

Адаптація нових співробітників (онбординг). За допомогою віртуального туру нові працівники можуть ознайомитись із робочим середовищем, структурою підприємства, правилами безпеки ще до фактичного виходу на роботу. Це скорочує час адаптації та знижує навантаження на HR-відділ.

Оцінювання навичок і потенціалу. VR-тестування дозволяє імітувати робочі ситуації й оцінити, як кандидат реагує на виклики, ухвалює рішення та співпрацює в команді. Це забезпечує об'єктивність і глибший рівень оцінки порівняно з традиційними інтерв'ю.

Покращення корпоративної культури та комунікацій. Віртуальні командні ігри, AR-презентації, інтерактивні заходи можуть сприяти зміцненню командного духу, залученості працівників та підвищенню лояльності до компанії.

За даними досліджень, компанії, які активно впроваджують технології VR/AR у HR-процеси (наприклад, Walmart, Boeing, Volkswagen), фіксують підвищення продуктивності, скорочення витрат на навчання та підвищення рівня задоволеності працівників [113].

Отже, віртуальна та доповнена реальність є перспективними інструментами цифрового управління персоналом, які дозволяють не лише оптимізувати HR-процеси, а й сприяти формуванню гнучкої, технологічно підготовленої команди в умовах цифрової економіки.

Ще однією важливою перевагою використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) в управлінні персоналом є можливість одночасної участі фахівця у кількох проектах або процесах, незалежно від його фізичної присутності. Зокрема, застосування VR/AR дозволяє співробітникам інтегруватися у різні робочі середовища або симуляції без потреби переміщення між локаціями.

Наприклад, інженер-конструктор може брати участь у віртуальних нарадах з різними командами проектування, одночасно аналізуючи 3D-моделі нових технічних рішень у реальному часі. Завдяки AR він може також віддалено консультувати виробничі підрозділи, накладаючи цифрові інструкції безпосередньо на зображення реального обладнання. Такий підхід забезпечує гнучкість, оперативність і високу продуктивність, особливо у великих корпораціях із розгалуженою структурою.

Хмарні технології (Cloud Computing) в управлінні персоналом забезпечують підприємствам гнучкість, масштабованість і доступність для зберігання та обробки великих обсягів даних. Вони дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом, що значно підвищує ефективність роботи HR-служб, скорочує витрати і полегшує доступ до даних з

будь-якої точки світу. Хмарні технології включають в себе інфраструктуру, програмне забезпечення та платформи, які надаються через інтернет, що дозволяє організаціям зосередитись на своїх основних бізнес-процесах без необхідності підтримувати власні сервери та інфраструктуру.

Основні переваги використання хмарних технологій наступні, рис. 2. 4.

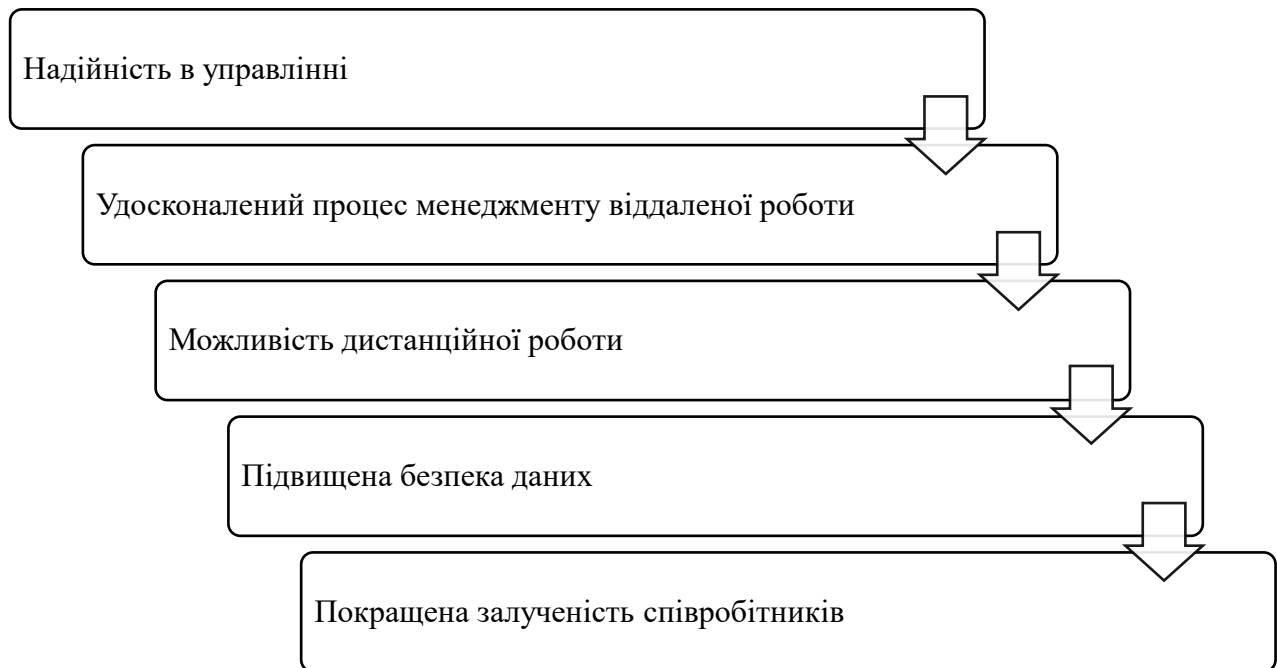


Рис. 2.4. Основні переваги хмарних технологій в управлінні персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [113,114]

Вказані на рисунку 2.4. переваги хмарних технологій в управлінні персоналом розкривають наступний зміст:

➤ **Надійність:** хмарні рішення забезпечують високу стійкість до відмов завдяки використанню розподілених дата-центрів і систем резервного копіювання. Це дозволяє гарантувати безперервний доступ до даних, навіть якщо частина інфраструктури зазнає збоїв. Такі технології дають змогу організаціям зберігати та обробляти важливу інформацію з мінімальним ризиком втрати даних.

➤ **Удосконалений процес менеджменту віддаленої роботи:** зараз віддалена робота стала нормою сьогодення, з цією концепцією з'являється

більша вимога до довіри в управлінні командою, стає складніше контролювати діяльність персоналу, коли їх не має в офісі. Хмарні HR-системи є важливими інструментами управління персоналом, оскільки їх можна використовувати для централізації всієї ключової інформації та діяльності віддалених працівників в одному місці, що дозволяє керівництву контролювати діяльність працівників, виконання завдань та якість роботи. Платформи дозволяють керівництву бачити: хто є в наявності, хто відсутній, хто пішов у відпустку, який психічний стан співробітників, тому що HR-платформа контролює ситуацію та підстраховує вас [114].

➤ **Можливість дистанційної роботи:** хмарні технології дозволяють здійснювати доступ до даних та ресурсів з будь-якої точки світу за умови наявності інтернет-з'єднання. Це забезпечує мобільність і гнучкість для співробітників, що працюють віддалено, а також дозволяє компаніям підтримувати міжнародні команди, не обмежуючи доступ до важливих ресурсів.

➤ **Підвищена безпека даних:** постачальники хмарних послуг впроваджують передові методи шифрування та інші заходи безпеки для захисту даних від несанкціонованого доступу. Хмарні платформи часто оснащені системами моніторингу безпеки, які допомагають швидко виявляти та усувати загрози, що забезпечує високий рівень захисту конфіденційної інформації.

➤ **Покращена залученість співробітників:** хмарні технології забезпечують високу продуктивність персоналу завдяки швидкому доступу до ресурсів та можливості масштабування інфраструктури в реальному часі. Організації можуть швидко адаптувати свої ресурси до поточних потреб, що дозволяє ефективно працювати з великими обсягами даних, знижуючи час обробки та підвищуючи ефективність робочих процесів. HR платформи можуть вимірювати рівень задоволеності працівників своєю діяльністю, а також мати можливість бути більше долученим в прийнятті управлінських рішень [115].

Підсумовуючи, з упевненістю можливо констатувати, що цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації сучасної системи управління персоналом, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та гнучкості всіх HR-процесів. Упровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам переходити від традиційного паперового документообігу до автоматизованих, аналітично обґрунтованих систем управління, що відповідають викликам часу та сучасним очікуванням працівників.

Однією з головних переваг цифровізації є можливість оперативного та якісного добору персоналу за допомогою цифрового рекрутингу. Системи на основі штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих платформ значно скорочують час і витрати на пошук, оцінку та адаптацію кадрів. Водночас використання хмарних рішень, HRM-систем, відеоінтерв'ю та мобільних застосунків забезпечує постійний доступ до інформації та комунікації з працівниками незалежно від місця їхнього перебування.

Інтеграція технологій блокчейн, смарт-контрактів створює передумови для формування прозорого цифрового середовища, де кадрові дані є захищеними, достовірними й незмінними. Це особливо важливо для підприємств із великою кількістю працівників, зокрема в галузях транспорту та логістики, де потрібно забезпечити оперативне управління численними трудовими процесами [115].

Загалом, цифрові технології не лише підвищують якість управління людським капіталом, а й сприяють стратегічному розвитку компанії. Вони дають змогу будувати системи мотивації, навчання, оцінювання та розвитку персоналу на основі реальних даних, створювати сильний бренд роботодавця та формувати культуру інновацій [117]. У сучасному світі, де конкуренція за таланти стає дедалі гострішою, саме цифрові підходи стають запорукою успішного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Крім того, цифрові технології сприяють формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, відкритість до змін та

безперервний розвиток персоналу. Завдяки впровадженню цифрових інструментів компанії отримують змогу швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема кризових ситуацій, переходу на дистанційний формат роботи або змін у законодавстві.



Рис. 2.5. Комплексна модель до управління персоналом.

Джерело: розробка автора

Головна мета існування любого бізнесу – отримання прибутку, конкурентоспроможна позиція на ринку, успішна робота компанії, найкраща команда. Без кваліфікованого персоналу це неможливо, ефективне управління персоналом це центральний фактор будь-якої моделі управління, тому дуже важливо, щоб керівництво займалось навчанням і розвитком персоналу, управлінням талантами, вміло завжди оцінити працівників і винагороджувати тих, хто вносить для колективу компанії значний вклад та постійно розвиває свої таланти і навички.

Тобто, у підсумку сказаного, можна запропонувати комплексну модель до управління персоналом (рисунок 2.5), яка поєднує в собі: всі процеси роботи з людьми (пошук, адаптація, навчання, мотивація, оцінка) в єдину систему, яка направлена на успішну діяльність компанії.

Ця модель поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для покращення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для максимально ефективного управління та розкриття потенціалу працівників.

Запропонована модель забезпечує повний комплекс факторів, які необхідно включити до управління персоналом компанії, щоб забезпечити ефективний результат, а саме: підвищення ефективності управління, повного розкриття потенціалу працівників, збільшення продуктивності і лояльності персоналу.

2.3 Інноваційні підходи до підвищення результативності використання людського потенціалу на основі цифрової конвергенції

Актуальність теми інноваційних підходів управління персоналом зумовлена низкою факторів, серед яких одним із найважливіших є зміна поколінь на робочих місцях та попит на ринку праці. Неможливо зараз удосконалювати систему управління персоналом, не враховуючи теорію

покоління, тому що ці покоління мають різні цілі, задачі, свої переваги та свою унікальність.

У наш час організації все частіше стикаються з необхідністю адаптації до нових поколінь працівників, таких як покоління Y (міленіали) та покоління Z, а також майбутніх поколінь. Згідно з дослідженнями, зміна поколінь створює нові виклики для HR-менеджерів, оскільки кожне покоління має специфічні вподобання щодо стилю керівництва, мотивації та методів навчання.

Кожне з цих поколінь має свої унікальні характеристики, потреби та цінності, що впливає на підходи до управління персоналом. Ось кілька наукових підходів, які допомагають зрозуміти важливість цих змін [118].

Покоління Y (міленіали) - це покоління, яке вже виросло в епоху глобалізаційних змін та інтернету, вони виявляють більшу схильність до гнучкості у роботі, технологічних інструментів, бажають отримувати своєчасну зворотну інформацію та дуже цінують можливості для розвитку. Їхня мотивація не тільки базується на фінансових винагородах, але й на можливостях для самовираження, професійного росту та гнучких умовах праці. Покоління Y є найбільшим поколінням на робочому місці сьогодні. Вони виросли в епоху цифрових технологій, що означає, що вони володіють високими навичками у використанні технологій і інтернет-ресурсів. Міленіали більше зацікавлені в робочому балансі між життям і кар'єрою, можливостях для самореалізації та розвитку. Однак вони вимагають більшої гнучкості в умовах праці, а також цінують корпоративну і соціальну відповідальність.

Покоління Z є ще більш технологічно обізнаними, але водночас надають перевагу стабільності, безпеці робочих місць і можливості індивідуального розвитку. Вони часто хочуть працювати в компаніях, що мають соціальну місію та підтримують екологічні ініціативи. Представники цього покоління віддають перевагу роботі в динамічному середовищі з можливістю частого зворотного зв'язку [115].

Покоління Z - люди швидких результатів, не хочуть жити на роботі заради грошей. Не розуміють та не визнають субординацію. Їм не подобаються

нормовані робочі графіки, вони хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат. Цьому поколінню потрібна свобода, креативні, вміють швидко обробляти багато різної інформації і приймати нестандартні рішення [104].

І наймолодше покоління Альфа, народжені з 2010 року і донині. Вони зростають у світі штучного інтелекту, доповненої реальності, гібридної освіти. Вони креативні і дуже люблять цифрові технології та сприймають світ по-іншому. Це покоління яке вийде на ринок праці через декілька років, Альфа поєднає у собі цифрові інновації та нові суспільні цінності, це покоління яке формує наше майбутнє, до якого ми повинні бути готовими [119].

У сучасному управлінні персоналом вікова гетерогенність колективу виступає ключовим модеруючим фактором ефективності внутрішніх комунікацій, дотримання принципів бізнес-етики та загальної організаційної продуктивності.

В промисловому секторі України, де співіснують покоління з різним соціокультурним досвідом (від повоєнного відновлення до цифрової трансформації), ігнорування цих відмінностей призводить до комунікаційних бар'єрів, зниження мотивації, зростання конфліктності та зниження ефективності управління.

Теоретичною основою аналізу є теорія поколінь, започаткована К. Маннгеймом, розвинена В. Штраусом і Н. Хоу та емпірично підтверджена дослідженнями Дж. Твенге. Теорія визначає, що ключові соціально-історичні події формують спільні цінності, мотиваційні установки та комунікаційні преференції когорт.

Незважаючи на критику за надмірну стереотипізацію, недостатню крос-культурну валідність та переоцінку міжпоколінних відмінностей порівняно з індивідуальними факторами (освіта, посада, досвід), теорія залишається потужним евристичним інструментом для адаптації практик управління персоналом, особливо в багатопоколінних організаціях.

У цьому контексті доцільно виокремити чотири основні покоління на сучасному ринку праці (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Особливості поколінь: ключове для бізнесу та HR

Джерело: *сформовано автором на основі [118,119]*

Покоління	Основні характеристики	На роботі цінують	Як взаємодіяти
Бебі-бумери 1946–1964 (лояльність, досвід і відповідальність)	Відданість роботі; Орієнтація на фінансову стабільність; поважають авторитети, керівництво.	Надійність і стабільність; Визнання та повагу; Можливість передавати досвід; Звичли працювати «на совість» і на довгострокову перспективу; Кар’єрний ріст.	Стабільність умов праці; Залучати їх як менторів; Поважати їхній досвід; Традиційні канали комунікації; Офіційне оформлення та соціальні гарантії
Покоління X 1965–1980 (перехід від системи до гнучкості)	Самостійність і адаптивність; Скептичність щодо авторитетів; Орієнтація на результати; Робота заради життя, а не життя заради роботи; Технологічна обізнаність.	Самостійні фахівці; Важлива корисність, професійний розвиток; добре працюють як в офісі, так і віддалено; беруть на себе відповідальність та ініціативу; Прозорі стосунки з керівництвом.	Запропонувати гнучкість; Забезпечити чіткі цілі та свободу у виконанні; цінують результат, а не процес; Можливість навчатися і впливати на бізнес; Гейміфікований підхід, сучасні інструменти.
Міленіали (Y) 1981–1996 (покоління, що переосмислює роботу)	Цифрова грамотність; Прагнення до балансу між роботою та життям; Зосередженість на розвитку; Соціальна відповідальність; Швидка адаптація до змін	Працюють на компанію, яка має чітку місію; Працюють в умовах багатозадачності; Постійне навчання та кар’єрного зростання; Свобода у виборі робочого часу та місця; Очікують регулярного фідбеку від керівництва; Інноваційне та зручне середовище	Можливості для розвитку; Гнучкий графік та баланс між роботою і життям; Підкреслювати цінності компанії; Активно використовувати технології; Регулярний зворотний зв’язок.

Закінчення табл. 2.5

Покоління	Основні характеристики	На роботі цінують	Як взаємодіяти
Покоління Z 1997–2012 (цифровізація, нові запити до роботи)	Цифрова природа; Критичне мислення Самостійність - багато хто прагне працювати на себе; Відкритість до різноманіття; Швидке засвоєння нової інформації	Гнучкий формат (часто - віддалений); Короткі завдання з швидким результатом; Чіткий онбординг і візуальні інструкції; Швидко зростати у професії; Чесність та відкритість від керівництва; Сучасні цифрові інструменти; Їхня діяльність повинна мати сенс.	Використовувати сучасні технології; Забезпечити швидке навчання та розвиток, досвід у різних сферах; Можливість вибору формату роботи; Обирають компанії, які мають соціальну місію; Забезпечити частий і конструктивний фідбек.

Аналіз таблиці свідчить про суттєві відмінності, які впливають на всі аспекти управління персоналом: мотивацію, етичну культуру та комунікаційну ефективність. Дослідження Deloitte 2025 року показують, що в Україні 68% Покоління Z вважають швидкий зворотний зв'язок критичним для мотивації (проти 32% бекі-бумерів), тоді як старші покоління вище цінують стабільність і визнання авторитету.

Тобто потрібно урахувати всі існуючі зміни в поколіннях, які відбуваються на ринку праці при підходах до управління персоналом. Необхідно пам'ятати що ці покоління мають певні унікальності та переваги. Тому потрібно розробити комплексний підхід, який враховує ці зміни та удосконалити методи, підходи та стратегії до управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

Сьогодні система управління персоналом перебуває в процесі глибокої трансформації під впливом цифрових технологій, змін на ринку праці та нових соціальних очікувань працівників. Традиційні підходи до організації трудових відносин, які ґрунтуються на адміністративно-командних методах, чіткій ієрархії, стандартизації процесів, зараз поступаються місцем інноваційним методам, які орієнтовані на гнучкість, персоналізацію та використання цифрових

інструментів (таблиця 2.6). В умовах динамічного розвитку бізнесу та постійної конкуренції підприємства змушені впроваджувати нові формати взаємодії з персоналом, які відповідають запитам сучасного працівника - мотивованого, цифрового грамотного та відкритого до змін [120].

Таблиця 2.6

Порівняння традиційних та інноваційних методів управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [120]

Критерій	Традиційні методи	Інноваційні методи
Фокус управління	Адміністративний облік, контроль, документообіг	Розвиток потенціалу, аналітика, досвід працівника, індивідуальний підхід
Підхід до навчання	Формальні семінари, тренінги декілька разів на рік	Постійне навчання та самовдосконалення, робота в команді, розвиток креативних навичок, розвиток талантів
Технологічний рівень	Мінімальна автоматизація, робота з паперовими документами	Використання HRM-систем, чат-ботів, AI в рекрутингу та оцінюванні
Оцінка ефективності	Один раз на рік, часто суб'єктивна	Безперервна оцінка, 360°-зворотний зв'язок, визначення кращих працівників, нагорода та бонуси для найкращих.
Кар'єрне зростання	Формалізована вертикальна модель	Індивідуальні траєкторії професійного та кар'єрного зростання, горизонтальні ротації.

Як бачимо із таблиці 2.6, інноваційні методи управління персоналом принципово відрізняються від традиційних підходів як за інструментами, так і за філософією взаємодії з працівниками. Вони спрямовані не лише на організацію роботи, а й на створення сприятливого досвіду співробітника, розвиток його потенціалу та гнучке реагування на виклики сучасного ринку праці, рис. 2.6.

Це дозволяє підприємствам формувати ефективні, адаптивний і мотивований персонал, який може створити ефективні й універсальні команди, здатні вирішити будь - які питання та займатися саморозвитком.

Одним із найцікавіших та ефективніших інноваційних методів навчання персоналу сьогодні є *гейміфіковане навчання* — використання ігрових механік, елементів змагання та мотиваційних стратегій у процесі професійного розвитку працівників. Такий підхід базується на поєднанні навчального контенту з інтерактивними, емоційно залучаючими компонентами, які сприяють кращому засвоєнню матеріалу, підвищенню зацікавленості та активній участі працівників у процесі самонавчання.

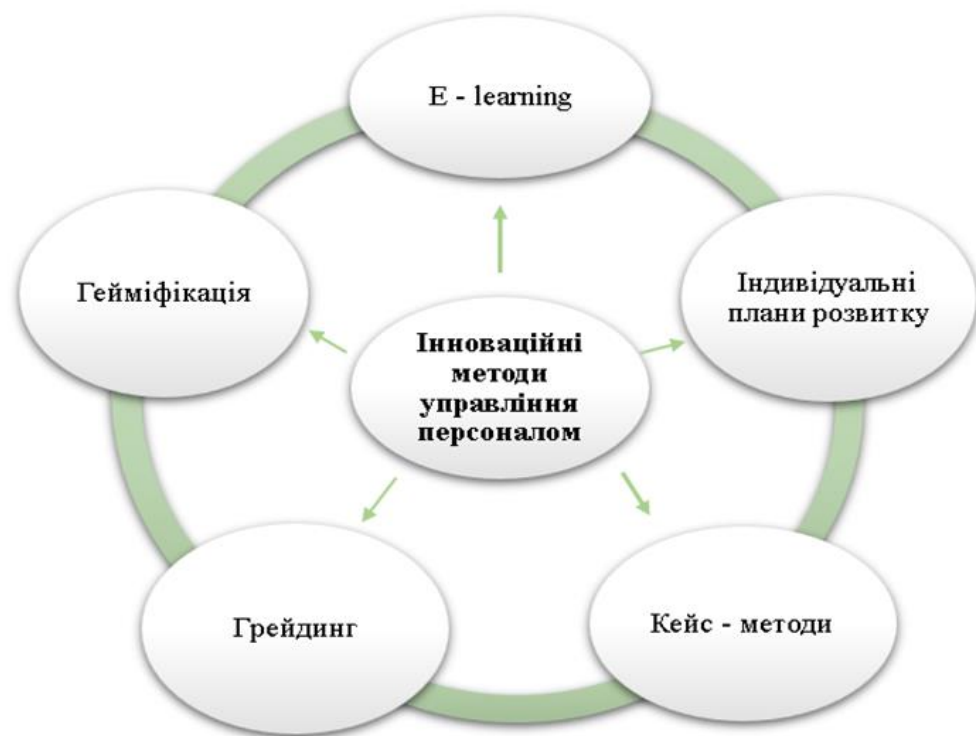


Рис. 2.6. Інноваційні методи управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [120]

У контексті управління персоналом гейміфікація є інноваційним інструментом стимулювання поведінки, орієнтованої на результат, навчання або розвиток навичок, шляхом створення елементів змагання, нагород і візуалізації досягнень.

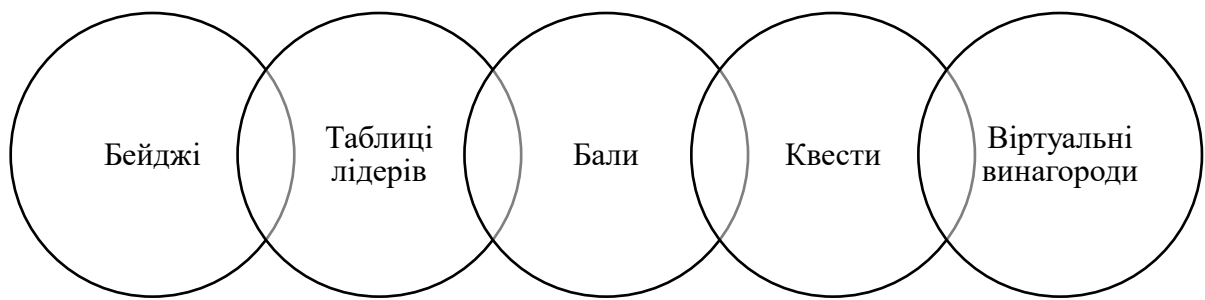


Рис. 2.7. Основні ігрові елементи, які використовуються в HR.

Джерело: сформовано автором на основі [121]

Основні ігрові елементи, які використовуються в HR:

1. *Бейджі*. Це візуальні символи визнання, які отримує персонал за конкретні досягнення цілей або проходження чергового етапу завдання. Наприклад, бейджі можуть вручатися за проходження додаткового навчального курсу, ефективне виконання індивідуального завдання, за продуктивну участь у роботі компанії тощо. Працівник відчуває свою значущість для компанії, що сприяє розвитку здорової конкуренції і бажанню бути кращим.

2. *Таблиці лідерів (рейтинги)*. Вони виявляють самих ефективних працівників або команди, за певними критеріями, наприклад: продуктивність, якість роботи, креативність, обсяг продажів, суму прибутку для компанії, кращу розробку проєкту та інше. Такі таблиці лідерів постійно показують досягнення інших та стимулюють прагнення до покращення результатів.

3. *Бали (бонусні одиниці)*. Персонал може мати додаткові бали за кожне своє досягнення, успішне рішення завдання, це може бути як участь у вебінарі, так і вдало зроблена презентація, нестандартне вирішення проблемного питання та інше. У майбутньому ці бали можуть бути конвертовані в реальні бонуси, подарунки або корпоративні переваги (додатковий вихідний, сертифікат тощо).

4. *Квести*. Це завдання, які працівник має виконати для досягнення певної мети. Наприклад, «квест адаптації» для новачків може включати знайомство з колегами, вивчення політики конфіденційності, компенсацій, корпоративною культурою. Квести роблять рутинні робочі процеси цікавими і позитивними, що дозволяє швидко отримати цінний досвід.

Окрім цього покоління Y і Z дуже цифровізовані, в них є бажання грати й отримувати визнання та трофеї за свої перемоги [122, 123].

5. *Віртуальні нагороди*. Це цифрові або символічні відзнаки, які підсилюють мотивацію без додаткових фінансових витрат. Наприклад, електронний «сертифікат кращого працівника місяця» або «відзнака інноватора місяця» може публікуватися у внутрішній корпоративній мережі.

Приклади компаній, що використовують гейміфікацію:

Google – внутрішні конкурси та змагання між відділами;

Microsoft – навчальні симуляції з елементами гри;

SAP – гейміфікація підвищення кваліфікації через онлайн-платформу;

Ще одним прикладом інноваційного підходу до управління персоналом є електронне навчання (*e-learning*), яке відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного професійного розвитку працівників у сучасних умовах цифровізації. Цей підхід передбачає використання цифрових платформ, мобільних застосунків, відеокурсів, вебінарів та інтерактивних матеріалів для організації навчального процесу [124].

Завдяки гнучкості та доступності, *e-learning* дозволяє співробітникам самостійно обирати темп і час навчання, що особливо важливо в умовах змінного робочого графіку або віддаленої роботи. Крім того, електронні курси можуть бути персоналізованими - відповідати рівню підготовки, професійним цілям і потребам конкретного працівника.

Серед переваг електронного навчання варто відзначити економію ресурсів (як фінансових, так і часових), можливість масштабування навчальних програм на великі колективи, зручну аналітику результатів, а також підвищення мотивації завдяки інтерактивним елементам (тестам, симуляціям, гейміфікації).

Ще один інноваційний підхід до управління персоналом - індивідуальні плани розвитку (IDP) — це персоналізовані стратегії професійного та кар'єрного зростання, які узгоджуються з цілями та потребами як працівника, так і організації. Вони є важливим інструментом управління персоналом в умовах сучасного бізнесу, оскільки дозволяють оптимізувати розвиток людського капіталу, покращувати залученість співробітників і створювати умови для досягнення стратегічних цілей організації.

Згідно з дослідженнями [124], індивідуальні плани розвитку є важливим інструментом для побудови довгострокових відносин між працівником і роботодавцем, оскільки вони сприяють особистісному розвитку співробітника, підвищують його мотивацію та лояльність до компанії. Окрім того, IDP дозволяють компаніям будувати ефективні стратегії підготовки та розвитку ключових працівників, що має безпосередній вплив на підвищення загальної продуктивності організації.

Переваги впровадження індивідуальних планів розвитку:

- Підвищення мотивації та залученості працівників.
- Задоволення кар'єрних прагнень співробітників.
- Зниження текучості кадрів — працівники, що мають можливість професійного росту, менш схильні залишити компанію.
- Оптимізація ресурсів компанії — IDP дозволяють зосередити навчання на найбільш важливих компетенціях, що допомагає зекономити час і кошти на навчання.
- Покращення внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом.

Виклики впровадження індивідуальних планів розвитку:

- Необхідність вкладання ресурсів — розробка індивідуальних планів розвитку потребує значних інвестицій часу та коштів.
- Індивідуальні відмінності працівників — різні працівники мають різні потреби, що робить створення персоналізованих планів складним.

➤ Коригування планів — необхідність регулярного моніторингу та коригування планів може стати проблемою в умовах високих темпів змін у бізнес-середовищі.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) є інноваційним підходом до навчання і розвитку персоналу, який активно використовується для вирішення практичних проблем у різних сферах управління, зокрема в управлінні персоналом. Цей метод базується на аналізі реальних або змодельованих ситуацій з життя організації, що дозволяє співробітникам активно працювати над розв'язанням конкретних проблем та прийняттям рішень у реальних умовах. Він дозволяє поєднати теоретичні знання з практичними навичками, що є надзвичайно важливим для розвитку компетенцій управлінців.

Кейс-метод передбачає використання конкретних прикладів з практики для дослідження та аналізу різноманітних ситуацій, що можуть виникнути в процесі управління персоналом. Основна ідея кейс-методу - це вивчення реальних чи вигаданих ситуацій, що допомагає працівникам розвивати аналітичне мислення, креативні навички, навички прийняття рішень, а також відпрацьовувати комунікаційні та командні здібності.

Кейс-метод має кілька принципів:

➤ Аналіз реальних ситуацій: Кейс-метод в основному використовує реальні проблеми, що виникають в організаціях, або розроблені для того, щоб максимально наближати умови до реальності.

➤ Інтерактивність: Кейс-метод є активним способом навчання, коли учасники обговорюють ситуації, діляться думками та рішеннями.

➤ Рішення через обговорення: Важливо, щоб рішення ухвалювались після обговорення, що сприяє розвитку колективного мислення і творчого підходу до розв'язання проблем.

Переваги цього методу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.67

Переваги кейс-методу в управлінні персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [124]

Позиція	Характеристика переваги
Розвиток критичного мислення	Кейс-метод дозволяє працівникам навчитися аналізувати ситуації з різних точок зору, оцінювати ризики та переваги різних рішень, що є необхідним у роботі з персоналом. Це сприяє розвитку аналітичних здібностей, навчаються вмінню моделювати ситуації та вирішувати проблеми креативними методами, що допомагає приймати обґрунтовані та ефективні рішення.
Покращення навичок комунікації:	У процесі обговорення кейсів, учасники вчаться чітко виражати свою думку, вести дискусію, аргументувати свої ідеї та рішення. Ці навички є ключовими для ефективного управління персоналом, оскільки комунікація є основою взаємодії з колективом.
Розвиток командної роботи:	Кейс-метод зазвичай передбачає роботу в групах, що сприяє розвитку командних навичок. Співробітники вчаться співпрацювати, обговорювати рішення, визначати пріоритети та знаходити оптимальні варіанти для вирішення задач.

В результаті, кейс-метод є потужним інструментом для розвитку персоналу, особливо в умовах швидких змін і високої конкуренції. Він дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії до нових викликів, сприяє розвитку практичних навичок управлінців і підвищує ефективність управлінських рішень. Крім того, кейс-метод мотивує співробітників брати участь у процесах прийняття рішень і створює умови для розвитку критичного мислення та командної роботи.

Грейдинг (від англ. *grading* — оцінювання, ранжування) - це метод структурованого поділу всіх посад в організації на грейди (рівні), кожен з яких відповідає певному набору вимог, функцій, відповідальності та рівню оплати праці. Цей підхід передбачає глибокий аналіз кожної посади за кількома критеріями (складність, вплив, компетенції) та об'єднання схожих посад у групи з єдиною логікою винагороди [125].

Ринок праці в Україні зазнає значної трансформації, змінюються структура бізнесу, вимоги до персоналу, підходи до управління персоналом. Велика кількість компаній перейшла на віддалену роботу через війну, або перенесли свої підприємства до західного регіону. Багато фахівців уїхали за кордон та працюють он-лайн.

Все це створює нові задачі: Як утримати талановитих працівників, коли конкуренти пропонують вищі зарплати? Що зробити для нормальної роботи в колективі щоб уникнути конфліктів через нерівність в оплаті? Як мотивувати людей до кар'єрного зростання? Грейдова система допомагає розв'язати ці питання [125].

Основна мета грейдингу - зробити систему оплати праці прозорою та справедливою. При такому методі персонал розуміє, що впливає на його дохід, а керівництво може якісно планувати бюджет і залучати талановитих людей, відповідно його посаді.

Інноваційність цього методу полягає в тому, що він перетворює традиційну систему управління персоналом на об'єктивну, структуровану та прозору модель. Грейдинг дозволяє не просто оцінити посади за формальними ознаками, а зробити це на основі аналітичних критеріїв, що враховують реальну цінність кожної ролі для організації.

Крім того, грейдинг як інструмент управління персоналом дозволяє побудувати гнучку, прозору й динамічну систему мотивації, що адаптується до швидких змін на ринку праці. Зокрема, він забезпечує узгодженість між рівнем відповідальності, складністю виконуваних завдань і винагородою, що сприяє справедливому та об'єктивному підходу до оцінки праці. У контексті цифрової трансформації грейдинг дає змогу своєчасно реагувати на:

- розширення міжфункціональності працівників, коли одна людина виконує завдання, що виходять за межі традиційної посадової інструкції;
- появу нових професій, зокрема у сфері ІТ, цифрових комунікацій, кібербезпеки тощо, для яких необхідно створювати нові грейди;

➤ масштабування дистанційної та гібридної роботи, яка потребує нових підходів до оцінки ефективності та мотивації персоналу незалежно від місця його перебування [127].

Взагалі, грейдинг виконує не лише компенсаційну функцію, а й стає інструментом стратегічного управління людським капіталом, що підтримує гнучкість організаційної структури та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкоплинного середовища.

Розглянемо головні переваги кожного із запропонованих інноваційних підходів до управління персоналом, таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Інноваційні підходи до управління персоналом.

Джерело: Сформовано автором на основі [120, 121, 124, 125]

Інноваційний метод	Ключові переваги
Грейдинг	Гнучка, прозора система оплати, кар'єрне планування, дозволяє враховувати реальну цінність кожної ролі посади для організації
Гейміфікація	Підвищення залученості персоналу. Мотивація через змагання. Краще засвоєння знань, Швидкий професійний розвиток працівників
Електронне навчання (e-learning),	Дозволяє співробітникам самостійно обирати темп і час навчання. Доступність, гнучкість у навчанні Індивідуальний підхід Економія витрат на навчання
Індивідуальні плани розвитку	Узгодження цілей працівника й компанії Підвищення лояльності Мотивація
Кейс-метод	Створює умови для розвитку аналітичного і критичного мислення та командної роботи. Здатність ухвалювати рішення, вміння працювати в командні.

В результаті проведених досліджень, було визначено, що в час цифрової трансформації, динамічних змін на ринку праці та зростаючої конкуренції за таланти, традиційні методи управління персоналом втрачають свою ефективність. На зміну їм приходять інноваційні підходи, що базуються

на гнучкості, персоналізації, цифрових технологіях і активному залученні працівників до процесів саморозвитку й оцінювання результатів [126].



Рис. 2.8. Комплексний підхід до управління персоналом

Джерело: Розробка автора

Таким чином, можливо запропонувати комплексний підхід до управління персоналом, що на відміну від існуючих, враховує теорію поколінь, традиційні і інноваційні методи управління персоналом: грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод.

Застосування інноваційних HR-практик сприяє:

- підвищенню залученості та лояльності персоналу;
- ефективнішому виявленню та розвитку потенціалу працівників;
- кращому узгодженню інтересів працівника і компанії;
- посиленню конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

Всі ці інструменти дозволяють не лише підвищити ефективність управління людськими ресурсами, а й створити більш справедливе, прозоре та мотивуюче середовище для працівників, є не лише інструментом адаптації до змін, а й стратегічним чинником зростання ефективності організації, її гнучкості та стійкості в умовах нестабільного середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та управління.

Встановлено, що цифровізація не лише змінює інструменти управління, а й впливає на саму природу мотиваційних чинників, акцентуючи увагу на індивідуальних потребах працівників, мотивація є одним із визначальних чинників ефективності діяльності працівників, особливо в епоху цифрових технологій, коли традиційні методи стимулювання вже не дають очікуваного результату.

Сформовано основні переваги ефективної мотивації персоналу, серед яких: підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення якості, підвищення задоволеності персоналу, формування позитивної корпоративної культури, висока результативність праці, мотивовані працівники забезпечують репутацію роботодавця, це полегшує пошук талантів.

Вмотивовані працівники більш зацікавлені в досягненні цілей організації, виявляють ініціативу, вищу відповідальність та професіоналізм, що сприяє загальному зростанню ефективності підприємства. Крім того, належна система мотивації створює атмосферу довіри, партнерства та взаємоповаги, що позитивно впливає на мікроклімат у трудовому колективі.

В роботі зроблена порівняльна характеристика підходів до управління персоналом, визначено: ключові риси, переваги і недоліки підходів.

Аналіз підходів показує, що управління персоналом в умовах цифрової трансформації потребує використання інноваційних підходів, що дозволяють краще зрозуміти потреби персоналу, засновані на індивідуальному підході та використанні механізмів їх мотивації. Поєднання традиційних та інноваційних підходів дозволяє формувати гнучкі і індивідуальні підходи до мотивації, підвищувати ефективність персоналу та задоволеність від роботи.

Як показує досвід цифрових технологій управління персоналом виявлено, що їх впровадження суттєво трансформує підходи до HR-менеджменту та підвищує ефективність управлінських процесів.

Штучний інтелект (AI) забезпечує автоматизацію рутинних HR-функцій, підвищує точність прийняття рішень, дозволяє персоналізувати підхід до кожного працівника та прогнозувати ключові показники

Хмарні технології створюють гнучке середовище для доступу до HR-сервісів, оптимізують документообіг, спрощують управління даними та підтримують дистанційні моделі організації праці. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) відкривають нові можливості в навчанні, адаптації, дозволяючи ефективно моделювати робочі ситуації та підвищувати залученість персоналу.

Загалом, впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом сприяє переходу до інтелектуального, прозорого та гнучкого HR-менеджменту, що відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Розроблено комплексну модель управління персоналом, яка на відміну від існуючих об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для покращення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників.

Запропоновано комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом: грейдинг,

гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод, а також враховує теорію поколінь, що дає можливість персоналізованого підходу до управління персоналом

Впровадження зазначеного підходу сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни ринку праці, технологій і соціальних запитів нових поколінь працівників.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [97, 99, 114, 123, 126] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства

Життєвий цикл підприємства розглядається, як сукупність послідовних стадій від його створення до ліквідації, кожна з яких характеризується власними стратегічними цілями, завданнями й ресурсними особливостями.

В межах цього динамічного процесу послідовно змінюються фази зародження, зростання, зрілості та спаду/трансформації, причому кожна фаза диктує специфічні вимоги до структури управління, стилю лідерства, домінантних ризиків і показників результативності.

Кожна стадія має унікальні потреби й виклики, які необхідно враховувати при плануванні системи розвитку управлінського персоналу.

На стадії зародження підприємства стикаються з високою невизначеністю та дефіцитом ресурсів, що зумовлює пріоритет швидкого формування лідерських якостей у менеджменті та залучення ініціативних фахівців до команди.

В таких умовах ефективними інструментами стають мережі наставництва, тренінги з підприємницьких навичок та гнучкі програми адаптації кадрів.

На стадії зростання акцент зміщується на делегування повноважень і масштабування команд, тоді як у фазі зрілості пріоритетними є оптимізація процесів і збереження наступності лідерства.

Нарешті, фаза спаду/трансформації вимагає антикризового управління, перекваліфікації та реструктуризації управлінського складу.

Загалом, система розвитку управлінського персоналу на кожному етапі життєвого циклу включає узгоджені елементи - аналіз потреб і цілей бізнесу,

формування програм навчання та наставництва, моніторинг прогресу й оцінювання результатів. В рамках концепції економіки знань така система має бути зорієнтована на постійну інтеграцію нових технологій і знань.

У межах даного дослідження з метою узгодження стратегії розвитку підприємства з кадровою політикою, підвищення результативності управлінської праці, забезпечення контролю витрат на професійний розвиток та прогнозування ключових кадрових показників обґрунтовано доцільність формування організаційно-економічної моделі системи розвитку управлінського персоналу з урахуванням процесів цифровізації.

Йдеться про адаптивну управлінську конструкцію, що поєднує фазову диференціацію розвитку підприємства, інструменти цифрової аналітики та показники економічної результативності в єдину циклічну структуру - цифрово-орієнтовану систему розвитку управлінського персоналу з урахуванням життєвого циклу компанії (далі - ЦОРУП-ЖЦ) (рис. 3.1).

На відміну від традиційних підходів, що історично домінували на вітчизняних підприємствах і ґрунтувалися переважно на функціональних моделях підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, запропонована концепція передбачає впровадження більш комплексної інтеграційної моделі управління розвитком.

Така модель поєднує стратегічне кадрове планування, використання сучасних цифрових технологій та адаптацію інструментів розвитку до конкретної фази життєвого циклу підприємства. Це забезпечує не лише підвищення якості управлінських компетентностей, а й економічну обґрунтованість інвестицій у розвиток персоналу.

Принциповою відмінністю запропонованої моделі є її нелінійний, циклічний характер із вбудованими механізмами зворотного зв'язку, що дає змогу системно оцінювати ефективність кожного етапу реалізації програм розвитку, здійснювати їх коригування та своєчасно адаптувати до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

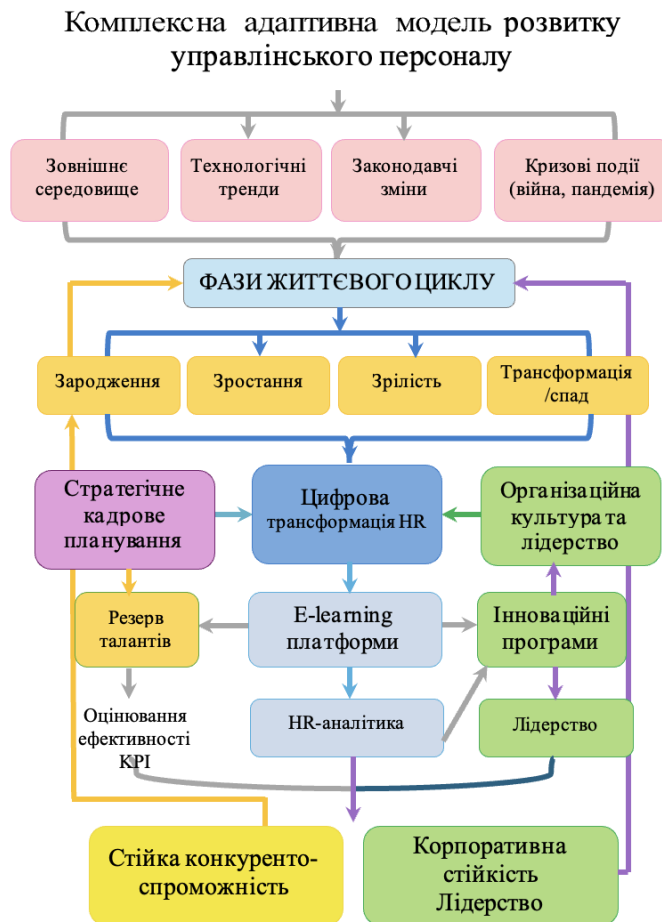


Рис. 3.1. Адаптивна модель системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу. Джерело: розроблено автором

Так, у фазі зростання підприємства доцільним є активне використання наставництва з боку досвідчених керівників як інструменту передачі управлінського досвіду та формування лідерських компетентностей.

У фазі зрілості увага зміщується на оновлення та поглиблення професійних знань шляхом опанування нових компетентностей через вітчизняні й міжнародні цифрові освітні платформи, що дозволяє оптимізувати витрати на навчання без зниження його якості та забезпечити відповідність управлінського персоналу сучасним вимогам цифрової економіки України.

Зіставляючи цілі підприємства на поточному етапі життєвого циклу з реальними компетенціями персоналу, керівництво отримує можливість оптимізувати структуру управління та планувати кадрові резерви зважаючи

на майбутні ризики., а враховуючи глибокі трансформації в українському економічному середовищі - війну, макроекономічну нестабільність і прискорену цифрову трансформацію, організації вимушені адаптувати системи розвитку керівників до нових умов.

Відповідно до результатів сучасних наукових досліджень, системний розвиток персоналу розглядається, як один із визначальних чинників підвищення результативності підприємства та зміцнення його стійкості до внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Йдеться не лише про зростання продуктивності праці, а про формування управлінського потенціалу, здатного забезпечити адаптацію організації до змін середовища, структурних трансформацій і кризових ситуацій.

У цьому контексті особливої ваги набуває фазовий підхід до розвитку організації, який у наукових дослідженнях підкреслює необхідність диференційованого застосування управлінських інструментів залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

Цей підхід дозволяє забезпечити змістовну відповідність між етапом розвитку бізнесу, характером стратегічних завдань та профілем компетентностей керівників, формуючи цілісну й узгоджену систему розвитку управлінського персоналу.

Аналізуючи наукові дослідження, присвячені проблематиці життєвого циклу підприємства, доцільно звернутися до узагальнення фазових моделей розвитку організації, що сформувалися у вітчизняній і зарубіжній теорії управління.

Саме ці моделі становлять одну з методологічних основ сучасного менеджменту персоналу, оскільки дозволяють розглядати еволюцію підприємства як закономірний, послідовний процес змін, зумовлених взаємодією внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища.

Фазовий підхід забезпечує цілісне бачення розвитку організації, трактуючи його як адаптаційний рух від становлення до зрілості чи

трансформації, де кожен етап характеризується специфічними управлінськими завданнями, структурними особливостями та вимогами до компетентностей керівників.

Методологічні витоки такого підходу пов'язані з науковими концепціями 1960-1970-х років, у межах яких організація почала розглядатися, як динамічна система, що проходить послідовні стадії розвитку, від зародження до можливого занепаду. У цих моделях підприємство є цілісним соціально-економічним організмом, для кожної фази якого характерні власні виклики, ресурсні обмеження та адекватний інструментарій управління [128; 129].

У межах нашої досліджуваної наукової проблематики - інтеграції цифрових технологій у систему управління персоналом - фазові моделі набувають додаткового змістового навантаження. Вони не лише окреслюють послідовність етапів розвитку організації, а й визначають логіку формування управлінських компетентностей відповідно до стадії еволюції підприємства.

За таких умов цифрова аналітика та інструменти обробки даних є не допоміжним засобом, а механізмом, що забезпечує прискорення адаптації та полегшує перехід між фазами розвитку [130; 131].

Нижче наведено розширений огляд, що поєднує класичні та сучасні підходи, акцентуючись на еволюції від детерміністичних схем до адаптивних, з урахуванням цифрової трансформації й локального контексту України.

Класичні фазові моделі фокусуються, як зазначено вище, на детерміністичному розвитку, де фази визначаються *внутрішньою динамікою* (зростання складності, кризи лідерства) та *зовнішніми факторами* (ринок, технології).

Серед основних - модель Л. Грейнера (1972), яка описує п'ять фаз: креативність (зародження), напрямленість (зростання), делегування (розширення), координація (зрілість) та співпраця (оновлення). Кожна фаза завершується кризою (лідерства, автономії, контролю), що провокує перехід,

з еволюцією структур від функціональних до матричних та акцентом на стилі лідерства [132].

Модель І. Адізеса (1979) вводить десять фаз (від «молодості» до «аристократії» та «смерті»), з фокусом на корпоративну культуру та баланс між гнучкістю й контролем. Фази включають - ідею, запуск, швидке зростання, делегування, розквіт (зрілість), стабільність та занепад, де «хвороби» фаз (хаос у швидкому зростанні) вимагають корекції через лідерство [128].

Модель Р. Куїнна та К. Кемерона (1983) поєднує моделі життєвого циклу з рамками конкуруючих цінностей, де фази (підприємницька, колективна, формалізація, розробки, занепаду) корелюють з культурними типами (клановий, адхократичний, ієрархічний, ринковий), а критерії ефективності змінюються від гнучкості до стабільності [131].

Загальна формула оцінки фази, запропонована Куїнном, має вигляд:

$$F = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i, \quad (3.1.1)$$

де S_i - показники стадії (показники зростання, плинність);

w_i - ваги (0,2-0,3);

$n = 4-5$ індикаторів, що дозволяє кількісно класифікувати фазу ($F < 0,4$ - зародження).

Циклічний підхід Кондратьєва-Шумпетера (1930-ті, адаптований) пов'язує фази (підйом, процвітання, рецесія, депресія) з технологічними хвилями, концентруючись на інноваціях як драйвері переходів [133].

Сучасний етап розвитку теорії життєвого циклу організації характеризується переосмисленням класичних лінійних моделей та переходом до нелінійних, динамічних конструкцій, які враховують чинники стійкості, цифрової трансформації та системних криз, що обумовлені пандемією, геополітичними зрушеннями та технологічними проривами.

Якщо ранні концепції описували розвиток підприємства, як послідовний і відносно передбачуваний рух між стадіями, то сучасні підходи наголошують на можливості регресії, циклічності, фазових «стрибків» і прискорених переходів під впливом інновацій.

Так, у ґрунтовному огляді Леві Д. зі співавторами (2021) систематизовано п'ять основоположних моделей життєвого циклу (зокрема підходи Грейнера, Адізеса, Казанджяна), які аналізуються крізь призму організаційного дизайну [134; 135]. Автори доводять, що вибір структури управління є похідним від стадії розвитку підприємства, від плоских, гнучких конфігурацій на етапі зародження до складних гібридних структур у період зрілості.

Запропонована ними емпірична шкала з п'ятьма стадіями, валідована на вибірці з 200 підприємств (коефіцієнт внутрішньої узгодженості 0,82), ґрунтується на векторі характеристик, що охоплює структурні, культурні та технологічні параметри розвитку

Подальший розвиток цієї логіки простежується у роботах Хенкса С. та співавторів (2020) де запропоновано п'ятифазову модель, що включає стадії існування, виживання, успіху, злету та ресурсної зрілості.

Емпіричний аналіз малих і середніх підприємств виявив високий рівень кореляції між фазою розвитку та показниками виживання ($r = 0,72$). У редакції 2023 року модель доповнено фазою «цифрового відродження», що відображає постпандемійні процеси оновлення на основі цифрових технологій [136; 137].

У дослідженнях, присвячених проблематиці стійкості підприємств (2023), акцент зроблено на інтеграції екологічних, соціальних і управлінських чинників у фазу зрілості, що трансформується у так звану «зелену зрілість».

Узагальнення п'ятнадцяти моделей засвідчує, що впровадження екологічно орієнтованих стратегій у цій фазі забезпечує зростання рентабельності інвестицій в межах 15-20 %.

Світові тенденції останніх років також вказують на появу концепції «відродження» як окремої стадії розвитку організації.

Аналітичні дослідження 2022-2024 років демонструють скорочення тривалості фази зростання до 2-3 років за умови активного використання інтелектуальних цифрових рішень, які підвищують адаптивність підприємств у середньому на 28% за результатами аналізу вибірки з 500 компаній [138-140].

Тобто, цифрові технології розглядаються не лише, як інструмент підвищення ефективності, а як фактор прискорення еволюційних процесів у межах життєвого циклу.

У вітчизняному науковому просторі моделі життєвого циклу також зазнали адаптації з урахуванням умов турбулентності, пов'язаних із воєнними викликами, міграційними процесами й структурними зрушеннями в економіці.

Матюшенко О. у своїй оновленій інтерпретації чотирифазової моделі (зародження, зростання, зрілість, спад) пропонує використовувати індекс стабільності, що враховує співвідношення доходів і ризиків підприємства, як кількісний індикатор переходу між стадіями [141].

Хмурова В. та Березницька В. розширюють класичний підхід шляхом поєднання фазових моделей із сучасними управлінськими інструментами, обґрунтовуючи доцільність застосування гнучких методів управління персоналом на стадії зростання для забезпечення ефективного делегування та масштабування діяльності [142].

Боришкевич І. та співавтори вводять додаткову «трансформаційну» фазу, що відповідає періоду посткризового відновлення підприємств. За результатами емпіричного дослідження двадцяти підприємств встановлено, що впровадження програм перекваліфікації управлінського персоналу у цій фазі сприяло зниженню плинності кадрів на 12% [143].

В цілому, у наукових дослідженнях 2021-2025 років, що розглядають проблематику трудових ресурсного забезпечення простежується тенденція до

поєднання фазових моделей із аналізом стратегічної поведінки підприємств, особливо у сфері електронної комерції, де стратегічні рішення виступають, як функція стадії розвитку та ринкових параметрів.

В контексті цих підходів та з метою їх систематизації до управління розвитком персоналу, доцільно провести порівняльну характеристику етапів життєвого циклу організації, що корелюються з відповідними кадровими завданнями.

Така систематизація дозволяє співвіднести стратегічні цілі кожної стадії розвитку з інструментарієм формування управлінських компетентностей, економічними показниками ефективності та параметрами цифрової інтеграції системи розвитку персоналу.

Кожна фаза розвитку бізнесу обумовлює унікальний набір організаційних викликів, на які система управління персоналом має реагувати із врахуванням актуальних потреб підприємства, його стратегічних орієнтирів і ресурсної бази. Розуміння цих особливостей дозволяє не лише ефективно формувати HR-стратегію, а й заздалегідь прогнозувати необхідні управлінські компетенції, зменшуючи ризики кадрової нестабільності в критичні періоди.

У таблиці 3.1 узагальнено основні ознаки, що характеризують кожну фазу життєвого циклу підприємства, та визначено відповідні завдання для системи розвитку управлінського персоналу.

Подібна класифікація створює концептуально впорядковану основу для проєктування системи навчання, оцінювання та професійного розвитку управлінського персоналу. Вона забезпечує логічну послідовність формування компетентностей, узгодженість інструментів оцінювання з цілями розвитку та інтеграцію індивідуальних траєкторій зростання в стратегічні орієнтири підприємства.

Завдяки цьому організація отримує здатність оперативно адаптувати кадрову політику до трансформацій ринкового середовища, мінімізувати управлінські ризики та підтримувати конкурентоспроможність в умовах

підвищеної турбулентності та невизначеності, що характерні для сучасного економічного простору України.

Таблиця 3.1

Характерні ознаки фаз життєвого циклу підприємства та завдання системи розвитку управлінського персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [128-133]

Фаза життєвого циклу	Характерні ознаки підприємства	Основні завдання системи розвитку персоналу
Формування (стартап)	Ідея реалізується в бізнес; високий ризик, нестабільність	Підбір інноваційних керівників, орієнтаційне навчання, створення корпоративної культури
Зростання	Швидке збільшення продаж, розширення команди	Формування програм лідерства, делегування повноважень, розвиток операційних навичок
Зрілість (стабільність)	Стійкі позиції на ринку, висока впізнаваність бренду	Удосконалення управлінських компетенцій, планування спадкоємності, мотивація персоналу
Спад (онулення або оновлення)	Скорочення ринку, конкурентний тиск, криза продуктової лінійки	Підготовка до реструктуризації, кризовий менеджмент, перекваліфікація менеджерів, впровадження інноваційних стратегій

У сучасному контексті формування системи розвитку управлінського персоналу, як вже зазначалось вище, не може розглядатися як статичний процес, ізольований від зовнішнього середовища. Багатоаспектність економічного тиску, постійні технологічні зміни, кризи (зокрема воєнні), викликають потребу в адаптивних підходах.

Розвиток управлінського персоналу в сучасних умовах перебуває під впливом багаторівневих чинників зовнішнього середовища, що суттєво змінюють параметри функціонування вітчизняних підприємств.

Теоретичні засади відкритих організаційних систем, розроблені Д. Кацем і Р. Каном, доводять залежність внутрішніх управлінських процесів від динаміки середовища, а концепція стратегічного управління людськими ресурсами, обґрунтована М. Армстронгом, підкреслює необхідність узгодження розвитку персоналу зі стратегічними орієнтирами підприємства [144, 145].

За таких умов система розвитку управлінців повинна мати адаптивний характер, передбачати регулярне переоцінювання компетентнісних профілів і коригування програм підготовки відповідно до фаз життєвого циклу організації.

Важливою складовою цього процесу є цифровізація управління персоналом, яка набула системного характеру як у світовій практиці, так і в Україні. Дослідження Б. Бекера свідчать про те, що цифрові технології суттєво змінюють архітектуру управлінських процесів, підвищуючи їх аналітичність і швидкість прийняття рішень [146].

У фінансово-технологічному секторі, зокрема на прикладі ТОВ «ФінТехПрогрес» (тут і далі в цій роботі використано вигадану назву компанії «ФінТехПрогрес» задля дотримання умов нерозголошення конфіденційної інформації), програмні комплекси управління персоналом забезпечують поєднання дистанційного навчання, оцінювання компетентностей, формування кадрового резерву та прогнозування плинності кадрів на основі алгоритмів машинного аналізу даних [147].

Такий підхід створює можливість автоматизованого добору навчальних програм відповідно до стратегічних потреб підприємства й формування персоналізованих траєкторій професійного зростання управлінців з урахуванням етапу розвитку компанії.

Паралельно у фінансово-технологічному секторі України відбувається інституціоналізація нових управлінських ролей - директорів з розвитку людського капіталу та керівників напрямів розвитку талантів, які виконують функції стратегічного координування процесів формування компетентностей.

Їх діяльність спрямована на створення середовища безперервного професійного навчання, що відповідає концепції навчання протягом життя, сформульованій П. Сенге та підтриманій міжнародними організаціями як умова інноваційної стійкості [148].

Формування такої культури є передумовою збереження конкурентних позицій підприємства на етапі масштабування діяльності та переходу до

екосистемних моделей бізнесу, де ключовим ресурсом виступає не лише технологія, а й якість управлінського мислення.

Загалом можливо зазначити, сучасна наукова думка еволюціонує від статичних описових схем до комплексних моделей життєвого циклу, що враховують цифрову трансформацію, кризові впливи та параметри стійкості.

Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу, яка має проєктуватися з урахуванням фазової динаміки підприємства та прискорених змін.

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу організації, опублікованих у 2020-2026 роках, відображає переорієнтацію дослідницької уваги з опису послідовності стадій на вивчення їх взаємозв'язку з адаптивністю, відновленням після криз і використанням цифрових рішень. Узагальнені результати такого зіставлення подано в таблиці 3.2.

В таблиці представлено поступове ускладнення підходів до розуміння життєвого циклу організації, від традиційних чотири- та п'ятифазових схем до моделей, доповнених стадіями трансформації або відродження.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика сучасних моделей життєвого циклу організації.

Джерело: сформована автором на основі [134-143]

Автор(и), рік	Кількість фаз	Назви фаз	Ключові акценти моделі	Результати
Леві Д. та ін., 2021	5	Зародження, зростання, формалізація, зрілість, оновлення	Вплив стадії розвитку на організаційну структуру (від плоскої до гібридної), взаємозв'язок структури, культури та технологій	Дослідження 200 підприємств; коефіцієнт узгодженості шкали - 0,82
Хенкс С. та ін., 2020 (оновл. 2023)	5 (+1)	Існування, виживання, успіх, злет, ресурсна зрілість; додатково - цифрове відродження	Кореляція між фазою розвитку та показниками виживання підприємств; доповнення моделлю посткризового цифрового оновлення	Дослідження малих і середніх підприємств; кореляція 0,72

Закінчення табл. 3.2

Автор(и), рік	Кількість фаз	Назви фаз	Ключові акценти моделі	Результати
Аналітичні дослідження 2022-2024 рр.	6	Класичні фази + відродження	Скорочення тривалості зростання за рахунок цифрових технологій; підвищення адаптивності підприємств	Аналіз 500 компаній; зростання адаптивності на 28%
Магюшенко О., оновл. 2022	4	Зародження, зростання, зрілість, спад	Використання індексу стабільності для визначення переходів між фазами	Кількісна оцінка співвідношення доходів і ризиків
Хмурова В., Березницька В., 2023	4	Класична чотирифазова модель	Узгодження фаз розвитку з управлінськими інструментами, застосування гнучких методів управління на стадії зростання	Теоретико-прикладний аналіз
Боришкевич І. та ін., 2024	5	Додаткова трансформаційна фаза	Перекваліфікація управлінського персоналу як інструмент посткризового відновлення	Дослідження 20 підприємств; зниження плинності кадрів на 12 %

У новітніх дослідженнях фази розвитку розглядаються крізь призму стійкості, швидкості адаптації та здатності підприємства оновлювати управлінські практики в умовах нестабільного середовища.

Систематизація представлених моделей дає підстави для кількох висновків.

По-перше, сучасні підходи відходять від жорстко лінійного трактування життєвого циклу, визнаючи можливість регресивних переходів, прискорених фазових змін і появи додаткових стадій, пов'язаних із відновленням або цифровим оновленням.

По-друге, значна частина сучасних моделей враховує параметри стійкості розвитку, проте питання розвитку управлінського персоналу в цифровому вимірі залишається недостатньо обґрунтованим.

По-третє, саме інтеграція цифрових інструментів управління персоналом створює передумови для скорочення тривалості фаз і підвищення адаптивності підприємства.

Отже, проведений аналіз підтверджує доцільність розроблення цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу, яка не лише відповідає фазовій логіці життєвого циклу, а й впливає на його динаміку, прискорюючи процеси оновлення та підвищуючи стійкість організації.

Класичні моделі життєвого циклу організації переважно мають детерміністичний характер і вибудовують розвиток підприємства як лінійну послідовність стадій. У межах таких підходів перехід між фазами трактується як передбачуваний і односпрямований процес.

Але реальна динаміка функціонування сучасних підприємств свідчить про можливість паралельного існування елементів різних стадій, повернення до попередніх етапів розвитку та суттєвого впливу зовнішніх шоків, що порушують логіку поступової еволюції [149; 150].

Наукові огляди частково долають ці обмеження шляхом розроблення емпірично перевірених шкал визначення фаз розвитку. П'ятифазові моделі, валідовані статистичними методами (коефіцієнт придатності вибірки 0,82), забезпечують більш точну ідентифікацію стадії розвитку підприємства [151].

Окремі дослідження розширюють зміст зрілості через включення параметрів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, що дозволяє оцінювати довгострокову стійкість організації [153].

Разом з тим, аналіз сучасних моделей засвідчує наявність методологічної прогалини - недостатній рівень інтеграції фазового підходу з системою розвитку управлінського персоналу.

Лише незначна частина концепцій пов'язує стадію розвитку підприємства з вимогами до компетентностей керівників, і навіть у цих випадках відсутня системна логіка цифрової підтримки розвитку персоналу [154].

Питання персоналізованого навчання, використання інструментів аналітичного прогнозування потреб у компетенціях та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання залишаються недостатньо опрацьованими.

В умовах цифрової трансформації відбувається зміна змісту самих фаз життєвого циклу. Початкова стадія розвитку підприємства дедалі частіше формується одразу на основі цифрової інфраструктури управління персоналом, а стадія зрілості передбачає використання систем аналітичного оброблення даних для підтримки управлінських рішень.

Практичні дослідження свідчать, що застосування інтелектуальних цифрових рішень здатне прискорити перехід між фазами розвитку на 20-30% [155].

В умовах України зазначена проблема набуває додаткової актуальності. Вітчизняні моделі, адаптовані до кризових явищ і воєнних викликів, зосереджуються на питаннях стійкості та відновлення підприємств, однак недостатньо розробляють спеціалізовані механізми розвитку управлінського персоналу в умовах масової міграції та втрати частини кадрового потенціалу, що за окремими оцінками сягає 25-30% [155].

За таких умов постає потреба не лише у концептуальному узгодженні фазового підходу з системою розвитку управлінського персоналу, а й у його обґрунтуванні.

Більшість наукових моделей життєвого циклу обмежуються якісним описом стадій розвитку підприємства та переліком управлінських характеристик. Проте відсутність кількісного відображення впливу цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу на динаміку фаз істотно звужує можливості прикладного використання таких моделей у стратегічному управлінні.

У межах даного дослідження запропоновано багатофакторну модель адаптації базової фазової конструкції до умов цифрової трансформації управління персоналом.

Її методологічною основою є положення про те, що швидкість переходу між фазами життєвого циклу визначається не лише ринковими чи ресурсними параметрами, а й рівнем сформованості управлінських компетентностей та здатністю організації своєчасно їх оновлювати.

Формалізацію індексу цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу пропонується реалізувати впровадивши комплексний індекс цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу:

$$D = \sum_{j=1}^m \alpha_j d_j, \quad \sum \alpha_j = 1, \quad 0 \leq d_j \leq 1, \quad (3.1.2)$$

де D - інтегральний індекс цифрової інтеграції;

d_j - нормовані складові;

α_j - вагові коефіцієнти.

Пропонований склад d_j (можна тримати як підмодель для ЦОРУП-ЖЦ):

- d_1 - цифрове охоплення процесів розвитку (діагностика, навчання, оцінювання, облік результатів)
- d_2 - якість даних про компетентності та результати (повнота, актуальність, узгодженість)
- d_3 - оперативність зворотного зв'язку (частота й швидкість коригування планів розвитку)
- d_4 - персоналізація траєкторій розвитку (індивідуальні плани на підставі даних, а не шаблонів)
- d_5 - прогнозування потреб у компетентностях (перспективні ролі, ризики дефіциту управлінців)
- d_6 - інтегрованість із процесами управління (зв'язок розвитку з цілями, проектами, змінами структури)

- d_7 - захищеність і надійність цифрових контурів розвитку (безперервність, стійкість до збоїв/ризиків)

Тобто авторська пропозиція полягає в тому, що цифрова складова розкладається на керовані параметри, а не зводиться до загальної «цифровізації».

Такий підхід дозволяє перейти від узагальненого розуміння цифровізації до вимірюваної моделі, що підлягає кількісній оцінці.

Багатофакторна модель впливу цифрової інтеграції на фазову динаміку доцільно представити модифікованою моделлю життєвого циклу у вигляді:

$$M_{\text{цифр}} = M_{\text{баз}} + \Delta E, \quad (3.1.3)$$

де приріст ефективності визначається як:

$$\Delta E = \beta_1 D + \beta_2 P + \beta_3 R - \beta_4 K, \quad (3.1.4)$$

де P - точність прогнозування потреб у компетентностях;

R - результативність розвитку управлінського персоналу (ступінь закриття компетентнісних розривів);

K - коефіцієнт організаційних бар'єрів (опір змінам, кадрові втрати, ресурсні обмеження);

β_i - параметри чутливості моделі.

Наукова новизна цієї конструкції полягає у розгляді цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу, як активного чинника трансформації фазової структури підприємства. Цифрова інтеграція не просто супроводжує життєвий цикл, а модифікує його траєкторію.

Модель впливу цифрової складової на тривалість фаз потребує розрахунку тривалості кожної фази життєвого циклу і визначається як:

$$T_i^* = T_i \cdot (1 - \gamma_i D_i), \quad (3.1.5)$$

де T_i - базова тривалість фази;

T_i^* - скоригована тривалість;

D_i - рівень цифрової інтеграції у відповідній фазі;

γ_i - коефіцієнт чутливості фази до цифрової інтеграції.

Формула (3.1.5) відображає функціональну залежність між рівнем цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та часовими параметрами життєвого циклу підприємства. Зміна тривалості фази не є механічним наслідком впровадження технологій, а результатом підвищення керованості процесів формування, оцінювання та оновлення управлінських компетентностей.

Параметр D_i характеризує інтенсивність цифрової підтримки розвитку управлінців у межах конкретної фази, тоді як коефіцієнт γ_i відображає ступінь залежності цієї фази від якості управлінського потенціалу. Скорочення тривалості відбувається лише за умови, що цифрова інтеграція трансформується у підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та зниження організаційної невизначеності.

Для розкриття прикладного змісту моделі доцільно розглянути її дію на кожній фазі життєвого циклу:

Фаза зародження

За високого значення D_1 скорочується період формування управлінського ядра підприємства, оскільки цифрова діагностика компетентностей і структуровані програми розвитку дозволяють швидко визначити необхідні управлінські ролі та забезпечити їх кадрове наповнення. У результаті зменшується тривалість початкової організаційної нестабільності.

Фаза зростання

Зростання значення D_2 прискорює перехід до структурної впорядкованості. Систематизоване планування розвитку керівників сприяє

своєчасному делегуванню повноважень і запобігає управлінським перевантаженням, що традиційно подовжують цю фазу.

Фаза зрілості

Високий рівень D_3 забезпечує наступність управління, планове оновлення компетентностей та зниження ризику управлінської інерції. Це дозволяє оптимізувати тривалість зрілості без втрати стабільності.

Фаза трансформації або спаду

За наявності розвиненої цифрової системи розвитку управлінців зменшується період дезорганізації, оскільки своєчасно ідентифікуються кадрові ризики та здійснюється перекваліфікація. Таким чином, значення D_4 впливає на глибину та тривалість кризового періоду.

Схематично скорочення тривалості фаз представлено на рис. 3.2. Штриховані ділянки на рисунку відображають величину ΔT_i для відповідної фази.

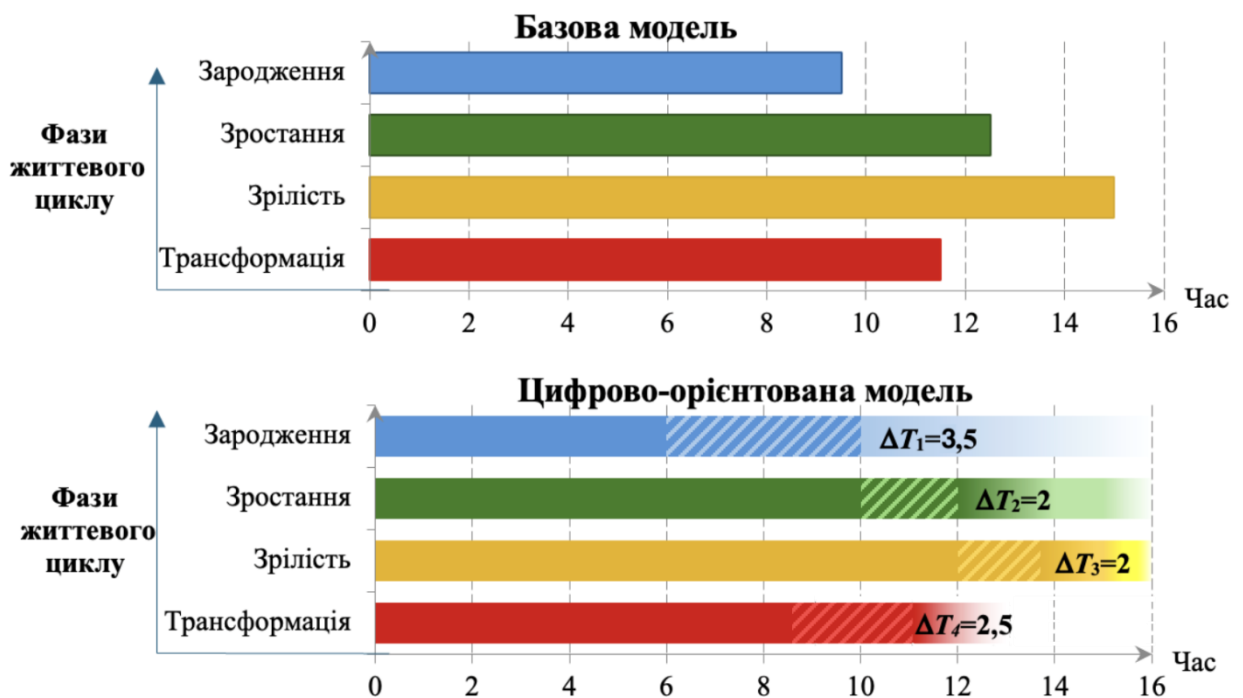


Рис. 3.2. Вплив цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу на тривалість фаз життєвого циклу підприємства.

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонована багатофакторна модель формалізує взаємозв'язок між рівнем цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та параметрами життєвого циклу підприємства. На відміну від класичних моделей [128-131], у яких фази розвитку розглядаються як відносно статичні та лінійні, дана модель дозволяє аналізувати стадії не лише в описовому, а й у прогностичному вимірі.

У межах моделі ЦОРУП-ЖЦ запроваджено динамічний індекс D , який відображає ступінь цифрової зрілості системи розвитку управлінського персоналу та її вплив на тривалість окремих фаз життєвого циклу.

Використання цього індексу забезпечує можливість прогнозування зміни тривалості фаз (ΔT_i) з точністю 20-30 % на основі емпіричних даних [156]. Це дозволяє оцінювати не лише часові параметри функціонування підприємства, а й інтенсивність переходів між фазами.

Таким чином, модель створює методологічну основу для проектування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу з урахуванням трансформаційних процесів національної економіки, зокрема умов нестабільності, структурної перебудови та цифрової модернізації бізнес-середовища.

Для перевірки практичної застосовності запропонованого індексу цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та демонстрації процедури його використання в моделі скоригованої тривалості фаз життєвого циклу підприємства проведено пілотне анкетування в фінтех-компанії («ФінТехПрогрес») у 2024-2025 рр., у якому взяли участь $n=20$ фахівців управлінського профілю.

До вибірки увійшли 6 керівників середньої ланки продуктового та проєктного управління, 4 керівники команд розробки, 3 керівники з інформаційної безпеки та комплаєнсу, 5 керівників напрямів даних і аналітики, 1 керівник внутрішнього навчання та 1 керівник операційного напрямку.

Така структура респондентів є релевантною фінтех-середовищу, оскільки поєднує ролі, що безпосередньо формують цифрові контури управління персоналом (дані, інтеграції, безпека, навчання) та забезпечують їх практичну реалізацію в продуктах і процесах.

Пілотне опитування здійснювалося з урахуванням актуальних умов функціонування фінтех-сектору в Україні - відносно високого рівня цифрової інтеграції управління розвитком (використання LMS/HR-аналітики та інтегрованих HR-контурів), але помірних темпів адаптивних змін і реалізації економічного ефекту під впливом зовнішніх ризиків, кадрової турбулентності та зростання витрат на безперервне навчання.

Анкета включала 7 вимірів (Додаток Б).

Обробка результатів включала нормування оцінок за шкалою Лайкерта, розрахунок зваженого інтегрального індексу D , визначення агрегованих значень за групами респондентів і фазами розвитку підрозділів, а також симуляційний розрахунок впливу D на скориговану тривалість фаз з урахуванням організаційних бар'єрів B .

Отримані результати пілотного анкетування засвідчили прийнятний рівень узгодженості інструментарію та можливість операціоналізації цифрової інтеграції через інтегральний індекс D .

Нормування значень за шкалою Лайкерта здійснювалося за правилом $d_i^{norm} = (d_i - 1)/4$, після чого інтегральний індекс визначався як зважена сума нормованих вимірів $D = \sum_{i=1}^7 w_i \cdot d_i^{norm}$ (ваги w_i наведено в Додатку В).

За підсумками пілоту середнє значення індексу цифрової інтеграції становило $\bar{D} = 0,67$, що відповідає середньо-високому рівню цифрової інтеграції контурів розвитку управлінського персоналу в фінтех-компанії. Виявлено фазову диференціацію показника, у підрозділах, що перебувають на фазі зростання, значення D є вищими, тоді як у фазі зрілості спостерігається відносне зниження, що може бути пов'язано з

регламентованістю процедур, підсиленням контрольних практик та інерційністю оновлення інструментів персоналізації.

Для перевірки поведінки моделі в управлінському контурі було виконано симуляційний розрахунок впливу цифрової інтеграції на тривалість фаз життєвого циклу.

Скоригована тривалість фази визначалася як $T_{adj} = T_0 \cdot (1 - \alpha \cdot D) \cdot (1 + \beta \cdot B)$, де T_0 - базова тривалість фази, α - чутливість фази до цифрової інтеграції, $B \in [0; 1]$ - нормований показник організаційних бар'єрів (ресурсні обмеження, «ручні» погодження, кадрові ризики, регуляторна складність, кіберінциденти), β - чутливість до бар'єрів.

Результати симуляції підтверджують очікуваний напрямок впливу: зростання D за інших рівних умов зменшує T_{adj} , причому найбільш виражений ефект проявляється на фазах становлення та зростання, де цифрові інструменти прискорюють підбір і адаптацію керівників, скорочують цикл навчання та підвищують швидкість прийняття управлінських рішень.

На фазі зрілості вплив D є слабшим, оскільки зростає частка організаційних бар'єрів і процедур контролю, що частково нівелює «прискорювальний» ефект цифровізації.

Таким чином, індекс D може розглядатися як керований параметр, що дозволяє моделювати сценарії розвитку системи управлінського персоналу в різних фазах життєвого циклу, а показник B - як модератор впливу цифрової інтеграції в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Детальні розрахунки нормування, вагових коефіцієнтів, приклади обчислення D на рівні окремого респондента, агреговані значення за фазами, а також результати симуляційного розрахунку T_{adj} наведено в Додатку В.

Проведене пілотне тестування анкети підтвердило практичну придатність запропонованого підходу до кількісної оцінки цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу через інтегральний

індекс D та можливість його подальшого використання як керованої змінної в моделі ЦОРУП-ЖЦ.

Отримані симуляційні результати показали, що для фінтех-компанії в умовах України 2025-2026 рр. рівень цифрової інтеграції є переважно середнім-високим (сукупне $\bar{D} \approx 0,67$ із варіативністю між фазами), що відповідає характеру сектору, де конкурентоспроможність підтримується цифровими каналами навчання, аналітикою компетенцій та інтеграцією HR-контурів.

Виявлена диференціація \bar{D} за фазами життєвого циклу (нижчі значення у «зрілості» порівняно зі «зростанням») вказує на інерційність регламентованих процедур і вплив контрольних практик на темпи оновлення інструментів розвитку та персоналізації, що потребує цільових управлінських інтервенцій.

Додатково введення показника бар'єрів B дозволяє відобразити реалії воєнної економіки та кадрових ризиків - навіть за відносно високого D зростання B частково «з'їдає» ефект цифровізації, що методологічно важливо для коректної інтерпретації результатів у сучасному українському контексті.

Отже, пілотна апробація підтверджує доцільність використання індексу D як операціоналізованої характеристики цифрової інтеграції системи розвитку управлінців, а моделі T_{adj} - як інструмента симуляційного прогнозування параметрів життєвого циклу підрозділів/підприємства.

Результати пілоту також виявляють пріоритетні напрями посилення цифрової інтеграції для фінтех-компанії, розвиток зворотного зв'язку та оцінювання (підвищення d_3), розширення прогнозної аналітики (підвищення d_5), а також поглиблення інтеграції між HRIS-LMS-аналітикою за одночасного дотримання політик безпеки й комплаєнсу (підвищення d_6 – d_7).

Надалі запропонований інструментарій може бути застосований для повномасштабного емпіричного дослідження з розширенням вибірки,

уточненням ваг w_i (зокрема через експертні процедури) та перевіркою статистичної стійкості параметрів α і β на даних іншого підприємства.

У контексті розроблення цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу важливим є не лише концептуальне обґрунтування фазової диференціації, а й забезпечення кількісного виміру результативності відповідних управлінських рішень.

Формалізація системи розвитку персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства передбачає використання економічних показників, які дозволяють оцінити доцільність і віддачу інвестицій у розвиток управлінців.

Одним із таких кількісних показників є рентабельність інвестицій у навчання, що визначається як співвідношення приросту доданої вартості, отриманої внаслідок підвищення кваліфікації управлінського персоналу, до сукупних витрат на реалізацію програм розвитку.

Пропонується цей показник розраховувати наступним чином:

$$ROI_{\text{навч}} = (\Delta B - B_{\text{витр}}) / B_{\text{витр}}, \quad (3.1.6)$$

де ΔB - приріст вартості, зумовлений підвищенням результативності управлінців;

$B_{\text{витр}}$ - сукупні витрати на реалізацію програм розвитку.

Застосування зазначеного показника дозволяє забезпечити економічне обґрунтування кадрових рішень, узгодити витрати на розвиток із фазовими потребами підприємства та своєчасно коригувати структуру програм навчання відповідно до стратегічних пріоритетів конкретної стадії життєвого циклу.

Теоретично обґрунтована у межах даного дослідження багатофакторна модель цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу знаходить підтвердження у низці сучасних наукових праць, у яких простежується взаємозв'язок між фазовою динамікою підприємства, якістю управлінського потенціалу та результативністю інноваційних процесів.

Так, у роботі [157] автори узагальнюють провідні моделі життєвого циклу та наголошують на необхідності диференційованого управління відповідно до поточної фази розвитку. Особлива увага приділяється системі кількісних показників оцінювання стану підприємства - фінансовим, ринковим та інноваційним критеріям. Саме цей підхід корелює із запропонованою у дисертації логікою індексного вимірювання цифрової інтеграції, оскільки обидві конструкції виходять із необхідності обґрунтування фазового стану та управлінських параметрів.

У дослідженні підкреслюється, що без чіткої ідентифікації фази розвитку інноваційні заходи не дають очікуваного ефекту через невідповідність ресурсного забезпечення та управлінського інструментарію. Це положення підтверджує методологічну доцільність введення у даній роботі параметрів чутливості фаз до цифрової інтеграції.

У праці [158] класичні концепції життєвого циклу підприємства доповнюються сучасними інструментами організаційного розвитку, орієнтованими на гнучке масштабування та оптимізацію процесів. Автори доводять, що управлінські стратегії повинні змінюватися залежно від стадії функціонування підприємства, на етапі зростання пріоритетним є прискорене розширення діяльності, тоді як на стадії зрілості - підвищення ефективності та структурна раціоналізація.

Зазначене положення співвідноситься з формулою (3.1.5), оскільки різна чутливість фаз до рівня цифрової інтеграції обумовлює неоднакову інтенсивність скорочення їх тривалості. Рекомендації щодо використання інформаційних систем для моніторингу показників діяльності в режимі реального часу фактично підтверджують необхідність параметра D_i як змінної, що відображає ступінь цифрової підтримки управлінських процесів.

У дослідженні [159] проаналізовано трансформацію вимог до компетентностей управлінського персоналу в умовах формування економіки знань. Наголошується на необхідності безперервного професійного розвитку,

здатності працювати з масивами даних та приймати багатокритеріальні рішення.

Запропонована авторами багатоетапна програма розвитку управлінців, від діагностики компетентностей до формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, узгоджується з компонентною структурою комплексного індексу цифрової інтеграції (формула 3.1.2). Зокрема, складові, пов'язані з якістю даних, прогнозуванням потреб та персоналізацією розвитку, безпосередньо співвідносяться із параметрами d_j , що входять до авторської моделі.

У роботі [160] систематизовано підходи до формування цілісної системи управління талантами, яка поєднує підбір, навчання, мотивацію та оцінювання результатів.

Автори обґрунтовують необхідність економічного вимірювання ефективності розвитку персоналу через показники рентабельності інвестицій та дисконтованої вартості майбутніх вигод.

Така постановка питання підтверджує доцільність використання приросту ефективності ΔE у формулі (3.1.3 - 3.1.4) як узагальнюючого показника впливу цифрової інтеграції на функціонування підприємства.

Фактично йдеться про перехід від якісного опису розвитку персоналу до його економічної інтерпретації, що і покладено в основу запропонованої моделі.

Окремого значення набувають результати дослідження [161], присвяченого відновленню управлінського потенціалу в умовах воєнних руйнувань.

Автори доводять необхідність формування гнучких освітніх програм, які поєднують професійну підготовку, психологічну підтримку та опанування цифрових інструментів управління. Наголошується, що систематична перекваліфікація управлінців скорочує період дезорганізації підприємства після кризових потрясінь.

Це положення прямо співвідноситься з формулою (3.1.5) оскільки підвищення рівня цифрової інтеграції у фазі трансформації об'єктивно зменшує її тривалість через прискорення адаптаційних процесів.

Для апробації запропонованої моделі та принципів її побудови доцільно розглянути приклад ТОВ «ФінТехПрогрес», у якому цифрово-орієнтована система розвитку управлінського персоналу адаптована до складних умов функціонування українського фінтех-сектору.

З урахуванням сучасних реалій України, наслідків воєнних дій, відтоку кваліфікованих кадрів і економічної турбулентності, систему розвитку управлінського персоналу доцільно будувати на сукупності принципів, що забезпечують керованість і відтворюваність результатів у різних фазах життєвого циклу підприємства:

- принцип *гнучкості* передбачає адаптацію змісту та інтенсивності програм розвитку до поточної фази життєвого циклу і ресурсного стану компанії;
- принцип *антикрихкості* полягає у спроможності системи навчання не лише зберігати працездатність під тиском криз, а й підсилювати управлінські компетентності завдяки спеціалізованим модулям антикризового управління та регулярному перегляду управлінських практик;
- принцип *цифрової підтримки* означає використання систем керування навчанням, кадрової аналітики та методів аналізу даних для персоналізації розвитку і прогнозування потреб у компетентностях;
- принцип *орієнтації на вимірюваний результат* вимагає постановки чітких цілей розвитку, застосування показників результативності (частки виконаних індивідуальних планів розвитку) та використання індикатора покриття потреб у компетентностях:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{кількість працівників, що пройшли навчання}}{\text{загальна потреба у розвитку на період}}. \quad (3.1.7)$$

Зазначений показник дає можливість оцінити, якою мірою система розвитку закриває заплановані компетентнісні розриви та забезпечує виконання кадрових цілей.

Прикладом прикладної реалізації наведених принципів може слугувати практика ТОВ «ФінТехПрогрес», яке позиціонує себе як українська компанія-розробник технологічних рішень у фінансовій сфері.

У компанії доцільно виокремити підхід «скороченого циклу зворотного зв'язку», коли результативність управління оцінюється після завершення кожного навчального модуля на основі даних корпоративних інформаційних систем, що дозволяє відстежувати динаміку показників у поточному режимі.

На етапі масштабування для підвищення якості управлінських компетентностей доцільним є залучення зовнішнього професійного супроводу та застосування багатоканального оцінювання управлінців (оцінювання керівника підлеглими, колегами та керівництвом) з подальшим формуванням індивідуальних планів розвитку.

Практика таких інструментів широко представлена у професійних рішеннях з оцінювання лідерства, зокрема у форматі «360 градусів». У програмах розвитку лідерства також використовується підхід із попереднім і підсумковим оцінюванням управлінських поведінкових проявів, що дає змогу дослідити прогрес за період навчання [162-164].

Таким чином, практична апробація окреслених принципів у діяльності ТОВ «ФінТехПрогрес» свідчить про можливість їх системного впровадження в межах цифрово-орієнтованої моделі розвитку управлінського персоналу.

Застосування скороченого циклу зворотного зв'язку, поєднання навчальних модулів із показниками операційної результативності, а також використання багатоканального оцінювання керівників формують керовану та вимірювану систему розвитку, узгоджену з фазою масштабування підприємства.

Для узагальнення інструментарію, який забезпечує адаптацію системи розвитку управлінців до різних фаз життєвого циклу, доцільно систематизувати відповідні практики фінансово-технологічних компаній.

Така структуризація дозволяє співвіднести конкретні управлінські інструменти з етапами розвитку підприємства та визначити їх функціональне призначення в межах цифрово підтриманої системи розвитку персоналу (табл. 3.3).

Як свідчать приклади, адаптація системи розвитку управлінського персоналу до конкретної фази життєвого циклу не лише забезпечує відповідність компетенцій потребам бізнесу, але й дозволяє випереджати зміни, зміцнюючи стійкість організації.

Таблиця 3.3

Приклади адаптивних інструментів розвитку управлінського персоналу у фінтех-компаніях. Джерело: сформовано автором на основі [162,163]

Інструмент	Опис	Фаза застосування
Система керування навчанням із модульною адаптацією	Платформи з гнучкою побудовою курсів, поетапним контролем знань і фіксацією результатів	Усі фази
Управління за цілями та основними результатами	Формування вимірюваних цілей діяльності та регулярна оцінка досягнутих результатів	Зростання, зрілість
Багатоканальне оцінювання (метод «360 градусів»)	Комплексна оцінка керівника підлеглими, колегами та вищим керівництвом	Зрілість, спад
Наставництво та супровід управлінців	Цілеспрямована підтримка з фокусом на розвиток лідерства й делегування	Формування, зростання
Прогнозна кадрова аналітика	Виявлення ризиків звільнень і дефіциту компетентностей на основі аналізу поведінкових і результативних показників	Зрілість, спад

Узагальнення наведених результатів дозволяє зробити висновок, що сучасні наукові дослідження практично підтверджують основні положення запропонованої у дисертації моделі:

1. Фаза життєвого циклу визначає структуру управлінських рішень та вимоги до компетентностей керівників.

2. Ефективність інноваційної діяльності залежить від рівня сформованості управлінського потенціалу.
3. Цифрова підтримка процесів розвитку персоналу підвищує керованість і скорочує тривалість адаптаційних періодів.
4. Економічна результативність розвитку персоналу може бути формалізована через комплексні показники.

Загалом можливо зазначити, емпіричні дані вітчизняних і зарубіжних досліджень не лише підтверджують необхідність фазово-диференційованого підходу до розвитку управлінського персоналу, а й обґрунтовують введення цифрової складової, як самостійного чинника трансформації життєвого циклу підприємства.

Це дозволяє розглядати запропоновану багатофакторну модель не як абстрактну математичну систему, а як узагальнення накопичених наукових результатів, об'єднаних у єдину системну логіку управління розвитком управлінського персоналу в умовах прискорених економічних змін.

Підсумовуючи вищезазначене, можна наголосити, що формування ефективної системи розвитку управлінців у сучасних умовах потребує поєднання:

- стратегічного HR-планування;
- цифрових інструментів і платформ;
- гнучких освітніх траєкторій;
- безперервного зворотного зв'язку та фінансової оцінки ефективності.

Сукупність цих елементів формує середовище, в якому управлінці не лише «виживають», а й трансформуються в агентів змін, здатних очолити розвиток організації у фазах переходу та невизначеності. Це особливо актуально в українському фінтех-секторі, який, попри війну, залишається одним із флагманів інновацій і кадрових підходів.

3.2 Організаційно-економічний механізм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу

У подальшому викладі запропонована модель концептуально спирається на сформовану вище та конкретизує її шляхом переходу від рівня принципової побудови до рівня керованого процесу.

У межах такого переходу визначаються суб'єкти управління, об'єкти управлінського впливу, регулятивні норми, ресурсне забезпечення, процедури моніторингу результатів функціонування, а також механізми адаптації системи до фази життєвого циклу підприємства та до змін зовнішнього середовища.

Опис механізму має бути позбавлений описової надмірності й будуватися, як структуровано представлена сукупність функціональних блоків, інформаційних потоків, інструментів управлінського впливу та показників контролю, що дає змогу однозначно оцінювати його працездатність [165; 166].

Під організаційно-економічним механізмом функціонування цифрово орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу доцільно розуміти узгоджену сукупність:

- суб'єктів управління (рівнів керівництва та відповідальних структурних підрозділів);
- об'єкта управління (компетентнісного профілю управлінського персоналу, його дефіцитів та динаміки їх зміни);
- організаційних процедур (регламентів, розподілу ролей, циклів планування, реалізації та контролю заходів розвитку);
- економічних методів обґрунтування (планування витрат і результатів, оцінювання результативності інвестицій у розвиток персоналу);
- цифрового контуру підтримки управлінських рішень (масивів даних, аналітичних панелей, алгоритмів формування та реалізації зворотного зв'язку).

У комплексі зазначені елементи забезпечують безперервний розвиток управлінського персоналу відповідно до фази життєвого циклу підприємства, швидкості фазових переходів та параметрів нестабільності зовнішнього середовища.

Передумови, логіка побудови та складові системи розвитку управлінського персоналу доцільно розглядати в межах фазового підходу до життєвого циклу підприємства, який спростовує уявлення про універсальний та інваріантний набір управлінських компетентностей для всіх стадій розвитку.

Виходячи з цього, перша складова системи розвитку управлінського персоналу визначається як фазова ідентифікація життєвого циклу підприємства, що виконує функцію вихідної управлінської інструкції.

Ідеться не про суто теоретичну побудову, а про практичний фільтр, який дозволяє встановити: по-перше, які компетентності є критичними в поточній фазі, друге, які компетенції можуть розглядатися як другорядні і третє, які ризики кадрових провалів є найбільш ймовірними у коротко- та середньостроковій перспективі.

Друга складова - компетентнісний профіль управлінського персоналу як безпосередній об'єкт управління.

Він передбачає формування структурованого переліку компетентностей (поведінкових, функціональних, цифрових, антикризових) із заданими цільовими рівнями їх сформованості для конкретних управлінських ролей. У сучасних дослідженнях компетентнісний підхід трактується як методологія інтеграції стратегічних потреб організації з ключовими кадровими процесами - розвитком, мотивацією, оцінюванням, формуванням кадрового резерву [167-171].

Третя складова - аналітична підсистема, функціональне призначення якої не обмежується епізодичним збором інформації.

Її завданнями є регулярна фіксація розривів між фактичним і цільовим компетентнісним профілем управлінців, кількісна оцінка рівня цифрової

інтеграції як умови результативності управлінських рішень і формування управлінських сигналів до стратегічного блоку щодо локалізації ризиків, виявлення «вузьких місць» та зон, де потрібне прискорене коригування.

Саме системність і доказовість в управлінні персоналом істотно посилюються завдяки цифровізації процесів збору, оброблення й інтерпретації даних [172; 173]. Ключова позиція, що виконує роль смислової «осі» всієї підсистеми, полягає в тому, що цифрова інтеграція в цій системі не є декоративним супроводом навчання. Вона задає іншу швидкість управління, іншу якість діагностики й контролю, а отже - впливає на фазову динаміку підприємства.

Четверта складова - освітньо-розвивальна підсистема, яка охоплює програми розвитку, наставництво, підвищення кваліфікації та інші форми професійного навчання.

У цифрово-орієнтованій моделі ця підсистема має будуватися на модульних засадах, забезпечуючи можливість оперативного перекомпонування змісту й форм навчання відповідно до фази життєвого циклу підприємства та зовнішніх обмежень. Наукові дослідження послідовно підкреслюють роль професійного навчання, як елементу системи управління персоналом і водночас, як необхідної умови організаційної адаптації до динамічних змін середовища [174].

П'ята складова - оцінювальна підсистема, покликана забезпечити замкненість контуру управління розвитком. Її функція полягає у відповіді на ключові запитання керівництва - які зміни відбулися в управлінській поведінці, у якій мірі зменшилися компетентнісні розриви та чи трансформувалися ці зміни у поліпшення показників управління й результативності діяльності. Для цього доцільним є використання усталених підходів оцінювання результативності навчання за рівнями - від реакції й засвоєння до зміни поведінки та управлінських результатів.

Шоста складова - коригувальна підсистема, що забезпечує дієву «петлю» зворотного зв'язку.

У випадку зміни фази життєвого циклу підприємства або трансформації зовнішнього контексту (посилення воєнних ризиків, мобілізаційні обмеження, порушення ланцюгів постачання, енергетичні дефіцити) програми розвитку, процедури управління персоналом та регламенти мають бути оперативно переглянуті.

В умовах кризової економіки інерційність управлінських рішень у сфері роботи з персоналом безпосередньо конвертується у втрати часу, людського капіталу та конкурентоспроможності [175-177].

Сукупність окреслених складових задає контури системи розвитку управлінського персоналу, проте перетворення цієї системи на повноцінний механізм вимагає формування чіткої архітектури функціональних блоків та стійких інформаційних і управлінських зв'язків між ними з урахуванням фазової динаміки підприємства та ступеня цифрової інтегрованості управлінських процесів.

Саме на цьому етапі виникає потреба перейти від опису окремих елементів до логіки їх узгодженої взаємодії, коли розвиток управлінського персоналу починає підпорядковуватися єдиному керованому циклу.

У межах такого підходу функціональна логіка механізму розглядається як сукупність п'яти взаємопов'язаних блоків, а саме *стратегічного, аналітичного, освітнього, оціночного та коригувального*. Зазначені блоки не існують у режимі «паралельного» співіснування, вони формують цілісний керований цикл, що повторюється з частотою, яку зумовлюють фаза життєвого циклу підприємства та рівень нестабільності зовнішнього середовища (рис. 3.3).

На ранніх фазах розвитку компанії та в умовах кризи цей цикл закономірно є коротшим і більш напруженим за темпом, тоді як на фазі зрілості він подовжується, проте ускладнюється за змістовним наповненням і зростанням вимог до глибини управлінських рішень [178-180].

На переконання автора, саме така змінність тривалості та напруги циклу задає рамку для розуміння ролей кожного з функціональних блоків механізму розвитку управлінського персоналу.

Стратегічний блок у цій логіці розглядається як точка, де узгоджується розвиток управлінського персоналу з фазою життєвого циклу підприємства.

Його результатом стає не формальний план, а «карта пріоритетів компетентностей» на визначений період (квартал чи півріччя) разом із цільовими значеннями рівня цифрової інтеграції, які є необхідними для прийняття управлінських рішень у відповідній фазі.

На думку автора, саме тут фазовий підхід проявляє свій практичний сенс, адже відбувається відмова від універсальних рішень на користь фазово адекватних управлінських конфігурацій, що переконливо підкреслюється у дослідженнях життєвого циклу підприємства [181; 182].

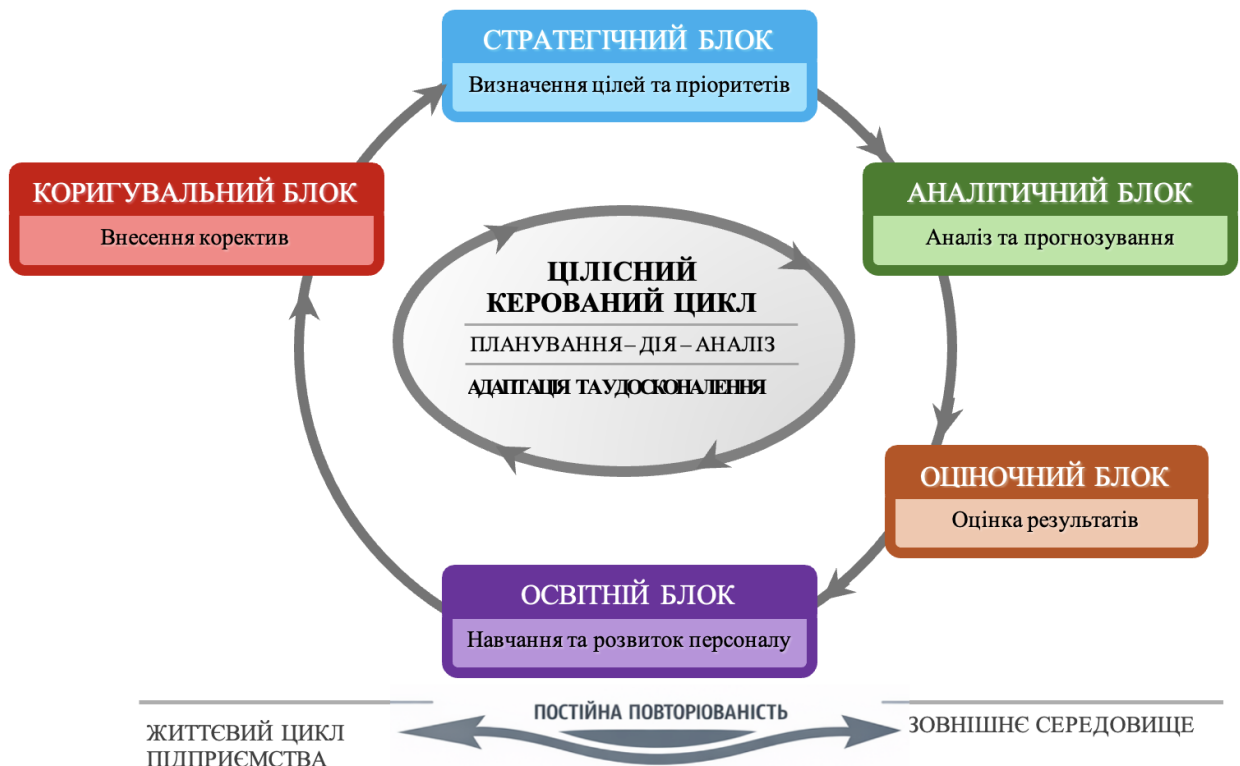


Рис. 3.3. Циклічна модель функціонування механізму розвитку управлінського персоналу з урахуванням фаз життєвого циклу підприємства.

Джерело: розроблено автором

Аналітичний блок підтримує цю логіку через діагностику компетентностей та розрахунок індексу цифрової інтеграції. Сучасні напрацювання з цифровізації управління персоналом вказують, що саме цифрові технології створюють можливість системного збору кадрових даних, їх аналітичної обробки та підвищення обґрунтованості управлінських рішень [56-58].

Автор виходить із того, що без такого аналітичного «ядра» в системі неминуче знижується відтворюваність, оскільки відсутній вимір, як компетентнісних розривів, так і реальної цифрової залученості управління.

У межах цього підрозділу пропонується наступна формалізація, яка, на думку автора, дозволяє поєднати зрозумілі для практиків інструменти з вимогами до наукової строгості.

Матриця компетентнісних розривів для управлінської ролі r та компетентності k . Розрив G_{rk} визначається, як різниця між цільовим і фактичним рівнем володіння компетентністю:

$$G_{rk} = L_{rk}^{\text{ціль}} - L_{rk}^{\text{факт}}, \quad (3.2.1)$$

де $L_{rk}^{\text{ціль}}$ та $L_{rk}^{\text{факт}}$ задаються на шкалі, наприклад, від 0 до 5, а далі нормуються до інтервалу від 0 до 1 у цифровій аналітиці.

У такий спосіб досягається можливість подальшої інтеграції цих даних в інформаційні системи. Компетентнісний підхід як основа кадрових процесів розвитку, мотивації, оцінки послідовно обґрунтовується в профільних українських публікаціях, що підтверджує доцільність обраної логіки.

Індекс цифрової інтеграції (далі - *ІЦІ*) інтерпретується автором як інтегральний вимір не просто наявності окремих цифрових інструментів, а їх реальної вбудованості в контур управління. Таке трактування узгоджується з методичними підходами до індексування цифрової трансформації бізнес

структур, а також із державними інструментами оцінки цифрової зрілості підприємств [179; 186].

У пропонованій моделі ІЦІ обчислюється як зважена сума п'яти субіндексів:

$$ICI = \sum_{i=1}^5 w_i \cdot S_i, \quad (3.2.2)$$

де сума ваг w_i дорівнює одиниці, а кожен субіндекс S_i набуває значення від 0 до 1.

Вагові коефіцієнти w_i визначаються експертним методом із процедурою узгодження оцінок. До складу експертної групи доцільно включати представників вищого менеджменту, служби управління персоналом та керівників функціональних підрозділів як безпосередніх користувачів цифрового контуру.

На першому етапі здійснюється розподіл значущості між субіндексами відповідно до їх впливу на якість управлінських рішень у поточній фазі життєвого циклу підприємства. На другому етапі проводиться нормування ваг та перевірка узгодженості експертних оцінок. У разі необхідності можливе застосування методу аналізу ієрархій для формалізації процедури визначення ваг. Така методика забезпечує відтворюваність індексу та мінімізує ризик його довільної інтерпретації.

Структура субіндексів, на переконання автора, відображає ключові виміри цифровізації управління персоналом:

- S_1 характеризує цифровізацію управлінських процесів, у тому числі електронний документообіг, планування та контроль;
- S_2 відображає якість даних і аналітики для управлінських рішень, включаючи регламентацію даних і рівень довіри до показників;
- S_3 описує цифрові канали взаємодії з персоналом у сферах навчання, оцінювання та комунікацій;
- S_4 встановлює рівень цифрових компетентностей управлінців, тобто їх реальні навички роботи з цифровими інструментами;

- S_5 характеризує стійкість цифрової інфраструктури, зокрема наявність резервування, захисту та забезпечення безперервності.

На думку автора, така побудова ІЦІ узгоджується з логікою, згідно з якою цифровізація управління персоналом неминуче включає не лише технологічний вимір, а й процесну складову та культуру роботи з даними.

Освітній блок у цій системі не може залишатися «планом навчання за календарем». Ми вважаємо, що в цифрово-орієнтованій моделі він має бути безпосередньою відповіддю на виявлені аналітикою компетентнісні розриви та на фазові пріоритети, зафіксовані в стратегічному блоці.

Ідеться про програми розвитку управлінців, наставництво, підвищення кваліфікації, що вибудовуються як адресне втручання в «слабкі місця», а не як формальна відповідь на регламент.

Вище зазначалось, що в умовах цифровізації розвиток відповідних компетентностей управлінців є умовою ефективного впровадження цифрових технологій в управління організаціями, що додатково підтверджує правомірність такого підходу.

Оціночний блок виконує функцію фіксації результативності та, на думку автора, є критичним з погляду довіри керівництва до всієї системи. Логіка рівневого оцінювання навчання, яка послідовно простежується у класичному підході Д. Кіркпатріка, передбачає рух від реакції учасників і засвоєння матеріалу до змін у поведінці та, зрештою, до управлінських і бізнес результатів [187].

Автор виходить із того, що саме прив'язка освітніх заходів до таких рівнів дозволяє відповідати на запит керівництва щодо того, що саме змінилося у поведінці управлінців і чи трансформувалися ці зміни у показники діяльності.

Коригувальний блок у запропонованій логіці є не «додатком» до попередніх, а механізмом захисту від інерційності. Оскільки підприємства об'єктивно проходять етапи, що супроводжуються управлінськими кризами, то без механізму, який реагує всередині управлінського циклу, а не «по

завершенні року», система розвитку управлінського персоналу втрачає адаптивність.

Автор вважає, що саме цей блок забезпечує своєчасне оновлення програм, процедур і пріоритетів у відповідь на фазові зміни та зовнішні шоки, тим самим оберігаючи підприємство від накопичення кадрових і управлінських ризиків у динамічному середовищі.

Узагальнений зміст кожного функціонального блоку механізму, вхідні дані, основні процедури та очікувані управлінські результати подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнення змісту функціональних блоків механізму та їх очікуваних результатів. Джерело: сформовано автором

Функціональний блок	Вхідні дані	Основні процедури	Вихід (управлінський результат)
Стратегічний	Фаза життєвого циклу; цілі підприємства; кадрові ризики	Формування фазових пріоритетів компетентностей; визначення цільових значень іці	«карта компетентностей» на фазу; цільовий профіль; пл Ан розвитку управлінців
Аналітичний	Профіль компетентностей; результати оцінювань; дані цифровізації	Розрахунок розривів; обчислення іці; ранжування ризиків	Матриця розривів; рівень іці; перелік критичних дефіцитів
Освітній	Матриця розривів; фазові пріоритети	Модульні програми; наставництво; підвищення кваліфікації	Індивідуальні траєкторії розвитку; календар модулів
Оціночний	Дані участі; оцінки знань і поведінки; управлінські показники	Оцінювання за рівнями; вимір покриття розривів	Звіт результативності; коефіцієнти покриття; рекомендації
Коригувальний	Результати оцінювання; зміни фази; зовнішні шоки	Корекція програм; оновлення профілів; сценарні рішення	Оновлений план; підготовка до фазового переходу

Механізм втрачає керованість найчастіше не через нестачу навчальних курсів. Причина, на переконання автора, пов'язана з відсутністю дисципліни даних і зворотного зв'язку, розмитістю відповідальності та домінуванням рішень, що ухвалюються «на відчутті», а не на основі фактів.

Саме тому в межах запропонованого підходу спостерігається цифровий контур підтримки управлінських рішень, який має забезпечити рух даних про компетентності, рівень цифрової інтеграції та результати розвитку до тих управлінських суб'єктів, які мають право і обов'язок діяти.

Суб'єкти управління розвитком у механізмі пропонується визначати наступним чином:

- *вищий менеджмент* затверджує фазові пріоритети, бюджет розвитку, правила контролю, рішення щодо кадрового резерву та ротації;
- *служба управління персоналом* організовує діагностику, адмініструє програми розвитку, забезпечує дані й аналітичні звіти, координує наставництво;
- *керівники підрозділів* формують запит на компетентності, оцінюють поведінкові зміни, забезпечують застосування результатів навчання у роботі, ідентифікують локальні ризики.

Таке розмежування узгоджується з сучасними підходами до цифрової трансформації управління персоналом, де підкреслюється необхідність технологічної й організаційної готовності та управлінської участі [186; 187].

Об'єкт управління - компетентісний профіль управлінського персоналу. Для його опису в межах механізму доцільно виділити чотири «шари» компетентностей:

1. *стратегічно-управлінські* (цілепокладання, управління змінами, управління ризиками);
2. *процесно-операційні* (планування, контроль, організація робіт, управління ресурсами);
3. *комунікаційно-лідерські* (вплив, переговори, управління командою, конфліктологія);
4. *цифрово-аналітичні* (робота з даними, цифровими каналами взаємодії, цифровими інструментами контролю та звітності).

Саме потреба підсилення компетентнісної складової в умовах цифрової економіки розглядається як важливий напрям розвитку інтелектуального капіталу підприємств.

Класифікація інструментів впливу у межах механізму пропонується подати, як чотири групи:

1. *освітні інструменти*: модульне навчання, наставництво, професійний супровід;
2. *аналітичні інструменти*: кадрова аналітика, діагностика розривів, моніторинг плинності, цифрових навичок, кадрових ризиків;
3. *економічні інструменти*: обґрунтування витрат на розвиток, розрахунок економічного ефекту, показники рентабельності вкладень у розвиток;
4. *організаційні інструменти*: кадровий резерв, ротація, перекваліфікація, план наступництва.

Автор виходить із того, що саме посилення компетентнісної складової в умовах цифрової економіки є важливим напрямом розвитку інтелектуального капіталу підприємств.

У межах механізму пропонується класифікувати інструменти впливу на розвиток управлінського персоналу за чотирма групами, що відображають різні управлінські важелі. Інформаційна архітектура механізму базується на чотирьох ключових потоках даних:

- Потік 1: «*Фаза - цілі - компетентності*» (передача фазових пріоритетів і цілей зі стратегічного рівня до аналітичного та освітнього контурів для запуску діагностики й планування розвитку).
- Потік 2: «*Факт компетентностей - розриви - пріоритети розвитку*» (формування аналітичних висновків щодо фактичного рівня компетентностей, визначення розривів і ранжування пріоритетів розвитку з подальшим переданням у освітній контур для конструювання програм).

- Потік 3: *«Реалізація розвитку - оцінювання - управлінські результати»* (фіксація виконання заходів розвитку, оцінювання їх результативності та трансляція ефектів у показники управлінських результатів для коригування стратегічних рішень).
- Потік 4: *«Зовнішні й внутрішні шоки - кадрові ризики - корекція»* (моніторинг змін середовища та операційних сигналів, ідентифікація кадрових ризиків і внесення коригувань у параметри механізму на всіх рівнях).

Наявність «петель» зворотного зв'язку є критичною в умовах нестабільності, яку підсилюють дефіцит робочої сили та ризики для інфраструктури.

Щоб узгодити наведені групи інструментів та чотири інформаційні потоки з логікою функціонування механізму, доцільно подати їх у вигляді єдиної структурної схеми.

Взаємозв'язок суб'єктів і контурів управління (стратегічного, аналітичного, освітнього та оціночного), а також місце кожного потоку даних у циклі «планування - реалізація - контроль - корекція» представлено на рисунку 3.4.

Таким чином, схема візуалізує, як інформація трансформується у управлінські рішення та як зворотний зв'язок забезпечує адаптацію механізму до змін середовища й кадрових ризиків.

Структура запропонованої схеми відповідає вимозі інтеграції фазової ідентифікації життєвого циклу підприємства, аналітичного блоку оцінювання компетентнісних розривів, цифрового контуру підтримки управлінських рішень та економічного обґрунтування інвестицій у розвиток управлінського персоналу.

Така побудова забезпечує методичну узгодженість між стратегічним, аналітичним і результативним рівнями функціонування механізму та дозволяє перейти від описової інтерпретації до обґрунтованого відображення взаємозв'язків.

У межах дослідження доцільно розглядати взаємозв'язок цифрової інтеграції з ефективністю управлінських рішень через введення двох взаємопов'язаних показників - ІЦІ (описано вище) та *індексу ефективності управлінських рішень* (далі - *IEUP*).

Під ефективністю управлінських рішень пропонується розуміти комплексну характеристику, що поєднує економічний результат і якість процесу прийняття та реалізації рішень, включаючи своєчасність, аналітичну обґрунтованість, ресурсну результативність і стійкість до впливу зовнішніх шоків.

Такий підхід узгоджується з сучасними емпіричними дослідженнями, які підтверджують позитивний зв'язок між використанням даних у менеджменті та зростанням продуктивності підприємств [187].

Індекс ефективності управлінських рішень пропонується визначати як зважену суму чотирьох нормованих компонентів $Q_j \in [0; 1]$:

$$IEUP = \sum_{j=1}^4 v_j \cdot Q_j, \sum_{j=1}^4 v_j = 1, \quad (3.2.3)$$

де Q_1 - показник своєчасності, що відображає скорочення тривалості циклу «сигнал-рішення-дія»;

Q_2 - показник обґрунтованості, який характеризує частку рішень, прийнятих із використанням перевірених аналітичних даних та звітності;

Q_3 - показник ресурсної результативності, що вимірюється співвідношенням досягнутого ефекту до витрат за ключовими управлінськими рішеннями;

Q_4 - показник стійкості, який відображає збереження керованості та досягнутих результатів у періодах нестабільності.

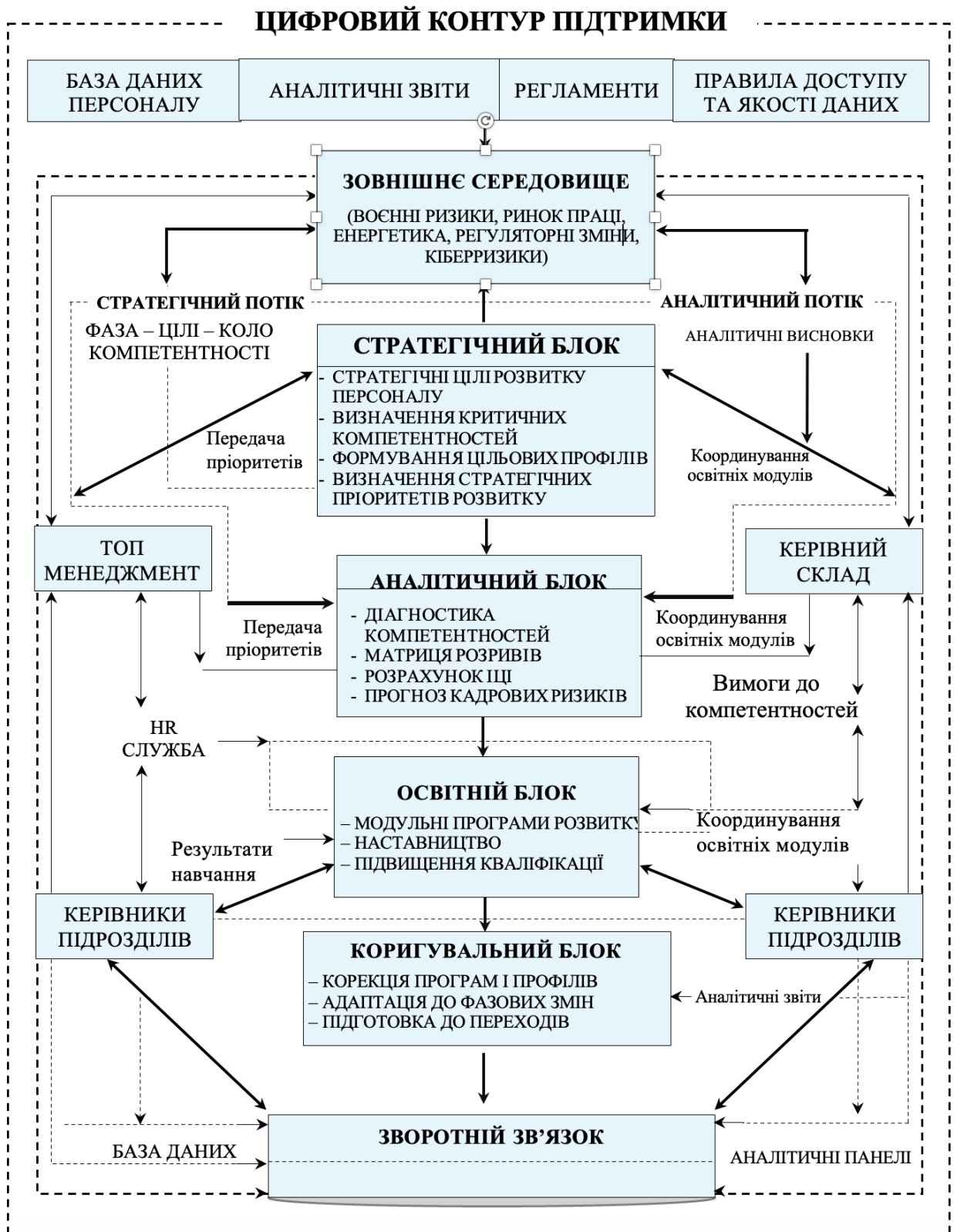


Рис. 3.4. Структурна схема організаційно-економічного механізму функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу. Джерело: авторська розробка

Вагові коефіцієнти v_j відображають відносну важливість складових ефективності управлінських рішень у конкретній фазі життєвого циклу підприємства. Їх доцільно визначати за результатами експертного опитування управлінців із подальшим нормуванням до умови одиначної суми.

Фазова варіативність ваг забезпечує адаптивність індексу i у фазах становлення та зростання більша вага може надаватися показникам своєчасності та обґрунтованості, у фазі зрілості - ресурсній результативності, у кризовій фазі - стійкості управлінських рішень. Такий підхід дозволяє уникнути універсалізації критеріїв ефективності та забезпечує їх відповідність стратегічному контексту.

Цифрова інтеграція підприємства безпосередньо впливає на значення зазначених компонентів через підвищення доступності та достовірності даних, скорочення часу їх обробки, автоматизацію контролю виконання та формування прозорого інформаційного середовища прийняття рішень. Відповідно, зростання ІЦІ створює передумови для підвищення ІЕУР.

Емпірична перевірка запропонованої залежності може здійснюватися на основі панельних даних (сукупність підприємств у динаміці) або часових рядів окремого підприємства за періодами t (квартал, півріччя). Періодичність спостережень має узгоджуватися з циклом функціонування механізму розвитку управлінського персоналу та доступністю даних кадрової аналітики.

Формалізація цього взаємозв'язку у межах підрозділу може бути представлена у вигляді регресійної залежності:

$$IEUR_t = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot ICI_t + \alpha_2 \cdot KPr_t + \alpha_3 \cdot \Phi_t + \varepsilon_t, \quad (3.2.4)$$

де KPr_t - коефіцієнт покриття компетентнісних розривів у періоді t , який відображає частку усунутих розривів від їх загального обсягу;

Φ_t - змінна фази життєвого циклу підприємства, закодована за відповідною категоріальною шкалою;

ε_t - стохастичний залишок, що акумулює вплив неконтрольованих чинників.

Змістовно це означає, що цифрова інтеграція набуває максимальної результативності за умов фактичного використання аналітики персоналу у процесах формування, розвитку та перерозподілу управлінського потенціалу.

Наявність статистично значущого коефіцієнта α_1 підтверджуватиме системний характер впливу цифрових рішень на якість управлінських дій, а коефіцієнт α_2 - роль цілеспрямованого скорочення компетентнісних розривів як посередницького механізму.

Очікуваними є додатні значення коефіцієнтів α_1 та α_2 , що інтерпретується як зростання ефективності управлінських рішень зі збільшенням рівня цифрової інтеграції та покриття компетентнісних розривів.

Фазова змінна Φ_t у практичних розрахунках задається, як набір бінарних (даммі) змінних, що дозволяє врахувати структурні відмінності умов функціонування підприємства на різних етапах життєвого циклу.

Оцінювання параметрів моделі здійснюється стандартними методами регресійного аналізу з перевіркою статистичної значущості коефіцієнтів та якості апроксимації. За потреби до моделі можуть включатися контрольні змінні, що характеризують масштаб діяльності, галузеві особливості та інтенсивність зовнішніх шоків.

З позиції автора, принципово важливим є те, що підвищення ІЕУР, опосередковане зростанням ІЦ, формує передумови впливу на фазову динаміку підприємства. Якісніші та швидші управлінські рішення здатні зменшувати втрати під час переходів між фазами життєвого циклу, скорочувати тривалість управлінських криз і підвищувати адаптивність організації.

Такий підхід узгоджується з концепцією цифрової трансформації як процесу, що змінює траєкторію створення цінності та потребує стратегічно узгоджених управлінських реакцій [185].

Отже, запропонована модель дозволяє не лише аналітично обґрунтувати взаємозв'язок цифрової інтеграції та ефективності управлінських рішень, а й розкрити їхній вплив на стратегічну еволюцію підприємства в межах життєвого циклу.

Покроковий алгоритм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу, представлений на рисунку 3.5, відображає формалізовану послідовність процедур, що забезпечують адаптацію системи до фаз життєвого циклу підприємства та змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Алгоритм структуровано у вигляді взаємопов'язаних процедурних блоків і двох аналітичних вузлів прийняття рішень, що формують контур зворотного зв'язку.

Початковим етапом є моніторинг параметрів функціонування підприємства, які виступають вхідними змінними алгоритму. До них належать динаміка доходів D_t , витрат C_t , рівень формалізації процесів F_t , коефіцієнт кадрової стабільності $K_{stab,t}$, а також індикатори управлінських криз Cr_t . На основі аналізу зазначених показників визначається фазова змінна $\Phi_t \in \{\Phi_1, \Phi_2, \Phi_3, \Phi_4\}$, що характеризує поточний етап життєвого циклу підприємства.

Перший процедурний блок передбачає ідентифікацію фази життєвого циклу. Отриманий результат є підставою для переходу до другого блоку - формування стратегічного управлінського запиту на відповідну фазу. У цьому блоці визначається множина цільових управлінських пріоритетів:

$$G_t = \{g_1, g_2, \dots, g_n\}, \quad (3.2.5)$$

які конкретизують вимоги до швидкості, точності, обґрунтованості та ризикостійкості управлінських рішень.

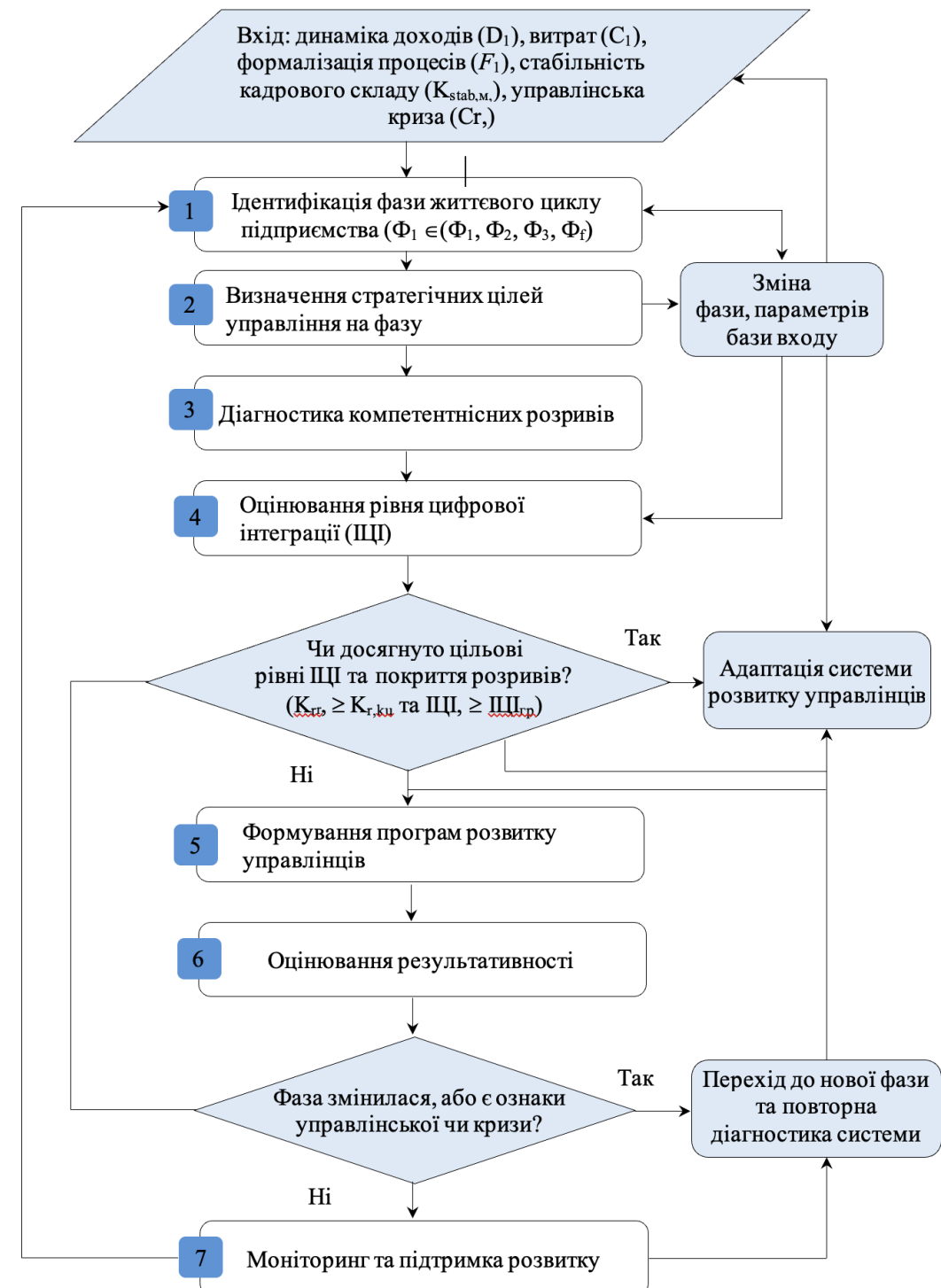


Рис. 3.5. Графічна інформаційна модель функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу

Джерело: авторська розробка

Третій блок алгоритму - діагностика компетентнісних розривів управлінського персоналу. Формується матриця фактичних рівнів компетентностей $L_{rk}^{\text{факт}}$ та цільових рівнів $L_{rk}^{\text{ціль}}$, визначених відповідно до стратегічного запиту. Розрив обчислюється за формулою (3.2.1).

На їх основі визначається інтегральний коефіцієнт покриття розривів:

$$KPr_t = \frac{\sum L_{rk}^{\text{факт}}}{\sum L_{rk}^{\text{ціль}}} \quad (3.2.7)$$

При цьому агрегований характер показника KPr_t зумовлює методичне обмеження, пов'язане з можливістю компенсації критичних дефіцитів за окремими компетентностями високими значеннями за іншими складовими.

З метою недопущення маскуванню критичних розривів у межах механізму додатково встановлюється порогова умова для множини ключових компетентностей K^{crit} , що визначаються залежно від фази життєвого циклу підприємства:

$$\max_{k \in K^{crit}} G_{rk} \leq g_{кр},$$

де $g_{кр}$ - максимально допустиме значення розриву для компетентностей, що мають системоутворююче значення.

У разі перевищення цього порогу система автоматично переходить у режим пріоритетного розвитку незалежно від інтегрального значення KPr_t . Такий підхід підвищує чутливість механізму до критичних зон управлінського ризику та запобігає формальному досягненню цільових показників.

Четвертий блок передбачає оцінювання рівня цифрової інтеграції підприємства $Щ_t$, який відображає спроможність цифрового контуру забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень та інтеграцію даних у процес управління персоналом.

Після цього алгоритм переходить до першого аналітичного вузла прийняття рішення. Умовою продовження підтримуючого режиму розвитку є досягнення цільових значень показників:

$$KPr_t \geq KPr_{кр}, ЩІ_t \geq ЩІ_{кр}. \quad (3.2.8)$$

Якщо зазначені критерії виконані, система переходить у режим моніторингу контексту та підтримання розвитку в межах поточної фази. У разі недосягнення хоча б одного з порогових значень ініціюється блок формування програм розвитку управлінців.

П'ятий процедурний блок передбачає розроблення та реалізацію програм розвитку, спрямованих на закриття критичних компетентнісних розривів і підвищення здатності керівників забезпечувати досягнення стратегічних цілей на відповідній фазі життєвого циклу. Реалізація програм зумовлює зміну фактичних рівнів компетентностей $L_{rk}^{факт}$, зростання коефіцієнта KPr_t та опосередковано впливає на індекс ефективності управлінських рішень $IEUR_t$.

Шостий блок алгоритму пов'язаний з оцінюванням результативності. Інтегральний індекс ефективності управлінських рішень визначається як зважена сума нормованих компонентів:

$$IEUR_t = \sum_{j=1}^4 v_j Q_{j,t}, \sum_{j=1}^4 v_j = 1, \quad (3.2.9)$$

де $Q_{j,t}$ характеризують своєчасність, обґрунтованість, ресурсну результативність і стійкість управлінських рішень.

Другий аналітичний вузол алгоритму передбачає перевірку умов зміни фази або наявності ознак управлінської нестійкості чи кризи. Якщо за результатами оцінювання спостерігається зміна фазових характеристик або негативна динаміка показників, алгоритм повертається до початкового блоку

з оновленими вхідними параметрами та повторною ідентифікацією фази. Якщо таких ознак не виявлено, система продовжує функціонування в режимі моніторингу та підтримання розвитку.

Таким чином, алгоритм має циклічний характер і містить два послідовні контури контролю: перший - за досягненням цільових значень KPr_t та $Щ_t$, другий - за фазовими змінами та кризовими проявами. Така побудова забезпечує узгодження стратегічного, компетентнісного та цифрового контурів управління, підвищує формалізованість прийняття рішень і створює методичну основу для емпіричної верифікації впливу розвитку управлінського персоналу на фазову динаміку підприємства.

Водночас логічним продовженням такої побудови є включення до механізму економічного виміру результативності, оскільки без кількісної оцінки витрат і вигод розвиток управлінського персоналу залишається управлінською гіпотезою, а не обґрунтованим інвестиційним рішенням.

Саме тому наступним етапом теоретичного узагальнення виступає економічне обґрунтування інвестицій у розвиток управлінського персоналу, яке розглядається автором як необхідний структурний елемент організаційно-економічного механізму функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку, а не як допоміжний інструментарій.

В умовах ресурсної обмеженості, підвищених ризиків та нестабільності зовнішнього середовища, характерних для діяльності українських підприємств, саме економічна аргументація визначає можливість інституціоналізації системи розвитку та її довгострокову життєздатність.

Без формалізованої оцінки витрат і результатів розвиток управлінців набуває декларативного характеру та втрачає управлінську керованість.

У межах запропонованого механізму доцільно використовувати мінімально достатній набір економічних показників, які забезпечують зв'язок між ресурсними вкладеннями, компетентнісними змінами та організаційними результатами.

Сукупні витрати на розвиток управлінського персоналу за аналізований період визначаються:

$$C_{\text{розв}} = C_{\text{навч}} + C_{\text{настав}} + C_{\text{відрив}} + C_{\text{цифр}} + C_{\text{адмін}}, \quad (3.2.10)$$

де $C_{\text{навч}}$ - витрати на організацію та проведення навчальних заходів;

$C_{\text{настав}}$ - витрати на наставництво та коучинг;

$C_{\text{відрив}}$ - втрати робочого часу внаслідок участі управлінців у програмах розвитку;

$C_{\text{цифр}}$ - витрати на цифрові інструменти, включаючи платформи управління навчанням, аналітичні рішення та програмні продукти;

$C_{\text{адмін}}$ - адміністративні витрати на координацію процесу розвитку.

Така декомпозиція дозволяє забезпечити прозорість структури інвестицій і створює передумови для подальшої оптимізації витрат.

Економічний ефект розвитку $E_{\text{розв}}$ має фазову детермінацію та визначається залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

На фазах становлення та зростання до ефекту відносяться скорочення часу прийняття управлінських рішень, зниження частоти управлінських помилок, мінімізація витрат на повторні операції та коригування рішень.

На фазі зрілості пріоритетного значення набувають показники підвищення продуктивності управлінської діяльності, оптимізація адміністративних витрат, зменшення втрат, пов'язаних із плинністю управлінського персоналу.

У кризовій фазі ефект розвитку проявляється через збереження керованості, утримання ключових управлінців та зниження операційних збоїв.

Дослідження підтверджують наявність зв'язку між рівнем цифровізації управління персоналом та параметрами кадрової стабільності, зокрема плинністю та тривалістю закриття вакансій [182].

Для інтегральної оцінки доцільності вкладень використовується коефіцієнт рентабельності інвестицій у розвиток управлінців:

$$K_{\text{рентаб}} = \frac{E_{\text{розв}} - C_{\text{розв}}}{C_{\text{розв}}}. \quad (3.2.11)$$

Зазначений показник відображає відносний приріст економічного результату на одиницю інвестованих ресурсів і дозволяє порівнювати альтернативні програми розвитку. Автор наголошує, що інтерпретація $K_{\text{рентаб}}$ має здійснюватися з урахуванням фазових пріоритетів, оскільки структура ефекту в різних фазах життєвого циклу є неоднорідною.

Ключовим індикатором результативності в компетентнісному вимірі виступає коефіцієнт покриття компетентнісних розривів:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\Sigma(G_{\text{до}} - G_{\text{піс}})}{\Sigma G_{\text{до}}}, \quad (3.2.12)$$

де $G_{\text{до}}$ - величина ідентифікованих розривів компетентностей до реалізації програм розвитку;

$G_{\text{піс}}$ - величина розривів після завершення відповідного циклу розвитку.

Показник характеризує частку усунутого дефіциту компетентностей і відображає ефективність саме розвитку управлінського персоналу, а не загальну ефективність діяльності підприємства.

Компетентнісний підхід як інструмент системного управління кадровим потенціалом підтримується сучасними дослідженнями, що підсилює методологічну обґрунтованість використання цього показника.

До групи показників кадрової стабільності, які є критично важливими в умовах дефіциту управлінських кадрів, відносяться коефіцієнт плинності управлінського персоналу, частка вакантних посад управлінців, середній час закриття управлінської вакансії та інтегральна оцінка ризику втрати ключових осіб.

Аналіз динаміки зазначених індикаторів створює підґрунтя для коригування програм розвитку та прийняття превентивних управлінських рішень.

З метою узгодження економічного та цифрового контурів механізму автор вважає доцільним паралельне відображення у звітності двох взаємопов'язаних динамік - індексу цифрової інтеграції та коефіцієнта покриття компетентнісних розривів.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати дисбаланси між розвитком компетентностей і рівнем цифрової інтеграції управлінських процесів.

Взаємоузгодженість між рівнем розвитку компетентностей управлінського персоналу та ступенем цифрової інтеграції виступає не лише показником внутрішньої збалансованості системи, а й індикатором її здатності генерувати управлінську цінність у цифровому середовищі.

Відсутність синхронізації між цими компонентами призводить до структурного дисбалансу, або знання не трансформуються у практику прийняття рішень, або цифрові інструменти функціонують без належного змістовного наповнення.

З огляду на це, доказовість управлінських рішень та системність аналітичної підтримки розвитку персоналу повинні розглядатися як базова умова підвищення ефективності механізму в цілому.

Зазначена логіка не може реалізовуватися ізольовано від макро- та мезосередовищних обмежень, що визначають параметри функціонування підприємств у сучасній Україні. Саме тому подальший аналіз потребує врахування специфіки воєнних і кризових чинників, які формують контекст імплементації цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу.

Воєнні та системні кризові чинники функціонування українських підприємств формують специфічне середовище реалізації механізму розвитку управлінського персоналу, яке істотно відрізняється від умов стабільної економіки.

До основних факторів належать кадрова небезпека, дефіцит робочої сили, мобілізаційні ризики, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, кіберзагрози, збої енергопостачання, а також міграційні процеси.

Зазначені фактори виступають не супровідними, а системоутворюючими характеристиками середовища, у межах якого здійснюється управління розвитком управлінського персоналу.

За таких умов ефективність механізму безпосередньо залежить від його здатності функціонувати в режимі підвищеної невизначеності.

За результатами досліджень суб'єктів господарювання серед основних стримуючих чинників діяльності є обстріли критичної інфраструктури, зростання витрат та дефіцит робочої сили, що створює прямий тиск на кадрові рішення й обмежує горизонт стратегічного планування розвитку персоналу [183].

Паралельно посилюється конкуренція за людський капітал, зокрема за кваліфікованих управлінців, що ускладнює процеси добору та формування кадрового резерву. У цих умовах система розвитку управлінського персоналу повинна бути інституційно адаптованою до середовища нестабільності.

На переконання автора, вітчизняна модель розвитку управлінського персоналу в умовах воєнної економіки має ґрунтуватися на двох базових принципах - *гнучкості* та *антикрихкості*.

Гнучкість передбачає модульну структуру програм розвитку, скорочені цикли діагностики та корекції компетентнісних розривів, наявність резерву наставників, можливість швидкого переходу до дистанційних форматів із збереженням якості контролю результатів. Дослідження цифрової трансформації управління персоналом в умовах воєнного стану підтверджують необхідність поєднання цифрових інструментів, як засобу оперативної адаптації кадрових процесів [178].

Антикрихкість означає здатність системи не лише зберігати функціональність під впливом шоків, а й підвищувати власну спроможність через інституціоналізацію кризового досвіду.

Йдеться про стандартизацію ефективних практик антикризового управління, пришвидшення передачі управлінських знань, формування кадрового резерву, створення надлишковості у критичних компетентностях, коли функції ключового управлінця можуть бути оперативно перерозподілені.

В дослідженнях бізнес-організацій наголошується на використанні криз, як каталізатора розвитку та фактору трансформації організаційної стійкості [182].

Імплементація зазначених принципів у структуру механізму розвитку управлінського персоналу здійснюється через модифікацію його функціональних блоків.

У стратегічному блоці пропонується сформувати кризовий контур, що містить перелік компетентностей управління в умовах нестабільності - управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності, кризові комунікації.

В аналітичному блоці пропонується впровадження моніторингу кадрових ризиків, який може бути формалізований, як імовірність втрати критичних управлінських позицій.

В освітньому блоці передбачаються прискорені модулі розвитку, наставництво за моделлю «керівник-керівник», тренування управлінських сценаріїв з урахуванням варіативності зовнішніх умов.

В оціночному блоці до системи показників доцільно ввести індикатори кризових компетентностей, що дозволить оцінити рівень готовності управлінського персоналу до функціонування в умовах нестабільності.

У коригувальному блоці закладаються сценарні правила переформатування програм розвитку залежно від змін середовища, а саме -

енергетичних обмежень, зростання мобілізаційних ризиків або релокації підрозділів.

Зазначена логіка відповідає нормативно-правовому підходу до кадрової безпеки як складової управління персоналом та узгоджується з дослідженнями повоєнних трансформацій кадрової політики підприємств [188; 189].

Другою умовою є управлінська участь вищого керівництва у затвердженні фазових пріоритетів і контролі виконання програм розвитку. Інтеграція цифрових рішень у кадрові процеси має відбуватися на рівні стратегії підприємства, а не лише у межах функціональної служби персоналу.

Третьою умовою виступає наявність реальних ресурсів для фінансування розвитку, оскільки скорочення інвестицій у компетентності управлінців в умовах дефіциту робочої сили поглиблює структурні ризики діяльності.

Четвертою умовою є стійкість цифрової інфраструктури та забезпечення безперервності доступу до інформаційних систем.

П'ятою умовою - стандартизація показників людського капіталу, що забезпечує порівнянність результатів та дисципліну вимірювання відповідно до міжнародних практик звітності.

Запропонований організаційно-економічний механізм задає умови відтворюваного управління розвитком управлінського персоналу, він встановлює відповідальність суб'єктів, стандарти даних, процедури формування пріоритетів і критерії контролю результатів у межах єдиного циклу.

Принциповою перевагою механізму є можливість переведення розвитку управлінців із площини разових навчальних активностей у площину керованого процесу, де рішення приймаються на основі вимірюваних показників компетентнісних розривів, цифрової інтеграції та управлінської результативності.

Практична реалізованість механізму визначається не кількістю інструментів розвитку, а узгодженістю їх інформаційної архітектури та наявністю порогових критеріїв, що запускають корекцію в разі фазових змін або зовнішніх шоків.

Це створює методичну основу для емпіричної перевірки висунутих положень, з одного боку - через вимірювання динаміки ІЦІ, покриття компетентнісних розривів та індексу ефективності управлінських рішень, з іншого - через економічну оцінку доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу з урахуванням фазових пріоритетів.

У такий спосіб механізм може бути використаний, як інструмент управлінського проектування й обґрунтування рішень щодо розвитку управлінців у реальних умовах нестабільності функціонування українських підприємств.

3.3. Економічне та соціальне обґрунтування ефективності впровадження цифрових технологій у систему менеджменту персоналу

Послідовність викладу цього підрозділу базується на результатах попередніх підрозділів. В попередніх підрозділах було визначено змінні та сформовано цифровий «вхід» у систему - комплексний індекс цифрової інтеграції та охарактеризовано організаційно-економічний механізм управління розвитком управлінського персоналу та кадровими процесами.

У цьому підрозділі необхідно представити підхід до оцінювання результативності цифровізації менеджменту персоналу на основі розрахункової методики, що має забезпечити кількісне визначення ефекту від впровадження цифрових технологій і його інтерпретацію як управлінського зворотного зв'язку для коригування механізму, розкритого вище у роботі.

Для фінансово-технологічного сектору характерними є обмеження доступу до внутрішніх масивів кадрових і фінансових даних, що

зумовлюються вимогами конфіденційності, комплаєнсу, регламентами збереження даних та внутрішніми політиками інформаційної безпеки.

За таких умов оцінювання доцільно розглядати, як методичну процедуру з первинною верифікацією на основі анкетування та експертного опитування, що забезпечує перевірку прикладної придатності та коректності інструментарію без надмірного ускладнення моделюванням.

Ефект цифровізації менеджменту персоналу в межах дослідження інтерпретується у двох взаємопов'язаних вимірах - *економічному та соціальному*.

Економічний вимір розглядається у логіці «витрати-результати», де цифрові рішення зменшують часові витрати та імовірність помилок, підвищують керованість кадрових циклів, знижують втрати, пов'язані з плінністю, прискорюють навчання й адаптацію персоналу.

Соціальний вимір відображає зміни у залученості, задоволеності розвитком і якістю зворотного зв'язку, сприйнятті справедливості кадрових рішень, готовності до змін і кризових умов, а також у характеристиках управлінського стану, зокрема довірі до даних, рівні напруження та впевненості в управлінських рішеннях. '

Соціальний ефект у запропонованій логіці розглядається як чинник, що трансформується в економічні наслідки. Показники задоволеності працею та сприйняття справедливості впливають на наміри звільнення, дисципліну виконання, підтримку організаційних змін, що проявляється у рівнях плінності, продуктивності, якості управлінських рішень і швидкості адаптації.

Взаємозв'язок управлінських установок (наприклад, задоволеності та намірів звільнення) з фактичною плінністю підтверджено метааналітичними дослідженнями, що дає підстави трактувати соціальні результати як економічно релевантні детермінанти ефективності. [190; 191].

В умовах воєнних ризиків і дефіциту кадрів зазначені залежності посилюються. Українські джерела підтверджують зростання кадрової

напруги, підприємства повідомляють про нестачу робочої сили та підвищення витрат, таких як оплата праці й забезпечення безперервності діяльності.

Але, в даний час, в державних документах констатуються структурні дисбаланси зайнятості та обмеженість резервів робочої сили. В такому середовищі цифровізація менеджменту персоналу розглядається, як інструмент підтримання керованості та зменшення втрат, пов'язаних із порушенням кадрових контурів управління. [192-194].

Індекс цифрової інтеграції D , визначений раніше, як інтегральна величина (сума нормованих складових із вагами), змістовно пов'язаний із цифровим охопленням процесів розвитку, якістю даних, оперативністю зворотного зв'язку, персоналізацією траєкторій розвитку, прогнозуванням потреб у компетентностях, інтегрованістю розвитку з управлінням і надійністю цифрового контуру.

У межах методики оцінювання D виконує функцію «входу», оскільки відображає фактичний рівень включення цифрових технологій у систему менеджменту персоналу, тобто ступінь їх реального використання в управлінських процесах, а не лише наявність упроваджених рішень.

На думку автора, оцінювання результативності цифровізації менеджменту персоналу має бути достатньо повним, щоб відобразити основні наслідки змін, і достатньо компактним, щоб не розчинитися у надмірній кількості часткових показників.

Саме тому в подальшому показники доцільно структурувати у чотири блоки - *компетентнісні, економічні, цифрові та адаптивні*. Автор виходить з того, що цифровізація менеджменту персоналу має управлінську цінність лише тоді, коли вона посилює керованість компетентнісного розвитку й дає можливість оперативно коригувати програми розвитку та кадрові рішення. [195-197].

Компетентнісний блок, формує змістове ядро, оскільки дозволяє відповісти на принципове питання, чи зменшуються розриви в управлінських компетентностях і чи має розвиток вимірюваний результат.

У прикладній площині пропонується встановлювати такі зміни через частку закриття компетентнісних розривів за результатами діагностики до і після реалізації програм розвитку, а також через частку виконання індивідуальних планів розвитку.

Автор підтримує підхід, за якого навчання й розвиток вимірюються рівнево, а результати відстежуються у динаміці, оскільки така логіка є поширеною у наукових і прикладних моделях оцінювання ефективності організаційного навчання [195; 196].

Економічний блок показників має відображати вартісний вимір змін і переводити управлінські рішення у логіку витрат і результатів, зрозумілу для підприємства. У цьому контексті доцільними є показники рентабельності інвестицій у розвиток управлінського персоналу, а також показники економії та втрат, пов'язаних із цифровізацією кадрових процесів.

До таких ефектів належать скорочення часу виконання кадрових процедур, зменшення кількості помилок, зниження втрат від плинності, оптимізація витрат на підбір і адаптацію.

Наукові дослідження цифровізації управління персоналом підтверджують зміни у плануванні, контролі, аналізі продуктивності та підходах до ухвалення рішень у кадрових процесах, що підтверджує наявність підстав для очікування економічного ефекту [197-198].

Цифровий блок показників доцільно формувати на основі комплексного індексу цифрової інтеграції D та його підіндексів за складовими цифрової інтеграції. Принциповим є те, що цифрові показники не мають зводитися до факту придбання програмного забезпечення або формального запровадження окремих сервісів.

Їх призначення полягає у фіксації того, наскільки цифрові рішення вбудовані в контур управління розвитком, даними та зворотним зв'язком.

Така постановка узгоджується з підходами до оцінювання цифрової зрілості й із науковими працями, у яких цифрову трансформацію розглянуто як процес, що змінює траєкторії створення цінності та формує управлінські відповіді [199-201].

Адаптивний блок показників є визначальним для зв'язку між механізмом управління та оцінюванням результатів. Доцільно зосередитися на показниках швидкості коригування програм розвитку, скорочення циклу зворотного зв'язку та здатності в короткому горизонті змінювати кадрові рішення і навчальні модулі у відповідь на зміну фази життєвого циклу або кризові події.

Для узгодження різнорідних показників у єдиній шкалі доцільно застосувати комплексний показник ефективності впровадження цифрових технологій у менеджмент персоналу (E^u).

Його призначення полягає у забезпеченні порівнянності результатів між періодами, фазами життєвого циклу та управлінськими контурами, що створює основу для ухвалення рішень на базі співставних оцінок.

Показник E^u доцільно обчислювати як зважену суму нормованих складових, якими є нормований економічний результат ($E_{конN}$), нормований соціальний ефект ($Соц_N$), нормований рівень цифрової інтеграції (D_N) та нормована адаптивність ($Адапт_N$).

Відповідно комплексний показник має такий вигляд:

$$E^u = a_1 \cdot E_{конN} + a_2 \cdot Соц_N + a_3 \cdot D_N + a_4 \cdot Адапт_N, \quad (3.3.1)$$

де a_i є ваговими коефіцієнтами, сума яких дорівнює 1, а їх значення визначаються експертною процедурою.

Нормування показників пропонується виконувати за шкалою від 0 до 1. Для стимулюючих показників, коли збільшення значення є бажаним, нормоване значення визначається як:

$$X_N = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}. \quad (3.3.2)$$

Для дестимулюючих показників, коли зменшення значення є бажаним, нормоване значення визначається як:

$$X_N = \frac{X_{max} - X}{X_{max} - X_{min}}. \quad (3.3.3)$$

Таке нормування є зручним для управлінського використання, оскільки забезпечує приведення різних показників до спільної шкали без громіздких перетворень і полегшує подальшу інтерпретацію.

Вагові коефіцієнти a_i , доцільно визначати експертним шляхом через ранжування важливості складових із подальшим нормуванням рангів.

Окремо потрібно підкреслити, що система ваг не має бути жорстко фіксованою, оскільки для різних фаз життєвого циклу підприємства змінюється управлінський зміст результативності.

На фазі зростання пріоритет набувають швидкість і масштабування, тому вищу вагу можуть отримувати адаптивність і цифрова підтримка. На фазі зрілості логіка зміщується до економічної результативності та стабільності кадрових циклів. У фазі кризи або трансформації більш вагомими стають адаптивність, кадрова безпека та утримання управлінського персоналу.

З метою збереження логічної завершеності методики та узгодження її структурних елементів доцільно узагальнити причинно-наслідковий контур взаємодії основних складових системи.

Подання відповідної схеми дає змогу простежити перехід від рівня цифрової інтеграції (D) до змін у кадрових процесах, соціальних характеристиках управлінського середовища та економічних наслідках, що створює теоретико-методичну основу для використання комплексного

показника E^u , як інструменту оцінювання результативності цифровізації менеджменту персоналу (рис. 3.6).

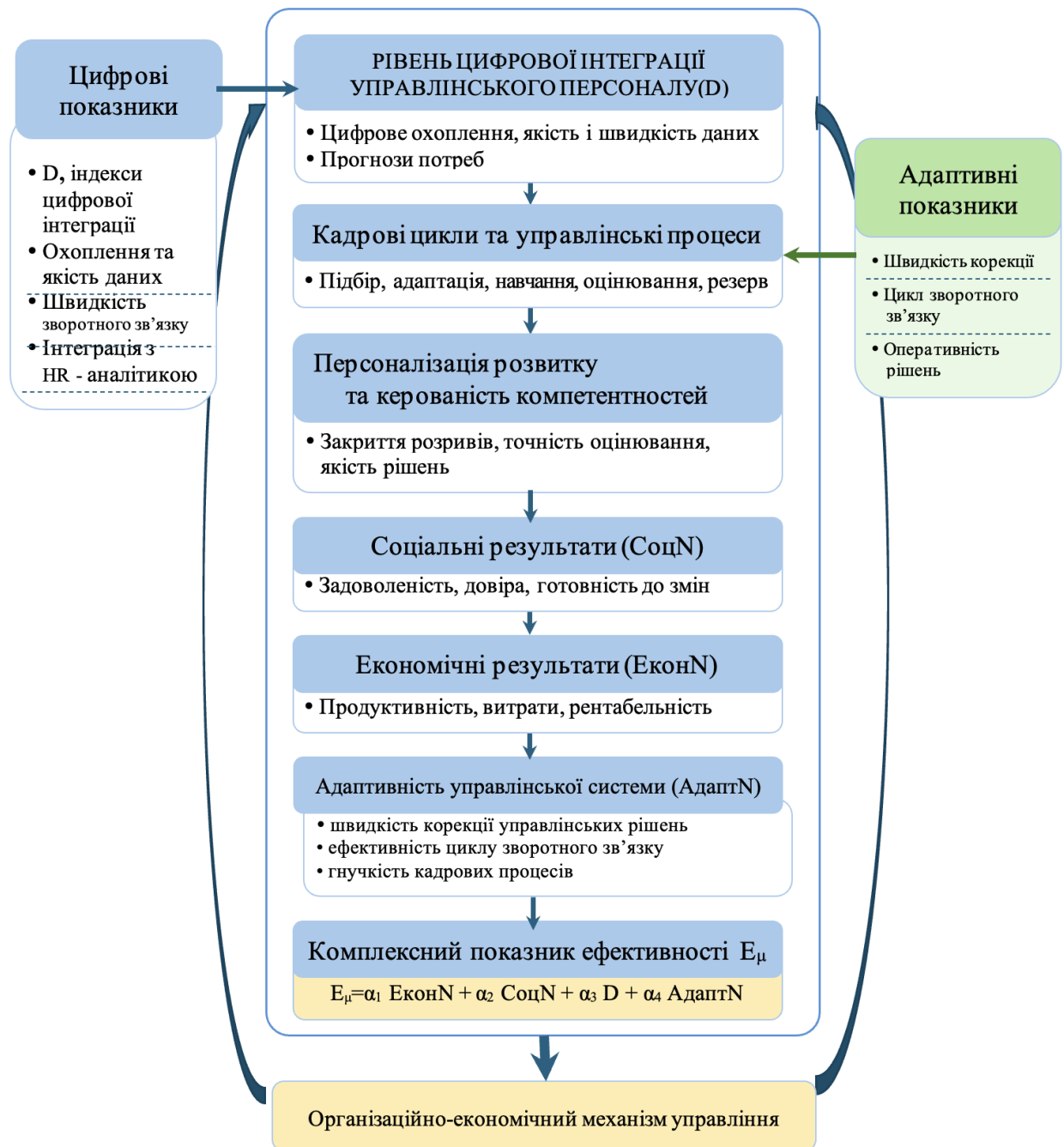


Рис. 3.6. Причинно-наслідкова модель оцінювання ефективності розвитку управлінського персоналу на основі цифрової інтеграції.

Джерело: (авторська розробка)

Зі схеми видно, що економічний ефект не є прямою функцією цифровізації, а формується через послідовний вплив на кадрові процеси та

соціальні параметри управлінського середовища. Це підтверджує доцільність включення соціального блоку до складу E^c та обґрунтовує системний характер оцінювання.

Далі у роботі доцільно розглянути економічний ефект, як підсумковий результат трансформації процесів і поведінкових характеристик управлінського персоналу, який має бути виражений у вартісних показниках.

Економічне обґрунтування цифровізації менеджменту персоналу в роботі пропонується розглядати не як формальний додаток до концептуальної моделі, а як інструмент перевірки її практичної спроможності.

Якщо система розвитку управлінського персоналу орієнтована на впровадження, вона має бути виражена у вимірюваних показниках витрат та очікуваних результатів.

Навіть за обмеженого доступу до даних фінансового обліку підприємства можливим є формування розрахункової моделі, що ґрунтується на двох методичних засадах.

Перша передбачає систематизацію витрат за їх економічною природою та часовим характером. Друга полягає у видокремленні каналів формування економічного ефекту та їх подальшій монетизації.

Проведені дослідження науковців щодо цифровізації управління персоналом свідчать про те, що вплив цифрових рішень набуває вимірюваних характеристик через автоматизацію кадрових процедур, скорочення тривалості управлінських циклів, підвищення аналітичної обґрунтованості рішень та посилення контрольних механізмів [195-198].

Саме тому в роботі доцільно структурувати витрати відповідно до напрямів реальних управлінських змін, що забезпечує логічну узгодженість між концептуальною моделлю та її економічною оцінкою.

Методично обґрунтованим у межах економічної оцінки цифровізації менеджменту персоналу є диференціація витрат за критерієм їх повторюваності на одноразові (інвестиційні) та регулярні (експлуатаційні).

Такий підхід відповідає логіці управлінського обліку та дозволяє розмежувати первинні капіталовкладення й поточні витрати операційної діяльності.

Крім того, подібна класифікація формує дисципліновану модель прийняття рішень, оскільки дає змогу окремо оцінювати період окупності інвестицій, навантаження на грошові потоки та довгострокову фінансову стійкість проєкту.

Початковий етап упровадження цифрових рішень, як правило, характеризується підвищеною концентрацією одноразових витрат, пов'язаних з інтеграцією програмних продуктів, адаптацією бізнес-процесів, міграцією даних та навчанням користувачів.

Саме на цьому етапі відбувається структурна трансформація кадрових процедур, формалізація алгоритмів прийняття рішень, налаштування аналітичних панелей, розроблення цифрових регламентів й т. ін. У подальшому фінансовий акцент зміщується на регулярні витрати, що охоплюють ліцензування, технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, адміністрування доступів та забезпечення кіберстійкості.

В умовах функціонування економічного простору в Україні компонент безпеки не може розглядатися як факультативний.

Зростання кількості кібератак, ризику порушення безперервності діяльності внаслідок впливу на інформаційні системи, а також активізація державних програм кібердіагностики бізнесу формують нову інституційну реальність.

За таких умов витрати на резервування даних, аудит інформаційних потоків, багаторівневу автентифікацію та моніторинг доступів мають системний характер і повинні бути впроваджені в економічну модель цифровізації, а ігнорування зазначеного блоку призводить до заниження реальної вартості проєкту та викривлення показників його ефективності.

Узагальнену структуру витрат на цифровізацію менеджменту персоналу доцільно подати у вигляді структурної класифікації, що

забезпечує можливість подальшої кількісної конкретизації з урахуванням масштабів підприємства, фази його життєвого циклу та рівня цифрової зрілості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура та класифікація витрат на цифровізацію менеджменту персоналу підприємства. Джерело: сформовано автором

Група витрат	Економічний зміст витрат	Характер витрат
Програмне забезпечення	Придбання та впровадження кадрових інформаційних систем; оплата ліцензій і підписок; створення або доопрацювання програмних продуктів; формування нематеріальних активів; амортизаційні відрахування; податки та обов'язкові платежі	Одноразові (інвестиційні) та регулярні
Інтеграція та впровадження	Оплата послуг з налаштування та інтеграції з бухгалтерськими, виробничими та інформаційними системами; розроблення технічної документації; тестування; міграція даних; оплата праці залучених спеціалістів і відповідні нарахування	Переважно одноразові (капітальні)
Дані та аналітичне забезпечення	Створення та наповнення баз даних; обробка інформаційних масивів; розроблення показників ефективності; оплата праці аналітиків; нарахування на заробітну плату; амортизація серверного обладнання	Одноразові та регулярні
Інформаційна безпека та безперервність діяльності	Витрати на резервне копіювання; системи захисту інформації; аудит доступів; технічний моніторинг; страхування кіберризиків; амортизація обладнання	Регулярні
Навчання та методичний супровід	Організація навчання керівників і працівників; оплата праці внутрішніх тренерів; нарахування на фонд оплати праці; залучення зовнішніх освітніх установ; витрати на відрядження	Одноразові або періодичні
Супровід та адміністрування системи	Заробітна плата адміністраторів і фахівців служби персоналу; нарахування єдиного соціального внеску; технічна підтримка; оновлення регламентів; експлуатаційні витрати	Регулярні

Запропонована структура корелює з напрямками цифрової трансформації кадрових процесів та відповідає сучасній парадигмі комплексного управління людськими ресурсами.

Структурна класифікація уможлиблює подальшу деталізацію за статтями калькуляції, формування бюджету проєкту цифровізації та розрахунку показників економічної ефективності.

Таким чином, класифікація витрат на одноразові та регулярні створює основу для побудови адекватної фінансово-економічної моделі цифровізації менеджменту персоналу, яка враховує як трансформаційні, так і експлуатаційні аспекти функціонування системи.

Для переходу від структурної класифікації витрат до економічного обґрунтування доцільно сформувати модель повної вартості володіння цифровою системою менеджменту персоналу на заданому горизонті планування.

Саме ця модель забезпечує коректне зіставлення сукупних витрат з очікуваними результатами в межах сценарної логіки та уможлиблює подальший розрахунок показників рентабельності й строку окупності.

Повна вартість володіння цифровою системою менеджменту персоналу в межах даного дослідження трактується як сукупність витрат підприємства на набуття, впровадження, експлуатацію, підтримку, модернізацію та завершення використання системи протягом заданого горизонту планування ($T_{років}$).

Такий підхід дозволяє уникнути заниження реальної вартості проєкту цифровізації, оскільки враховує не лише первинні інвестиції, а й витрати супроводу, інформаційної безпеки, навчання, оплати праці персоналу підтримки та пов'язані нарахування.

З урахуванням класифікації витрат (табл. 3.5) повна вартість володіння у номінальному поданні пропонується визначати за формулою:

$$ПВВ = K_0 + \sum_{t=1}^T (E_t + L_t + M_t) + D_T,$$

де K_0 - одноразові (інвестиційні) витрати на впровадження;

E_t - регулярні витрати експлуатації у році t (ліцензування, підтримка, інфраструктурні витрати, інформаційна безпека та забезпечення безперервності);

L_t - витрати на персонал супроводу системи у році t (фонд оплати праці та встановлені нарахування);

M_t - витрати розвитку/модернізації системи у році t (доопрацювання функцій, розширення сервісів, удосконалення заходів безпеки);

D_T - витрати завершення використання системи (архівація, міграція даних, виведення з експлуатації) наприкінці горизонту планування.

Інвестиції доцільно подати як суму витратних компонентів:

$$K_0 = K_{\text{програм}} + K_{\text{інтегр}} + K_{\text{дані}} + K_{\text{навч}} + K_{\text{інфр}}, \quad (3.3.5)$$

де складові відповідають групам витрат, наведеним у табл. 3.5.

При цьому група витрат «Супровід та адміністрування системи» у базовому випадку не включається до складу K_0 , оскільки має характер регулярних витрат періоду та відображається у складі E_t і L_t залежно від економічного змісту (оплата праці та нарахування - у L_t ; технічна підтримка й експлуатаційні витрати - у E_t). У разі, якщо на етапі запуску передбачаються одноразові роботи з регламентування/налаштування адміністративних процедур, їх доцільно віднести до $K_{\text{інтегр}}$ або $K_{\text{програм}}$ як витрати впровадження.

Витрати на персонал супроводу системи пропонується визначати за формулою:

$$L_t = \sum_{j=1}^m (3П_{j,t} \cdot (1 + \tau)), \quad (3.3.6)$$

де $ЗП_{j,t}$ - річний фонд оплати праці працівника (або ролі) j , залученого до підтримки й адміністрування системи;

τ - ставка встановлених нарахувань на оплату праці;

m - кількість ролей/працівників супроводу.

Для забезпечення порівнянності альтернатив і коректного зіставлення витрат з результатами у часі доцільно застосовувати приведене подання повної вартості володіння за ставкою дисконту r :

$$\text{ПВВ}_{\text{пр}} = K_0 + \sum_{t=1}^T \frac{E_t + L_t + M_t}{(1+r)^t} + \frac{D_T}{(1+r)^T}. \quad (3.3.7)$$

Практична перевага введення моделі ПВВ полягає в тому, що вона формує розрахункову основу для подальшого визначення показників рентабельності та строку окупності цифровізації в сценарному форматі навіть за обмеженого доступу до внутрішніх облікових масивів, оскільки окремі складові можуть параметризуватися на основі комерційних пропозицій постачальників, нормативних оцінок та експертних припущень.

Подальше оцінювання економічної результативності цифровізації менеджменту персоналу доцільно здійснювати у сценарній логіці, що відповідає умовам високої мінливості зовнішнього середовища.

Щомісячні оцінки бізнес-очікувань, оприлюднювані центральним банком, підтверджують тренди на збереження ризиків інфраструктурних атак, зростання витрат і дефіцит робочої сили [202].

За таких обставин побудова одного прогнозу знижує аналітичну валідність висновків, тоді як сценарний підхід забезпечує стійкіше представлення можливих траєкторій витрат і результатів та дає змогу врахувати допустимий рівень ризику в управлінському рішенні.

У межах базової логіки економічного обґрунтування можливо виділити наступні канали формування економічного ефекту цифровізації менеджменту персоналу:

- скорочення тривалості кадрових циклів підбору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу;
- зменшення втрат, пов'язаних із плинністю та незапланованими звільненнями;
- зниження вартості управлінських помилок, спричинених дефіцитом інформації або запізнілими рішеннями;
- зростання продуктивності управлінської праці за рахунок підвищення прозорості даних і керованості зворотного зв'язку;
- оптимізація витрат на навчання через модульність і цифрові формати без втрати контролю якості.

Кількісну оцінку пропонується здійснювати на основі розширеного підходу до визначення рентабельності інвестицій у розвиток управлінського персоналу, який застосовувався у наукових дослідженнях [144; 145].

На відміну від спрощених розрахунків, де витрати ототожнюються лише з первинними вкладеннями, у даній роботі витратна база формується на підставі моделі повної вартості володіння цифровою системою на горизонті планування T (або її приведенного значення).

Це забезпечує коректне врахування як одноразових витрат упровадження, так і регулярних витрат експлуатації, витрат на персонал супроводу та витрат модернізації.

Рентабельність інвестицій у цифровізацію менеджменту персоналу визначається за формулою:

$$PI = \frac{Ефект_i - B_i}{B_i}, \quad (3.3.8)$$

де $Ефект_i$ - сумарний монетизований економічний ефект за період оцінювання;

V_i - повна вартість володіння цифровою системою за той самий період (або її приведені значення).

Строк окупності пропонується визначати за формулою:

$$CO = \frac{V_i}{Ефект_i^{mic}}, \quad (3.3.9)$$

де $Ефект_i^{mic}$ - середньомісячний монетизований ефект.

Наведене подання узгоджується з методиками оцінювання програм навчання і розвитку, які передбачають відокремлення ефекту та його переведення у грошову форму [205-207].

Монетизація результатів у даному контексті розглядається як необхідна умова аргументованості управлінського рішення, оскільки забезпечує порівнянність альтернатив і можливість контролю досягнення цільових параметрів.

Для практичного застосування методики пропонується сценарна схема економічного обґрунтування цифровізації менеджменту персоналу (рис. 3.7), у якій поєднуються:

- повна вартість володіння цифровою системою (одноразові та регулярні витрати);
- три сценарії результатів (песимістичний, базовий, оптимістичний);
- монетизація економічного ефекту за визначеними каналами;
- розрахунок інтегральних показників рентабельності та строку окупності, як підстава для управлінського рішення щодо посилення, переналаштування або зміни пріоритетів цифровізації.

Сценарний підхід безпосередньо зумовлений воєнними ризиками та нестабільністю ринку праці. Його застосування дозволяє керівництву не лише оцінити доцільність цифровізації, а й ідентифікувати межі ризику, за

яких проект зберігає економічну прийнятність, а також визначити витратні й результативні параметри, що потребують пріоритетного контролю.

Окремої уваги потребує економічна інтерпретація плинності персоналу, як одного з ключових каналів монетизації ефекту. Аналітичні джерела засвідчують, що заміщення працівника супроводжується суттєвими витратами на підбір і навчання, а також втратами продуктивності протягом періоду вакантності та входження в посаду.

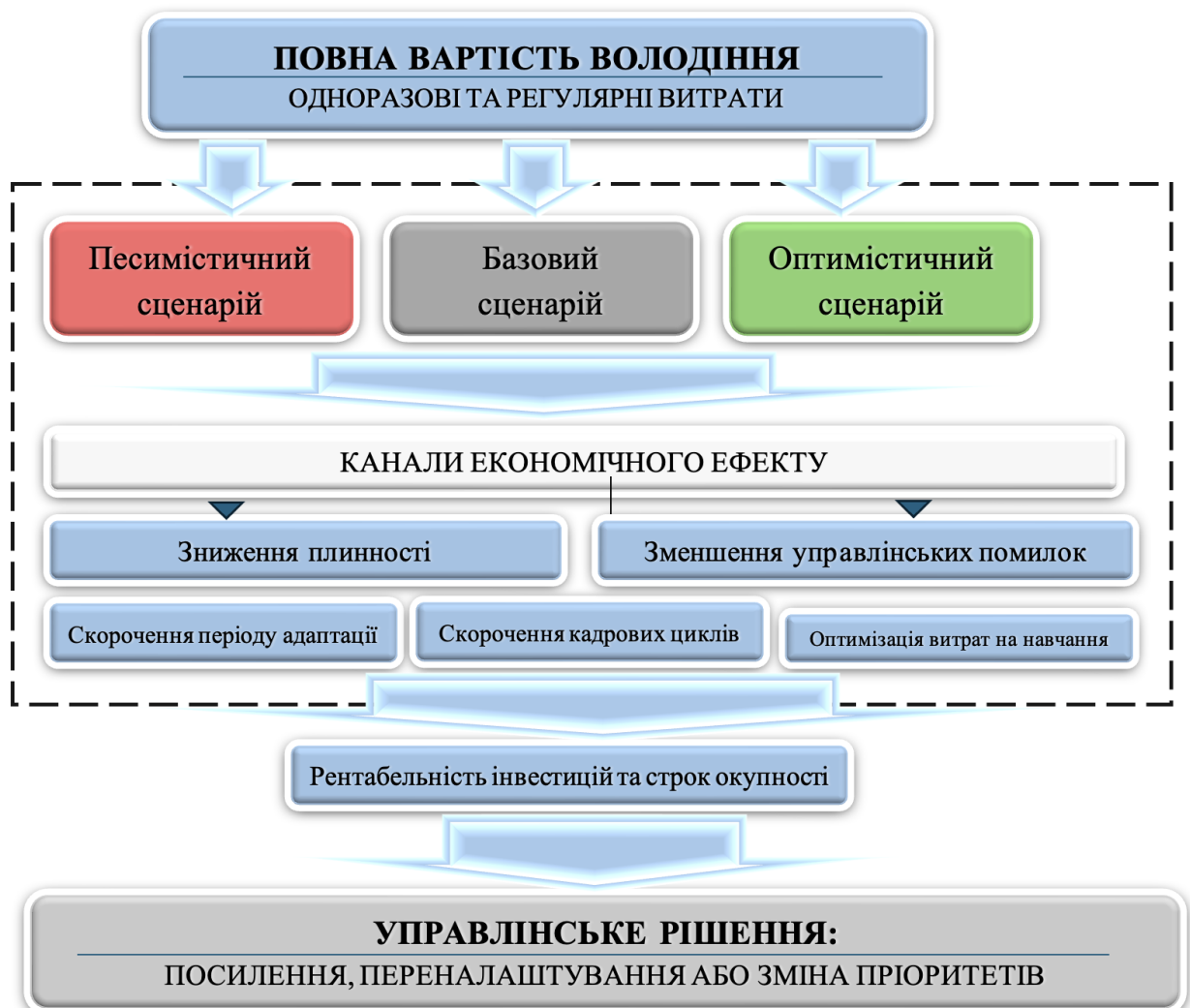


Рис. 3.7. Сценарна інвестиційна модель економічного обґрунтування цифровізації менеджменту персоналу. Джерело: авторська розробка

За оцінками Центру американського прогресу, вартість заміщення може становити значну частку річної оплати праці залежно від категорії персоналу [148].

Такі оцінки доцільно застосовувати як орієнтир для формування сценарних припущень за умов обмеженості або фрагментарності внутрішньої статистики щодо плинності персоналу, тривалості заміщення вакансій та втрат продуктивності в період адаптації.

Плинність персоналу має не лише кількісну, а й структурну природу. Змінюється конфігурація причин звільнень, зростає вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із мобільністю робочої сили, безпековими ризиками та конкуренцією за кваліфіковані кадри. За таких умов економічна вартість кадрових рішень підвищується і помилки в підборі, затримки із заміщенням посад або неефективна адаптація безпосередньо трансформуються у втрати продуктивності та додаткові трансакційні витрати.

Цифрові інструменти управління персоналом у цій парадигмі виступають не лише засобом автоматизації, а механізмом зниження інформаційної асиметрії. Вони забезпечують аналітичну прозорість кадрових процесів, скорочення лагу зворотного зв'язку, підвищення швидкості управлінської реакції та можливість раннього виявлення ризиків плинності.

За такої постановки економічне обґрунтування цифровізації виконує функцію інструмента раціоналізації управлінських рішень. Воно забезпечує співвіднесення витрат на цифрові рішення з очікуваним зниженням кадрових ризиків, дозволяє оцінити стійкість кадрових контурів управління та формує фінансово верифіковану основу для вибору пріоритетів розвитку в умовах підвищеної нестабільності.

Логічним продовженням економічного аналізу є оцінювання соціального ефекту цифровізації, оскільки трансформація кадрових процесів впливає не лише на фінансові результати, а й на якість управлінського середовища, сприйняття справедливості процедур, готовність до змін та психологічну стійкість керівників.

Соціальний ефект цифровізації менеджменту персоналу операціоналізовано через систему вимірюваних індикаторів. Емпіричною основою виступило анкетування керівників із використанням п'ятибальної шкали погодження (шкала Лайкерта), що забезпечує можливість розрахунку описових статистик, порівняння груп і проведення кореляційного аналізу.

Для кожного конструкта сформовано короткі шкали (3-5 тверджень), що дозволило зберегти компактність інструменту та забезпечити внутрішню узгодженість вимірювання (ДОДАТОК А).

До структури опитувальника включено такі конструкти:

- рівень цифрової інтеграції (D);
- адаптивність системи розвитку;
- соціальний ефект та індикативний економічний ефект.

Соціальний вимір охоплює задоволеність розвитком і зворотним зв'язком, доступність цифрових ресурсів навчання, сприйняття справедливості кадрових процедур, готовність до змін, управлінське самопочуття (впевненість у рішеннях, рівень навантаження).

Включення психологічних показників обґрунтовано тим, що в умовах невизначеності рівень стресу та толерантність до ризику безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, а цифрові інструменти здатні знижувати інформаційну невизначеність через прозорість даних і процедур.

Емпірична перевірка ґрунтувалася на таких гіпотезах:

1. вищий рівень D пов'язаний із вищою керованістю розвитку управлінців;
2. вищий рівень D асоційований із кращими оцінками управлінської результативності та зменшенням втрат від помилкових рішень;
3. адаптивність виступає проміжною змінною між D та соціально-економічними ефектами.

Структуру анкети подано в таблиці 3.6.

Опитування проведено серед 20 керівників середньої ланки, які системно використовують цифрові HR-платформи. Респондентів поділено на групи за рівнем інтегрального показника D . Розподіл здійснювався за

методом квартильного групування коли значення D було стандартизовано, після чого сформовано дві порівнювані групи - з низьким та високим рівнем цифрової інтеграції.

Таблиця 3.6

Структура анкети для первинної верифікації методики

Блок	Конструкт	Зміст вимірювання	Показник
1	Цифрова інтеграція (D)	Цифрове охоплення процесів, якість даних, регулярність зворотного зв'язку, персоналізація розвитку	Інтегральний d та підіндекси d_i
2	Адаптивність	Швидкість коригування програм розвитку і кадрових рішень	Адапт _n
3	Соціальний ефект	Задоволеність розвитком, справедливість процедур, готовність до змін, управлінська впевненість	Соц _n
4	Економічний ефект (індикативно)	Оцінка змін у плинності, швидкості адаптації, часових витратах	Екон _n

Розрахунок показників здійснювався за таким алгоритмом.

1. Для кожного респондента обчислено середній бал за шкалою D .
2. Середній бал задоволеності розвитком визначено, як арифметичне середнє відповідей на відповідні твердження.
3. Частку закриття компетентнісних розривів розраховано, як відношення кількості компетентностей, щодо яких зафіксовано позитивну динаміку, до загальної кількості ідентифікованих розривів.
4. Динаміку плинності визначено, як відсоткову зміну кількості звільнень управлінців за рік відносно базового періоду.

У групі з високим рівнем D середній показник задоволеності розвитком становив 4,2 бала, тоді як у групі з низьким рівнем - 3,1 бала. Частка закриття компетентнісних розривів дорівнювала 0,68 проти 0,41 відповідно. Річне зниження плинності управлінців у групі високого D склало 11%, у групі низького D - 4%.

Внутрішню узгодженість шкал перевірено через коефіцієнт альфа Кронбаха:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right), \quad (3.3.10)$$

де k - кількість тверджень шкали;

σ_i^2 - дисперсія окремих пунктів;

σ_t^2 - дисперсія сумарного балу.

Отримане значення $\alpha=0,81$ свідчить про належну внутрішню узгодженість інструменту.

Кореляційний аналіз між D , адаптивністю та соціально-економічними показниками продемонстрував позитивний зв'язок між рівнем цифрової інтеграції та управлінською результативністю, що підтверджує висунуті гіпотези.

Отримані результати доцільно інтерпретувати, як підставу для управлінського зворотного зв'язку, що переводить оцінювання у площину коригувальних дій.

У цьому контурі індекс цифрової інтеграції D відображає фактичну вбудованість цифрових рішень у кадрові процеси та зворотний зв'язок, тоді як комплексний показник ефективності E^u узагальнює економічні, соціальні, цифрові та адаптивні результати.

Їх поєднане використання забезпечує відтворюваність управлінських висновків і дозволяє визначити пріоритети посилення цифрових модулів, уточнення параметрів механізму та зниження ризиків втрати керованості.

Управлінська інтерпретація значень D та E^u формує основу матриці оцінювання ефективності, яка зіставляє рівень цифрової інтеграції з рівнем результативності та задає напрям корекції від упорядкування даних і регламентів до поглиблення персоналізації розвитку, перегляду показників, посилення управління змінами й уточнення економічних каналів ефекту.

Оцінювання має бути фазово-чутливим, оскільки у різних фазах життєвого циклу змінюються домінуючі завдання і конфігурація очікуваних

ефектів, що потребує коригування ваг комплексного показника та набору основних параметрів.

Межі застосування методики слід вказувати прямо, за відсутності повних облікових даних економічна складова частково спирається на сценарні припущення й індикативні оцінки; соціальна складова базується на самооцінках і потребує контролю внутрішньої узгодженості шкал; ваги $E^{\text{ц}}$ змінюються залежно від фази життєвого циклу та рівня нестабільності.

За цих умов запропонована конструкція зберігає прикладну придатність, оскільки забезпечує достатню формалізацію для ухвалення та коригування управлінських рішень без вимоги повної статистичної бази на старті.

З цією метою пропонується матриця інтерпретації результатів оцінювання, у якій зіставляються рівень цифрової інтеграції D (як «вхід» цифрового контуру) та рівень інтегральної ефективності $E_{\text{ц}}$ (як узагальнений результат економічного, соціального, цифрового та адаптивного блоків). Матриця забезпечує типізацію управлінських ситуацій, ідентифікацію ризиків і вибір коригувальних заходів щодо елементів механізму, розкритого в п. 3.2 (регламентація процесів, якість даних, архітектура навчання і розвитку, кадрова аналітика, управління змінами, безпека та безперервність). Її застосування дозволяє перейти від констатації ефектів до практичних управлінських рішень щодо посилення, переналаштування або зміни пріоритетів цифрових модулів розвитку управлінського персоналу.

З метою запобігання методичній помилці «універсального» оцінювання цифровізації незалежно від фази життєвого циклу підприємства доцільно встановити фазову прив'язку пріоритетів цифровізації менеджменту персоналу та домінуючих ефектів (рис. 3.8).

Таблиця 3.7

Матриця узгодження рівня цифрової інтеграції та результативності цифровізації менеджменту персоналу. Джерело: авторська розробка

Рівень D \ Рівень Ец	Низький рівень Ец	Середній рівень Ец	Високий рівень Ец
Низький рівень D	Цифрові інструменти мають фрагментарний характер; ефект не формується через недостатню якість даних і відсутність стабільного зворотного зв'язку. Пріоритет - стандартизація кадрових даних, регламенти базових кадрових циклів, дисципліна оновлення показників і відповідальність за дані; запуск з базових контурів підбору, адаптації, оцінювання.	Ефекти мають локальний характер і не масштабуються через обмежену інтеграцію. Пріоритет - підвищення якості даних, підготовка керівників до використання аналітики, формування мінімально достатньої інтеграції між навчанням, оцінюванням і кадровими рішеннями.	Висока результативність за низької інтеграції може бути наслідком сильних компетентностей і культури, однак містить ризик втрати керованості при масштабуванні. Пріоритет - поетапне нарощування інтеграції та формалізація цифрових регламентів, щоб закріпити досягнутий ефект і забезпечити відтворюваність результатів.
Середній рівень D	Наявні цифрові модулі не конвертуються у результат через організаційні бар'єри (опір, невідповідність показників цілям, слабке використання даних). Пріоритет - аудит налаштувань показників, перегляд програм розвитку, посилення управління змінами, корекція ролей і відповідальності в механізмі.	Стан функціонування в межах «робочої зони» - ефект проявляється, але потребує стабілізації. Пріоритет - поглиблення персоналізації розвитку, скорочення лагу коригування програм, підсилення інтеграції з рішеннями щодо резерву, наступництва та мотиваційних контурів.	Стан, придатний для масштабування: доцільно поширювати практики на інші підрозділи, уніфікувати стандарти показників, застосовувати фазово-чутливі ваги в E ⁿ , закріплювати стандарти даних і управлінської аналітики.
Високий рівень D	Висока цифрова інтеграція за слабого ефекту свідчить про помилки постановки цілей, невідповідність компетентнісної моделі потребам бізнесу або некоректні критерії результативності. Пріоритет - повернення до діагностики компетентностей і фазових пріоритетів, перегляд логіки монетизації ефектів, корекція управлінських регламентів використання аналітики.	Висока керованість і середній ефект: система працює, але економічні канали реалізовані не повністю. Пріоритет - точкова монетизація ключових каналів (плинність, швидкість адаптації, зниження помилок), оцінювання окупності окремих модулів, підсилення контролю якості навчання і результатів розвитку.	Цільовий стан - підтримання стійкості цифрового контуру, розвиток резерву управлінців, підготовка до фазових переходів, системне управління ризиками (у т.ч. кіберризиками) та забезпечення безперервності; закріплення циклу коригування механізму на основі E ⁿ .

У фазі зародження пріоритет набувають швидкість підбору, адаптації та базова аналітика компетентностей, у фазі зростання - масштабування навчання, наставництво та персоналізація розвитку, у фазі зрілості - аналітика плинності, резерви, наступництво й оптимізація витрат, у фазі спаду/кризи/трансформації - швидке переналаштування програм, перекваліфікація, контроль ризиків і підтримка керівників.



Рис. 3.8. Фазова прив'язка пріоритетів цифровізації менеджменту персоналу та домінуючих ефектів. Джерело: авторська розробка

Відповідно змінюються вагові акценти у складі $E^{\text{ц}}$ та управлінська інтерпретація отриманих значень, що забезпечує коректність порівнянь між періодами та підвищує прикладну цінність методики.

Узагальнення результатів полягає в тому, що індекс цифрової інтеграції D виконує роль формалізованого «входу» методики оцінювання, відображаючи не факт наявності цифрових рішень, а ступінь їх вбудованості в контур управління розвитком і зворотним зв'язком.

Ефект цифровізації має взаємопов'язаний економічний і соціальний вимір, причому соціальні результати (задоволеність розвитком, сприйняття справедливості, готовність до змін, управлінське самопочуття) виступають економічно релевантними змінними через канали плинності, продуктивності, якості рішень та швидкості адаптації.

Комплексний показник $E^{\text{ц}}$ та матриця інтерпретації результатів забезпечують управлінський зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати параметри організаційного механізму і підвищувати керованість системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства.

Застосування запропонованої методики встановлює такі обмеження:

- за відсутності повних даних управлінського та фінансового обліку економічна складова частково спирається на сценарні припущення й індикативні оцінки;
- соціальна складова базується на самооцінках респондентів і потребує контролю внутрішньої узгодженості шкал;
- вагові коефіцієнти $E^{\text{ц}}$ змінюються залежно від фази життєвого циклу та рівня нестабільності середовища.

За таких умов запропонована конструкція зберігає прикладну придатність для підприємств фінансово-технологічного сектору, оскільки може застосовуватися за обмеженості первинних даних на початковому етапі впровадження та забезпечує обґрунтованість ухвалення й коригування управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано методично завершену конструкцію переходу від концептуальної моделі цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу до керованого процесу її функціонування, що забезпечує відтворюваність управлінських рішень і можливість подальшої емпіричної перевірки.

Обґрунтовано, що ключовою перевагою запропонованого підходу є переведення розвитку управлінців із площини разових навчальних активностей у площину управлінського процесу, який спирається на вимірювані показники компетентнісних розривів, цифрової інтеграції та управлінської результативності, а практична реалізованість механізму визначається не множиною інструментів, а узгодженістю інформаційної архітектури та наявністю порогових критеріїв корекції в разі фазових змін або зовнішніх шоків.

Розроблено організаційно-економічний механізм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу як структуровано представлену сукупність функціональних блоків, інформаційних потоків, інструментів управлінського впливу та показників контролю, що дає змогу однозначно оцінювати працездатність системи та пов'язувати її результати зі змінами фаз життєвого циклу.

Визначено логіку інтеграції фазової ідентифікації, аналітичного оцінювання компетентнісних розривів, цифрового контуру підтримки рішень та економічного обґрунтування інвестицій у розвиток управлінського персоналу, що забезпечує узгодженість стратегічного, аналітичного й результативного рівнів механізму.

Наукову новизну розділу становить обґрунтування положення про цифрово-орієнтовану систему розвитку управлінського персоналу як активний чинник трансформації фазової структури підприємства: цифрова

інтеграція не лише «супроводжує» життєвий цикл, а модифікує його траєкторію через вплив на часові параметри фаз.

У цьому контексті запропоновано модель впливу цифрової складової на тривалість фаз, що формалізує функціональну залежність між рівнем цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та скоригованою тривалістю відповідної фази, а також підкреслює, що зміна тривалості є результатом підвищення керованості процесів формування, оцінювання й оновлення управлінських компетентностей, а не механічним наслідком впровадження технологій.

Отримані у межах розділу теоретико-методичні положення доповнено економічним та соціальним обґрунтуванням результативності цифровізації менеджменту персоналу, яке доведено до рівня розрахункового інструментарію.

Показано, що включення економічного виміру результативності є необхідним структурним елементом механізму (а не допоміжним інструментарієм), оскільки без кількісної оцінки витрат і вигод розвиток управлінського персоналу втрачає інвестиційну визначеність і перетворюється на управлінську гіпотезу.

Обґрунтовано використання показника рентабельності інвестицій у навчання як індикатора узгодження витрат на розвиток із фазовими потребами підприємства та інструмента корекції структури програм розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів конкретної стадії життєвого циклу.

Практичне значення результатів розділу полягає у формуванні методичної основи для емпіричної перевірки висунутих положень через вимірювання динаміки індексу цифрової інтеграції, показників покриття компетентнісних розривів та індексу ефективності управлінських рішень, а також через економічну оцінку доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу з урахуванням фазових пріоритетів.

Отже, запропонований механізм і сукупність розрахункових показників можуть застосовуватися як інструмент управлінського проєктування й

обґрунтування рішень щодо розвитку управлінців в умовах нестабільності функціонування українських підприємств.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [141; 144; 166; 168; 181] за списом використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження були отримані нові науково обґрунтовані результати стосовно розроблення теоретичних засад, удосконалення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних підходів до інтегрованої моделі управління персоналом підприємства, яка здатна швидко реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Впровадження цих підходів сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу, забезпечуючи як конкурентоспроможність підприємства в короткостроковому періоді, так і стратегічну стійкість.

Розроблено багатофакторну кількісну модель, у межах якої рівень цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу розглядається як чинник, що впливає на скориговану тривалість фаз життєвого циклу підприємства з урахуванням фазової чутливості та обмежень організаційного середовища, та яка задає аналітичну основу для оцінювання того, як цифрові HR-рішення модифікують траєкторію проходження фаз життєвого циклу.

Сформовано стратегію управління розвитком персоналу з урахуванням вимог воєнного стану, яка допоможе підприємству уникнути збоїв у роботі та сприятиме швидкому реагуванню менеджерів з персоналу на зміни в складі персоналу внаслідок об'єктивних факторів війни – від мобілізації до еміграції – і передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів та побудову безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища.

Розроблено компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства: запропоновано створення кадрової бази «Персонал плюс», яка може стати ефективним елементом системи управління

персоналом, адже здатна забезпечити глибокий та багатогранний аналіз кадрового потенціалу, дає змогу своєчасно виявляти приховані компетенції, таланти й ризики серед працівників, формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, переміщення чи залучення персоналу.

Сформовано механізм адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства шляхом запровадження скороченого циклу зворотного зв'язку, поєднання навчальних модулів із показниками операційної результативності та використання багатоканального оцінювання керівників, що забезпечує керованість і вимірюваність результатів розвитку в умовах масштабування.

Запропоновано підхід до вимірювання цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу шляхом запровадження комплексного індексу D як зваженої композиції керованих параметрів із декомпозицією цифрової складової на сукупність індикаторів (d_1-d_7), що підвищує керованість, порівнюваність і відтворюваність оцінювання рівня цифрової інтеграції.

Для забезпечення прикладної придатності запропоновано фазовий підхід для проектування програм розвитку та узгодження їх змісту із потребами підприємства на різних етапах, фазову диференціацію управлінських завдань розвитку персоналу через систематизацію відповідності «фаза життєвого циклу – ключові ознаки – пріоритетні завдання та інструменти розвитку управлінців».

Виконано економічне обґрунтування доцільності інвестицій у розвиток управлінського персоналу шляхом включення показника ROІнавч до методичного апарату оцінювання результативності заходів розвитку, що дає змогу пов'язувати кадрові рішення з економічними критеріями ефективності та підвищувати аргументованість управлінських рішень щодо цифрових HR-інструментів.

Розроблено комплексну модель управління персоналом, яка об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для поліпшення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників. Сформовано комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: [навч. посіб.]. [Вид. 2-ге, перероб. і доп.]. Київ, 2006. 308 с.
2. Уляненко О. В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». *Облік і фінанси*. 2012. № 1. С. 142-144. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_1_32
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.
4. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.]. Суми, 2004. 592 с.
5. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_69
6. Handbook of Personnel Management and Labor Relations. / Dale Yoder, H.g. Heneman, Jr. , John G. Turnbull And C. Harold Stone. McGraw-Hill, 1958. Vol. 1. 1201 p. URL: <https://archive.org/details/handbookofperson0000dale>
7. Michael James Jucius. Personnel Management. R. D. Irwin, 1975. Business & Economics. 544 p.
8. Edwin B. Flippo. Principles of Personnel Management. McGraw-Hill International Editions : Management Series. 1984. 607 p.
9. Terry George R. Principles of Management. R. D. Irwin, 1977. 648 p.
10. Northcott C. H. Personnel Management: Principles and Practice. Sir Isaac Pitman & Sons, 1968. Personnel management. 421 p.
11. Hastings C. The new organization. Growing the culture of organizational networking. London : McGraw-Hill. Hedlund, 1996. G. 1994
12. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник / уклад. М. В. Шкробот ; відп ред. Т. В. Іванова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
13. The administrative theory in the state. Translated by S. Greer // Gulick L. and Urwick. L., Eds. *Papers on the Science of Administration, Institute of Public*

- Administration*. New York, 1937. P. 99–114. URL: [/https://archive.org/details/paperscienceo00guli/page/n201/mode/2up?view=theater](https://archive.org/details/paperscienceo00guli/page/n201/mode/2up?view=theater)
14. McGregor D. Theory X and Theory Y. *Organization Theory*. 1960. 358, 5. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3245673>
 15. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, 2004. 204 p.
 16. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Routledge, 2007. 355 p.
 17. Теорія очікування Віктора Врума. URL: https://web.archive.org/web/20161130095744/http://stud.com.ua/34685/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma (дата звернення: 05.02.26)
 18. Peters T. *The Brand You 50 Or Fifty Ways To Transform Yourself From An Employee Into A Brand That Shouts Distinction Commitment And Passion*. Knopf, 1999. 224 p.
 19. The Theory Z Of Motivation. URL: <https://harappa.education/harappa-diaries/theory-z-of-motivation/#:~:text=Mutual%20Trust,cooperation%20can%20drive%20changes%20effectively> (дата звернення: 05.02.26).
 20. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журн. Одеського політех. ун-ту*. 2020. № 2 (12). С. 102-107. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/>
 21. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
 22. Марценюк Л. В., Гребенюк Г. М. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. *Науковий журн. ДДУВС*. 2021. № 3. С. 135-141. DOI: [10.31733/2078-3566-2021-3-136-1417](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-3-136-1417).

23. Марценюк Л. В., Наливайко Л. Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. № 2. С. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02>
24. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
25. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
26. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
27. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73
28. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69). №4, С. 82–85.
29. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
30. Марценюк Л. В., Наливайко Л. Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. *Приватне та публічне право*. 2022. № 1. С. 61-66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
31. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

32. Tishchenkova S., Martseniuk L., Cherniak N., Hruzdiev O. Higher Education in the Post-Pandemic World: Prospects for Revival and Risks for Oblivion. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 191, iss. 7–8(1). P. 16–29. DOI: 10.21003/ea.V191-02
33. Марценюк Л. В., Груздєв О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 58–65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58
34. Edwin B. Flippo Principles of Personnel Management. McGraw-Hill, 1976. 592 p.
35. Wright P. M., McMahan G., McWilliams A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 1994. 5. P. 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
36. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here. *Journal of Management*. 2026. 32(6). P. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
37. Dessler Gary. Human Resource Management. Pearson Prentice Hall, 2013. 718 p. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Human_Resource_Management/OsCTpwAACAkJ?hl=uk (дата звернення: 20.02.2026)
38. Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*. 2000. 2. P. 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
39. Gede Sadiartha A. A. N., Sitorus S. A. Evaluating the labor's productivity: discipline, work passion and work achievement. *Journal of life economics*. 2019. 6(1). P. 11–20. <https://doi.org/10.15637/jlecon.6.002>
40. Fobi Kontor M. The Effects of Person-Organization Fit and Employee Commitment. The Mediating Role of Organizational Culture. *Archives of*

- Business Research*. 2019. 7(10). P. 121–131.
<https://doi.org/10.14738/abr.710.7202>
41. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Academic, 2022. 360 p.
42. Boxwall P. F. The Goals of HRM // Boxall P., Purcell J., Wright P., Eds., *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. P. 48-67.
43. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
44. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. 281 p.
45. Watson T. J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010. 21(6). P. 915–931. <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
46. Delery J. E., Doty D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 1996. 39. P. 802-835. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>
47. Tichy N. M., Fombrun Ch J., Devanna M. A. *Strategic human resource management*. Wiley, 1984. 499 p.
 URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/36216/b2036046.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
48. Вороніна Ю. В., Мігус І. П. Роль HR-директора у стратегічному розвитку компанії. *Перспективи економічного розвитку держави, регіону, суб'єктів господарської діяльності: зб. тез доповідей Всеукр. науково-практ. заочної конф. (Черкаси, 2 грудня 2011 р.)*. Черкаси : Вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2011. С. 50-52
 URL: http://conf-meneg.narod.ru/olderfiles/1/zbrka_02-12-2011r.pdf#page=50

49. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Сер. : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
50. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 328 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33781>
51. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2022. Т. 74. № 1. С. 90–102.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 448 с.
53. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. «Безбар'єрна Україна» : проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82-93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
54. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
55. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
56. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. (2024). Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98>
57. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-11th-edition.pdf>
58. Dessler G. Human Resource Management (16th ed.). Generic, 2015. 1000 p.

59. Teixeira Pedro Nuno. Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness. URL: <http://www.izajole.com/content/pdf/s40172-014-0012-2.pdf>
60. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_3_3
61. Kravchuk O. Digital Transformation of Human Capital Management: Enhancing Social Mobility in the Digital Economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. 12, 2 (Jun. 2025). P. 80–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.80-100>.
62. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.75
63. Martseniuk L., Makhin'ko I., Hrebeniuk H., Das B. Directions of effective use of data and analytics in decision-making on staff development. *philosophy, economics and law review*. 2024. Vol. 4, no. 1. P. 75-84. DOI: 10.31733/2786-491X-2024-1-75-84
64. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Напрями підвищення кваліфікації працівників: аналіз та рекомендації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.151> <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5673/5731>
65. Махінько І. В. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток особистості: погляд у минуле і майбутнє. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р.) / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів : Академія ДПТС, 2022. С. 366-369. URL: https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Konferenciya_04.11.pdf.

66. Махінько І. В. Розробка рекомендацій по наповненню інформативних баз про персонал підприємства. *The 5th International scientific and practical conference "Scientific research: modern challenges and future prospects" (December 16-18, 2024)* MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. P. 726-732.
67. Назаренко О. Виклики та можливості ринку праці в умовах війни. URL: <https://www.restartfuture.org/thoughts/employment-during-war> (дата звернення: 20.02.2026)
68. Данілова Н. Як бізнесу, не збавляючи обертів, подолати кадрове піке. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/demografichna-kriza-i-hr-rinok-ukrajini-kadroviiy-deficit-ta-novi-pidhodi-do-naumu-v-2025-roci-50536822.html> (дата звернення: 20.02.2026)
69. Трудові доходи українців в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trudovi-dokhody-ukrayintsiv-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 20.02.2026)
70. Повертатися чи залишатися? Як змінюються настрої українських мігрантів у ЄС. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/return-or-stay-how-ukrainian-migrants-sentiments-in-the-eu-are-changing/> (дата звернення: 20.02.2026)
71. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2026)
72. Як війна вплинула на топ-менеджмент і власників компаній в Україні? URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-war-affected-top-management-and-owners-companies-ukraine-ua/> (дата звернення: 20.02.2026)
73. Чорноморець Л. Чому важливо мати кадровий резерв: про плинність кадрів під час війни та що з цим робити. URL: <https://budni.robota.ua/hr/chomu-vazhливо-mati-kadroviiy-rezerv-pro-plinnist-kadriv-pid-chas-viyni-ta-shho-z-tsim-robiti> (дата звернення: 20.02.2026)

74. Втриматися на плаву: як український бізнес оцінює свої прибутки під час війни. URL: <https://news.finance.ua/ua/vtrymatysya-na-plavu-yak-ukrains-kyu-biznes-ocinyuye-svoi-prybutky-pid-chas-viyny> (дата звернення: 20.02.2026)
75. HR в умовах війни: як бізнес вирішує проблему кадрового дефіциту. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/hr-v-umovah-viyni-yak-biznes-virishuye-problemu-kadrovogo-deficitu-307976/76> (дата звернення: 20.02.2026).
76. Секрети кадріння: які новації в роботі з персоналом використовує мережа Novus. URL: <https://rau.ua/personalii/roboti-personalom-hrd-novus/> (дата звернення: 20.02.2026).
77. Безпека, ментальне здоров'я та комунікація: як український бізнес працює під час війни. URL: https://propertytimes.com.ua/management/bezpeka_mentalne_zdorovya_ta_komunikatsiya_yak_ukrayinskiy_biznes_pratsyue_pid_chas_viyni (дата звернення: 20.02.2026).
78. «Інтерпайп» забезпечує роботою понад 9 тис. людей. Як компанія підтримує свій персонал в умовах війни. URL: <https://interpipe.biz/ua/interpaip-zabezpechue-robotoiu-ponad-9-tys-liudei-yak-kompaniia-pidtrymue-svii-personal-v-umovakh-viiny/> (дата звернення: 20.02.2026).
79. Жилінська О., Філоненко М. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. Вип. 52. С. 128-140. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5213>
80. HR-стратегії 2025: тренди та типові помилки. URL: <https://itexpert.work/uk/hr-strategiyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylky/> (дата звернення: 20.02.2026).
81. Тренди в рекрутингу 2025: ефективні канали, виклики, автоматизація та стратегії утримання талантів в Україні. URL: <https://speka.media/trendi-v-rekrutingu-2025-efektivni-kanali-vikliki-avtomatizaciya-ta-strategiyi-utrimannya-talantiv-v-ukrayini-p015eu> (дата звернення: 20.02.2026).

82. Стан та перспективи рекрутингу в Україні у 2025 році. URL: <https://abouthr.co/uk/stan-ta-perspektyvy-rekrutyngu-v-ukrayini-u-2025-roczy/> (дата звернення: 20.02.2026).
83. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
84. Залучення літніх людей на ринок праці в умовах дефіциту трудових ресурсів. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaluchennya-litnikh-lyudey-na-rynok-pratsi-v-umovakh-defitsytu> (дата звернення: 20.02.2026).
85. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (дата звернення: 20.02.2026).
86. 11 ключових трендів на 2025 рік. Що прогнозує AIHR? URL: <https://budni.robota.ua/hr/11-klyuchovih-trendiv-na-2025-rik-shho-prognozuye-aihr> (дата звернення: 20.02.2026).
87. Очікування роботодавців на 2025 рік. Час для інвестицій чи обережного підходу? Найцікавіше з дослідження [robota.ua](https://budni.robota.ua). URL: <https://budni.robota.ua/hr/ochikuvannya-robotodavtsiv-na-2025-rik-chas-dlya-investitsiy-chi-oberezhnogo-pidhodu-naytsikavishe-z-doslidzhennya-robota-ua> (дата звернення: 20.02.2026).
88. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
89. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442>

90. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного hr-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. 1. Р. 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>
91. Россоха М., Коротич А., Тицька А. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. №. 199. С. 262-267.
92. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 342(3(1)). Р. 293-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
93. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
94. Шерцер Й. 'HR under fire—The role of HR in war time'. URL: https://www.researchgate.net/publication/377986766_HR_under_fire-The_role_of_HR_in_war_time (дата звернення 25.02.2026)
95. From Israel to Ukraine to the USA: How HR Responds to Global Conflicts. URL: <https://www.ere.net/articles/from-israel-to-ukraine-to-the-usa-how-hr-responds-to-global-conflicts> (дата звернення 25.02.2026)
96. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення 25.02.2026)
97. Махінько І. В. Напрями підвищення мотивації працівників залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. науково-практ. ст.* 2024. № 88. С. 149-155. URL: <http://btie.kart.edu.ua/issue/archive>
98. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 25.02.2026)

99. Махінько І., Марценюк Л., Гненний М. Інноваційні інструменти підвищення мотивації працівників. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРNET, НДПВ НАПрН України. Дніпро : УДУНТ, 2025. С.610-615.
100. Бандур С. І. *Управління персоналом: сучасні концепції та практики* : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 256 с.
101. Теорія справедливості Дж. Адамса URL: https://stud.com.ua/12668/menedzhment/teoriya_spravedlivosti_adamsa#google_vignette (дата звернення: 25.02.2026)
102. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
103. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
104. Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. Харків. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С 223-232. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721>
105. Бреус С. В., Міщенко Т. В. Концептуальні засади управління персоналом ІТ-компаній: ракурс на ціннісно-орієнтований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.100>
106. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О.Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

107. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 25.02.2026)
108. Процеси HR. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-processes> (дата звернення: 25.02.2026)
109. Підбір персоналу: як обрати методи, що підходять вашій компанії? URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/pidbir-personalu-ia-ko-braty-metody-shcho-pidkhodiat-vashiy-kompanii/ (дата звернення: 25.02.2026)
110. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglydaye-czej-proczes/> (дата звернення 6.05.2025)
111. Що таке процес онбордингу. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/shho-take-proces-onbordingu/> (дата звернення: 25.02.2026)
112. Підвищення ефективності команди: 7 потужних методів мотивації URL: <https://surwise.pro/ua/blog/7-metodiv-motyvatsii> (дата звернення: 25.02.2026)
113. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2021. 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11) (дата звернення: 06.05.2025)
114. Махінько І. В. Тренди в управлінні розвитком персоналу в епоху штучного інтелекту. *VI International scientific and practical conference «The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components» (January 10-12, 2024)*. Venice, Italy, International Scientific Unity. 2024. P. 69-72.
115. 10 причин, чому вашій компанії потрібні хмарні HR-рішення URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hmarni-hr-rishennia-dlia-komandy> (дата звернення: 06.05.2025)

116. Зінченко О. В., Іщеряков С. М., Прокопов С. В., Серих С. О., Василенко В. В. Хмарні технології : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2020. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2048_32915773.pdf (дата звернення 08.05.2025)
117. Овчиннікова В. О., Чорнобровка І. В., Носатенко О. Д. Революційні зміни в системі управління кадровими ресурсами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 56-67.
118. Теорія поколінь від X до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/> (дата звернення 08.05.2025)
119. Що таке теорія поколінь та як вона допоможе керівникам, рекрутерам і маркетологам. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-teoriya-pokolin> (дата звернення 08.05.2025)
120. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. URL: 10.32702/2306-6806.2022.4.34 (дата звернення 9.05.2025)
121. Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграє бізнес. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobotniki-vigraye-biznes/> (дата звернення 9.05.2025)
122. Гейміфікація як спосіб мотивації для Y-ів і Z-ів. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2668/> (дата звернення 9.05.2025)
123. Махінько І. В. Гейміфікація – як інструмент підвищення мотивації персоналу. *Modern science: trends, challenges, solutions (October 16-18, 2025)*. Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. С.464-466.
124. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital-

- marketing», «Технології та новації» : навч. посібник. / уклад. : І. М. Буднікевич, Є. І. Венгер, О. В.Кифяк, І. А. Крупенна. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федковича, 2021. 132 с.
125. Що таке грейдинг: типи, переваги та як працює грейдова система оплати праці. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/> (дата звернення 9.05.2025)
126. Махінько І. В. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої системи розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці. *III Міжнар. наук.-практ. конф. Innovations of modern science and education (28-30 листопада 2025)*. Ванкувер, Канада. С. 803-807.
127. Таран-Лала О. М., Сорока Ю. С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 31–37. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.31
128. Adizes I. Organizational Passages-Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 8, No. 1. P. 3-25.
129. Haire M. Modern Organization Theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior / ed. by M. Haire. New York : John Wiley & Sons, 1959. X, 324 p.
130. Lippitt G. L., Schmidt W. H. Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45, No. 6. P. 102-112.
131. Quinn R. E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary. *Evidence Management Science*. 1983. Vol. 29, No. 1. P. 33-51.
132. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow : A company's past has clues for management that's critical for the future. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 3. P. 55-64.
133. Kondratieff N. D. The Long Waves in Economic. *Life Review of Economics and Statistics*. 1935. Vol. 17, No. 6. P. 105-115.

134. Levie J. D., Rosenstein D., Lichtenstein B. B. Measuring the Organizational Life Cycle : A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 1. P. 1-35. DOI: 10.1177/0149206320941952.
135. Levie J. D., Lichtenstein B. B. A Terminal Assessment of Stages Theory : Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2010. Vol. 34, No. 2. P. 317-350. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x.
136. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the Life-Cycle Construct : A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1993. Vol. 18, No. 2. P. 5-29.
137. Hanks S. H. The Organizational Life Cycle : Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*. 1990. Vol. 1, No. 1. P. 1-13.
138. Українська асоціація фінтех і інноваційних компаній. FinTech in Figures 2023 : аналітичне дослідження ринку фінтех України / УАФІК. Київ, 2023. 112 с. URL: <https://fintechua.org> (дата звернення: 18.02.2026)
139. AIHR. Organizational Life Cycle Models : A Design Perspective / AIHR Academy. 2024. Режим доступу: <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/>
140. QIP Journal. Organizational Life Cycle Models : A Design Perspective QIP Journal. 2022. Vol. 5, No. 1. P. 1-15.
141. Махінько І. В. Фазове управління розвитком управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. *IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Science and education: synergy of innovation»*. 24-26 листопада 2025 Берлін, Німеччина. С. 560-565.
142. Хмурова В., Березницька В. Управління на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 121-125.

143. 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.
144. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40–44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40.
145. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 624 с.
146. Бекер Б. Е., Х'юзелід М. А., Ульріх Д. HR-метрика : пов'язання людського капіталу зі стратегією і результатами діяльності : пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 216 с.
147. Кретов Д. (2025). Вплив необанків та фінтехкомпаній на діяльність традиційних банків. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. 1 (115). С. 70-76. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-10>
148. Сенге П. М. П'ята дисципліна : мистецтво і практика навчальної організації : пер. з англ. Львів : Світ, 2007. 480 с.
149. UBN News. Half of Ukraine's largest IT companies have reduced revenues due to the war and the need to relocate. 25.10.2024. Режим доступу: <https://ubn.news/half-of-ukraines-largest-it-companies-have-reduced-revenues-due-to-the-war-and-the-need-to-relocate/#:~:text=EconomyTech,Half%20of%20Ukraine%27s%20largest%20IT%20companies%20have%20reduced%20revenues%20due,and%20the%20need%20to%20relocate.&text=In%202023%2C%2015%20of%20the,in%20revenue%20compared%20to%202022> (дата звернення: 27.01.2026).
150. AIHR. Organizational Life Cycle Models : A Design Perspective / AIHR Academy. 2024. Режим доступу: <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/> (дата звернення: 27.01.2026).

151. MDPI. Sustainability and Organizational Life Cycle : A Review Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 12. P. 9500. DOI: 10.3390/su15129500.
152. Bielinskyi A., Shevchenko H., та ін. ESG practices maturity in Ukraine's largest banks: Evaluation framework and insight. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, no. 3. P. 614-630. DOI: 10.21511/ppm.23(3).2025.44.
153. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 2, no. 13(128). P. 91-102. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.300910.
154. Chui M., Roberts R., Yee L. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier: report. McKinsey Global Institute, 2023. URL <https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-06-14%20mgi%20genai%20report%2023/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier-vf.pdf> (дата звернення: 27.02.2026).
155. Eberhardt A., Kochis D. Ukraine's Future Rests on Its People. Center for Strategic and International Studies. 2025. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people> (дата звернення: 27.02.2026).
156. Miller D., Friesen P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984. Vol. 30, № 10. P. 1161-1183.
157. Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31, № 2. P. 257-279.
158. Korn Ferry. Korn Ferry 360: опис інструмента багатоканального оцінювання лідерства. URL: <https://www.kornferry.com/capabilities/talent-suite/korn-ferry-assess/leadership-tools> (дата звернення: 18.02.2026).

159. Levy D., Powell P. Strategies for growth in SMEs: the role of information and communication technologies. *Information Systems Journal*. 2022. Vol. 32, № 3. P. 411-429.
160. Ivanov I. Digital transformation and human capital development in crisis conditions. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Article 149.
161. Lozano R. et al. A review of sustainability-oriented organizational life cycle models. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 4. Article 3250.
162. McKinsey & Company. People Leadership Edge 2025. URL: https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/how%20we%20help%20clients/mckinsey%20academy/people%20leadership%20edge/ple_cxo_oct_2025.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
163. Smither J. W., London M., Reilly R. R. What can we learn from research on multisource feedback in organizations? *Personnel Psychology*. 2005. Vol. 58, No. 1. P. 33-66. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
164. Barling J., Weber T., Kelloway E. K. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*. 1996. Vol. 81, No. 6. P. 827-832. DOI: 10.1037/0021-9010.81.6.827.
165. Попело О., Самойлович О. Організаційно-економічний механізм цифрової трансформації промислових підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 159-175. DOI: 10.25140/2410-9576-2024-2(29)-159-175.
166. Марценюк Л., Махінько І., Kandel В. К. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. Спецвип. № 1. С. 179–183. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27.

167. Гевич Л. Концепція життєвого циклу підприємства як чинник вибору методики аудиту. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. DOI: 10.31558/2307-2296.2019.1.2.
168. Махінько І. Формування системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу компанії. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. DOI: 10.32782/bsnau.2025.3.9.
169. Задоя В. О., Полішко Т. В., Гненний М. В., Чернова Н. С. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту компаній туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.6.20.
170. Фоменко Н. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 71-81. DOI: 10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515.
171. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-3-5.
172. Чернявський І. Ю. Розвиток компетентнісної компоненти інтелектуального капіталу підприємств в умовах цифрової економіки. *Управління змінами та інновації*. 2024. DOI: 10.32782/СМІ/2024-12-20.
173. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2021. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.4.45.
174. Міністерство цифрової трансформації України. Оцініть цифрову зрілість бізнесу та економте час і ресурси з новими інструментами від Дія.Бізнес. 17.11.2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/otsinit-tsyfrovu-zrilist-biznesu-ta-ekonomte-chas-i-resursy-z-novymy-instrumentamy-vid-diiabiznes> (дата звернення: 19.02.2026).
175. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4(43). DOI: 10.31673/2415-8089.2023.041212.

176. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
177. Чаркіна Т. Ю., Очкасов О. Б., Залеський О. В. Напрямки розвитку персоналу в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 черв. 2025 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2025. С. 1096-1100. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/12085/1/%D0%A6%D0%95_2025_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%281%29.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
178. Васильєва О. О. Цифрова трансформація управління персоналом: класифікація технологій та практики впровадження. *Управління змінами та інновації*. 2025. DOI: 10.32782/СМІ/2025-16-13.
179. Зубарева Г. М. Нормативно-правове підґрунтя регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.1.
180. Штепа А. С. Проблеми кадрової політики промислових підприємств у післявоєнний період. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2023. DOI: 10.26661/2414-0287-2023-3-59-17.
181. Махінько І. В. Інноваційні методи до управління персоналом в сучасних умовах. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development»* (December 22-24, 2025, Valencia, Spain). European Open Science Space, 2025. 499 p. С.328-330.
182. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-36.
183. Національний банк України. Бізнес підвищив оцінки результатів своєї діяльності у лютому 2025 року - опитування НБУ. 03.03.2025. URL:

- <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni> (дата звернення: 19.02.2026).
184. Kyiv School of Economics. Ukraine Human Capital Chartbook 2025 (аналітичні матеріали). 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
185. Gregory Vial. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
186. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
187. Kirkpatrick D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler; 2006. 379 p.
188. Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt, Heekyung Hellen Kim. Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance? *Proceedings of ICIS 2011 / SSRN*. 2011. DOI: 10.2139/ssrn.1819486.
189. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025 Human resource management - Human capital reporting. 2025. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:30414:ed-2:v1:en>. (дата звернення: 19.02.2026).
190. Храновська Т. С. Програми підвищення задоволеністю працею: кваліфікаційна робота. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0ce2a4f4-7841-4789-9130-073b2164f069> (дата звернення: 19.02.2026).
191. Tett R. P., Meyer J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings

- Personnel Psychology. 1993. Vol. 46(2). P. 259-293. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
192. Національний банк України. Businesses upgrade their expectations for their economic performance - Business Outlook Survey in February. 03.03.2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/biznes-pidvischiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-lyutomu> (дата звернення: 19.02.2026).
193. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року: розпорядження від 07.01.2026 № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/92-2026-%D1%80> (дата звернення: 19.02.2026).
194. Kyiv School of Economics. Ukraine Human Capital Chartbook: how human capital defines Ukraine's development scenarios. 14.05.2025. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-how-human-capital-defines-ukraine-s-development-scenarios/> (дата звернення: 19.02.2026).
195. Ведерніков М., Чернушкіна О. Цифрові трансформації HR-процесів як складова стратегічного розвитку організацій. *Збірник наук. пр. Черкаського держ. технолог. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 75(2). С. 9-19. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334234](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234). URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/334234> (дата звернення: 19.02.2026).
196. Затоначька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/168> (дата звернення: 19.02.2026).
197. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*.

2024. Вип. 86. С. 188-195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/310116> (дата звернення: 19.02.2026).
198. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність кадрових процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691> (дата звернення: 19.02.2026).
199. Шукліна В. Специфіка діджиталізації HR-функцій на підприємствах у кризових умовах *Збірник наук. пр. Черкаського держ. технолог. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 75(2). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417).
200. Brynjolfsson E., Hitt L. M., Kim H. H. Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?. 2011. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1819486>. URL: <https://ssrn.com/abstract=1819486> (дата звернення: 19.02.2026).
201. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200> (дата звернення: 19.02.2026).
202. Міністерство цифрової трансформації України. Оцініть цифрову зрілість бізнесу та економте час і ресурси з новими інструментами від Дія.Бізнес . 17.11.2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/otsinit-tsyfrovu-zrilst-biznesu-ta-ekonomte-chas-i-resursy-z-novymy-instrumentamy-vid-diiabiznes> (дата звернення: 19.02.2026).
203. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 84-96. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96>. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309> (дата звернення: 19.02.2026).

204. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O., Ng K. Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86(3). P. 425-445. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
205. Phillips P. P., Phillips J. J., Toes K. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. 3rd ed. London : Routledge, 2024. ISBN 978-0-367-42886-0.
206. Center for American Progress. There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. 16.11.2012. URL: <https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> (дата звернення: 19.02.2026).
207. Назаркевич І., Шушкова Ю. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Фінансовий простір*. 2024. № 3-4(54). С. 83-92. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.839192](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.839192). (дата звернення: 19.02.2026).
208. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). P. 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
209. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>. (дата звернення: 19.02.2026).
210. Гарафонова О., Палієв В. Інструменти формування антикрихкості підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 132-141. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141). (дата звернення: 19.02.2026).
211. Палієв В. І. Фактори впливу на антикрихкість бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/6f28b410-c411-4144-9473-aa1c16339169> (дата звернення: 19.02.2026).

212. Шапа Н., Калініченко А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>. (дата звернення: 19.02.2026).
213. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>. (дата звернення: 19.02.2026).
214. Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Психологічні науки*. 2023. № 2. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>.
215. Дія. Освіта. Місяць цифрової грамотності 2025: як підвищити свої цифрові навички разом із Дія. Освіта. 03.11.2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/misiats-tsyfrovoyi-hramotnosti-2025-iak-pidvyshchyty-svoyi-tsyfrovi-navychky-razom-iz-dii-aosvita> (дата звернення: 19.02.2026).
216. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025 Human resource management - Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (дата звернення: 19.02.2026).
217. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
218. Дія. Бізнес. Безоплатні послуги з кібердіагностики бізнесу. URL: <https://cyber.business.gov.ua/> (дата звернення: 19.02.2026).
219. Михайленко О. Ю. Розробка та психометрична перевірка авторського опитувальника рольової компетентності. 2016. URL: <https://kmlpj.ukma.edu.ua/index.php/wissn026/article/view/73552> (дата звернення: 19.02.2026).

ДОДАТОК А

Анкета для оцінювання цифрової інтеграції та ефектів розвитку управлінського персоналу

Інструкція: оцініть ступінь погодження з кожним твердженням за шкалою від 1 до 5, де 1 - повністю не погоджуюся, 5 - повністю погоджуюся.

Блок 1. Цифрова інтеграція

1. Результати оцінювання компетентностей доступні мені без затримок.
2. План розвитку оновлюється після кожного оцінювання.
3. Дані щодо розвитку персоналу інтегровані між HR-системами.
4. Я використовую аналітичні звіти при ухваленні кадрових рішень.

Блок 2. Адаптивність

1. Програми розвитку коригуються при зміні стратегічних цілей.
2. Кадрові рішення переглядаються на основі актуальних даних.
3. Зворотний зв'язок надається регулярно та оперативно.

Блок 3. Соціальний ефект

1. Я задоволений(а) можливостями професійного розвитку.
2. Критерії кадрових рішень є зрозумілими.
3. Процедури прийняття рішень є прозорими.
4. Я відчуваю впевненість у своїх рішеннях завдяки доступності даних.
5. Цифрові інструменти зменшують невизначеність у моїй роботі.

Блок 4. Економічний ефект

1. Час закриття вакансій у підрозділі скоротився.
2. Тривалість адаптації нових керівників зменшилася.
3. Кількість управлінських помилок знизилася.
4. Плинність управлінців у підрозділі зменшилася.

Анкета придатна для повторного застосування з метою моніторингу динаміки показників та побудови інтегрального індексу цифрової інтеграції.

ДОДАТОК Б

Анкета оцінює 7 параметрів цифрової інтеграції (кожен - через 2 твердження, 1-5):

d₁ - цифрове охоплення кадрових процесів розвитку управлінців (введення в посаду, навчання і розвиток, оцінювання талантів, планування наступництва).

d₂ - якість, цілісність і актуальність даних (єдині довідники, відсутність дублювань, коректна логіка ролей і прав доступу).

d₃ - зворотний зв'язок і культура оцінювання (оцінювання «триста шістдесят градусів», управління за цілями та ключовими результатами, регулярні короткі опитування настроїв).

d₄ - персоналізація розвитку (індивідуальні траєкторії розвитку, підхід на основі навичок).

d₅ - прогнозування (ризиків плинності кадрів, потреба в компетентностях, формування та підтримка кадрового резерву).

d₆ - інтегрованість кадрових цифрових інструментів (кадрова інформаційна система - система навчання - аналітика - керування доступами - корпоративні сервіси).

d₇ - кібербезпека та дотримання вимог у кадровому цифровому контурі (керування доступами, аудит, політики та регламенти).

Приклади тверджень анкети (фрагмент), шкала: 1 – «повністю не згоден», ..., 5 – «повністю згоден».

d₁ - цифрове охоплення процесів розвитку керівників

1. «Ключові процеси розвитку керівників (навчання і розвиток, оцінювання, формування кадрового резерву) підтримуються цифровими інструментами без ручних дублювань даних».

2. «Рішення щодо розвитку та/або ротації керівників ґрунтуються на даних і показниках, а не лише на суб'єктивних оцінках».

d₆ - інтегрованість кадрових цифрових інструментів

1. «Платформа навчання інтегрована з кадровим обліком і системою управління цілями та результативністю».

2. «Існує єдиний профіль компетентностей керівника, який автоматично оновлюється даними з пов'язаних інформаційних систем».

d₇ - кібербезпека та дотримання вимог у кадровому цифровому контурі

1. «Права доступу до кадрових даних визначаються ролями; застосовується аудит доступів і ведеться журнал подій доступу».

2. «Використання кадрової аналітики відповідає внутрішнім політикам дотримання вимог (конфіденційність, мінімізація даних, визначені підстави доступу)».

ДОДАТОК В

Тестування анкети та симуляція розрахунку індексу цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу

Таблиця В.1 - Ваги параметрів цифрової інтеграції

Вимір	Зміст	Позначення	Вага w_i
Процеси	цифрове охоплення розвитку	d_1	0,18
Якість даних	якість і цілісність даних	d_2	0,16
Зворотний зв'язок	оцінювання результ. та зворотний зв'язок	d_3	0,12
Персоналізація	індивідуальні траєкторії розвитку	d_4	0,12
Прогнозування	кадрові ризики та потреби в компетенціях	d_5	0,14
Інтегрованість	інтеграція кадрових інформаційних систем, навчальних платформ і аналітики	d_6	0,16
Безпека/комплаєнс	кер. доступами та аудит кадрових даних	d_7	0,12
Σ			1,00

Таблиця В.2 - Фрагмент пілотних даних

Респондент	Фаза	d_1	d_2	d_3	d_4	d_5	d_6	d_7	D
R01	Становлення	4,5	4,0	4,0	4,5	3,5	4,0	3,5	0,73
R02	Становлення	4,0	3,5	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	0,64
R08	Становлення	4,0	4,0	3,5	4,0	3,5	4,0	3,5	0,69
R11	Зростання	4,5	4,0	4,5	4,0	4,0	4,5	4,0	0,83
R19	Зрілість	3,5	3,0	3,5	3,0	3,0	3,5	4,0	0,53

Примітка: значення D отримані за формулами нормування та агрегування

Таблиця В.3 - Середні значення D у розрізі фаз

Фаза	n	\bar{D}	SD
Становлення	7	0,69	0,14
Зростання	7	0,71	0,13
Зрілість	6	0,60	0,12
Разом	20	0,67	0,14

Таблиця В.4 - Середні скориговані тривалості за фазами

Фаза	T_0 , міс.	\bar{D}	\bar{B}	T_{adj} , міс.	Скорочення T_0
Становлення	18	0,69	0,58	15,91	-11,6%
Зростання	24	0,71	0,52	21,72	-9,5%
Зрілість	36	0,60	0,48	34,60	-3,9%

Приклад повного розрахунку D для одного респондента:

Для респондента R11 (фаза «зростання») отримано: $d_1 = 4,5$, $d_2 = 4,0$, $d_3 = 4,5$, $d_4 = 4,0$, $d_5 = 4,0$, $d_6 = 4,5$, $d_7 = 4,0$. Нормування: $d_1^{norm} = \frac{4,5-1}{4} = 0,875$, $d_2^{norm} = \frac{4,0-1}{4} = 0,75$, $d_3^{norm} = \frac{4,5-1}{4} = 0,875$, $d_4^{norm} = \frac{4,0-1}{4} = 0,75$, $d_5^{norm} = \frac{4,0-1}{4} = 0,75$, $d_6^{norm} = \frac{4,5-1}{4} = 0,875$, $d_7^{norm} = \frac{4,0-1}{4} = 0,75$.

Зважування і підсумок:

$$D = 0,18 \cdot 0,875 + 0,16 \cdot 0,75 + 0,12 \cdot 0,875 + 0,12 \cdot 0,75 + 0,14 \cdot 0,75 + 0,16 \cdot 0,875 + 0,12 \cdot 0,75 \approx 0,83.$$

Розрахунок T_{adj} (для зростання: $T_0 = 24$, $\alpha = 0,20$; припустимо $B = 0,50$, $\beta = 0,10$):

$$T_{adj} = 24 \cdot (1 - 0,20 \cdot 0,83) \cdot (1 + 0,10 \cdot 0,50) \approx 24 \cdot (1 - 0,166) \cdot 1,05 \approx 21,0 \text{ міс.}$$

ДОДАТОК Г

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40 (*Особистий внесок: розроблено рекомендації, які менеджери можуть використовувати для формування системи управління розвитком персоналу підприємства*).
2. Martseniuk L., Makhin'ko I., Hrebenuk H., DAS B. (2024), Directions of effective use of data and analytics in decision-making on staff development. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. Vol. 4, no. 1. P. 75-84. DOI: 10.31733/2786-491X-2024-1-75-84 (*Особистий внесок: узагальнено напрями оптимізації процесів найму та утримання талантів, що відбувається за допомогою аналітики даних*).
3. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Напрями підвищення кваліфікації працівників: аналіз та рекомендації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 38–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.38> (*Особистий внесок: розроблено рекомендації роботодавцям щодо підвищення кваліфікації трудового потенціалу(?) суб'єкта господарювання*).
4. Махінько І. В. Напрями підвищення мотивації працівників залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. науково-практ. ст.* 2024. № 88. С. 149-155. URL: <http://btie.kart.edu.ua/issue/archive>
5. Махінько І. В. Формування системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу компанії. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.9>.

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

1. Махінько І. В. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток особистості: погляд у минуле і майбутнє. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р.)* / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів : Академія ДПтС, 2022. С. 366-369. https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Konferenciya_04.11.pdf
2. Махінько І. В. Розробка рекомендацій по наповненню інформативних баз про персонал підприємства. *The 5th International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects” (December 16-18, 2024)* MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. P. 726-732.
3. Махінько І. В. Тренди в управлінні розвитком персоналу в епоху штучного інтелекту. *VI International scientific and practical conference «The aspects of contemporary scientific research that encompass both theoretical and practical components» (January 10-12, 2024)*. Venice, Italy, International Scientific Unity. 2024. P. 69-72.
4. Махінько І., Марценюк Л., Гненний М. Інноваційні інструменти підвищення мотивації працівників. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.)* / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІПВ НАПрН України. Дніпро : УДУНТ, 2025. С.610-615. (Особистий внесок: розробка інноваційних інструментів підвищення мотивації працівників).
5. Махінько І. В. Гейміфікація – як інструмент підвищення мотивації персоналу. *Modern science: trends, challenges, solutions (October 16-18, 2025)*. Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. С.464-466.
6. Махінько І. В. Фазове управління розвитком управлінського персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнної нестабільності. *IV Міжнар. наук.-*

практ. конф. «*Science and education: synergy of innovation*». 24-26 листопада 2025 Берлін, Німеччина. С. 560-565.

7. Махінько І. В. Економічне обґрунтування впровадження удосконаленої системи розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці. *III Міжнар. наук.-практ. конф. Innovations of modern science and education (28-30 листопада 2025)*. Ванкувер, Канада. С. 803-807.
8. Махінько І. В. Інноваційні методи до управління персоналом в сучасних умовах. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (December 22-24, 2025, Valencia, Spain)*. European Open Science Space, 2025. С. 328-330.

ДОДАТОК Д

Акти впровадження

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Перший проректор, д.т.н., професор

Анатолій РАДКЕВИЧ

« 15 » грудня 2025 року

АКТ

про впровадження результатів дисертації
Махінька Іллі Володимировича
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ»**,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент» у навчальному процесі
Українського державного університету науки і технологій

Теоретичні та практичні напрацювання дисертаційного дослідження Махінька І.В., що включають розроблену компетентнісну структуру системи менеджменту персоналу підприємства, стратегію управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану, цифрові технології та аналітичні інструменти у менеджменті персоналу підприємства, інноваційні підходи до підвищення результативності використання людського потенціалу на основі цифрової конвергенції, модель цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу на різних фазах життєвого циклу підприємства використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін: «Управління персоналом», «Менеджмент», «Діджитал менеджмент» для студентів спеціальності «Менеджмент» та при виконанні випускних робіт магістрів, що дозволило суттєво підвищити якість і ефективність навчального процесу.

Декан факультету
«Управління енергетичними
та економічними процесами»
К.т.н., доцент

Сергій АРПУЛЬ

Завідувач кафедри
«Економіка та менеджмент»
Д.е.н., професор

Тетяна ЧАРКІНА

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО

«АТТРАНС»

49006, м. Дніпро, пр. Пушкіна, буд. 49, офіс 602. Код ЄДРПОУ 37898926, тел. (056) 371-55-04

Від 25.12.2025 № 41

АКТ

*про впровадження результатів наукових досліджень
здобувача наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»*

МАХІНЬКА ІЛІІ ВОЛОДИМИРОВИЧА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ»**

В сучасних мінливих умовах, коли підприємство стикається з різного роду ризиками в той чи інший період власного життєвого циклу, є велика потреба в створенні та застосуванні адаптивної системи розвитку управлінського персоналу. Впевнені, що кожна стадія вимагає особливих 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.

Розроблена Махіньком І.В. *Адаптивна модель системи розвитку управлінського персоналу на основі фазового підходу* можуть бути використані в діяльності підприємства ТОВ НВП «АТТРАНС». Дана модель дозволить синхронізувати етапи розвитку бізнесу з безперервним зворотним зв'язком, даючи змогу після кожної фази оцінювати результати й оперативно коригувати програми.

Дотримання чотирьох опорних принципів антикрихкої системи, запропонованих Махіньком І.В., допоможе нашому підприємству, попри виклики війни, зберігати продуктивність і посилювати управлінські команди завдяки цілеспрямованим інвестиціям у людський капітал.

Директор _____

Сидорчук А.О.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ЗАВОД«ТРАНСМАШ»

Тел.: +38(056)790-98-70
+38(056)790-98-73
Факс: +38(056)790-98-71



e-mail: zyv.zavod.transmash@gmail.com

LIMITED LIABILITY
COMPANY

«ZAVOD«TRANSMASH»

Phone.: +38(056)790-98-70
+38(056)790-98-73
Fax: +38(056)790-98-71

*Р/р UA03305299000026004050341268 в Індустріальному від. АТ КБ «ПРИВАТБАНК», м. Дніпро,
МФО 305299, ЄДРПОУ 04832737, ППН 048327304689, витяг ПДВ № 1804684500002
Україна, 49000, м. Дніпро вул. Зимових Походів, 17
Правонаступник колійного ремонтно-механічного заводу*

№ 307 від 26 грудня 2025 року

АКТ

***про впровадження результатів наукових досліджень
здобувача наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
МАХІНЬКА Іллі Володимировича
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ
КОНВЕРГЕНЦІЇ»***

Розроблена І.В. Махіньком Стратегія управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану та кадрова база «Персонал плюс» можуть в комплексі стати ефективним інструментом системи управління персоналом, адже допоможе нашому підприємству уникнути збоїв в роботі та сприятиме швидкому реагуванню менеджерів з персоналу на зміни в складі персоналу внаслідок об'єктивних під час війни факторів – від мобілізації до еміграції та передбачає безперервний зв'язок із потенційними постачальниками трудових ресурсів та побудову безпечного, гендерно рівного та безбар'єрного робочого середовища.

Дотримання напрямів Стратегії управління розвитку персоналом з урахуванням вимог воєнного стану, запропонованих Махіньком І.В., допоможе нашому підприємству задовольняти персонал робочим

середовищем. Серед основних позитивних моментів запровадження Стратегії управління розвитку персоналом, на нашу думку, можна визначити наступні: зниження плинності кадрів, збільшення продуктивності праці, зростання іміджу нашого підприємства як надійного партнера, зростання довіри стейкхолдерів до нашого підприємства, побудова міцних зв'язків з потенційними постачальниками кадрових ресурсів, потенційна державна підтримка, можлива в подальшому підтримка іноземних партнерів.

Генеральний директор
ТОВ «ЗАВОД «ТРАНСМАШ»



Ельдар БЕКІРОВ