

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-38>

УДК: 65:331.108

ВЛАСЕНКО Тетяна

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

ЗЕЛЕНЯК Василь

Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0009-0000-6140-2634>

КАЙТАНСЬКИЙ Іван

Миколаївська філія ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0009-0008-1322-0842>

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*У статті представлено результати дослідження щодо особливостей формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації.*

*Виокремлено основні елементи системи менеджменту персоналу підприємств. Наголошено на важливості використання у своїй практичній роботі керівниками та працівниками служб по роботі з персоналом цифрових технологій.*

*Обґрунтовано необхідність запровадження компетентнісного підходу на підприємствах, який полягає в розвитку та підтримці професійних навичок та знань у працівників, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Цей підхід дозволяє забезпечити постійне навчання та розвиток персоналу, щоб вони були готові до сучасних викликів, зокрема цифрової економіки. У результаті цього підприємство може досягти більшої продуктивності, покращити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток.*

*Встановлено, що корпоративна культура має бути живою, динамічною та відповідати потребам сучасного бізнесу, сприяючи створенню згуртованої команди, що працює на досягнення спільної мети.*

*Ключові слова: підприємство, корпоративна культура, компетентнісний підхід, менеджмент персоналу, система менеджменту персоналу, управління персоналом, цифрові навички, цифровізація.*

VLASENKO Tetiana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ZELENYAK Vasyl

Odesa National Technological University

KAITANSKYI Ivan

Mykolaiv Branch of the Private Higher Educational Institution "European University"

## FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*The article presents the results of research on the peculiarities of forming an enterprise's personnel management system in the conditions of digitalization. Digitization is bringing significant changes to all aspects of human resource management, including recruitment, training, motivation, performance appraisal, and career development. The introduction of new technologies and the automation of production processes require not only special knowledge but also constant updating of employees' skills. Personnel management must adapt to these changes, ensuring the necessary level of training and motivation of employees.*

*The purpose of the article is to study the peculiarities of forming an enterprise's personnel management system in the conditions of digitalization and modern challenges.*

*Personnel management has been proven to be a powerful tool for creating a competitive advantage in the market. It creates a systematically organized process of reproduction and effective use of human potential, making a person a promising and effective resource for the enterprise. The main elements of the enterprise personnel management system are highlighted (personnel policy, personnel planning and analysis, personnel recruitment and selection, corporate culture management, personnel training and development, etc.).*

*The importance of managers and employees of HR services using digital technologies in their practical work is emphasized. The necessity of implementing a competence approach at enterprises, which consists of developing and maintaining professional skills and knowledge of employees aimed at increasing production efficiency, is substantiated. This approach allows for continuous training and development of personnel so that they are ready for modern challenges, including the digital economy. As a result, the enterprise can achieve higher productivity, improve product quality, and ensure stable development.*

*It has been established that a dynamic corporate culture, one that is alive and meets the needs of modern business, is crucial. Such a culture contributes to the creation of a cohesive team working to achieve a common goal, a necessity in today's rapidly changing business environment.*

*Keywords: enterprise, corporate culture, competence approach, personnel management, personnel management system, personnel management, digital skills, digitalization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

*У сучасному світі рівень розвитку та доступність технологічних досягнень настільки високі, що використання лише їх недостатнє для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку. Для цього необхідно*

залучати більш потужний, перспективний і ефективний ресурс, яким є людина з її здатністю до саморозвитку, творчим і фізичним потенціалом. Вдосконалення системи та зміна методів управління персоналом пов'язані з постійними науковими пошуками оптимальних рішень економічних та соціально-політичних викликів.

Крім того, цифровізація вносить значні зміни у всі аспекти управління персоналом, включаючи найм, навчання, мотивацію, оцінку продуктивності та розвиток кар'єри. А впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів вимагають не тільки спеціальних знань, але й постійного оновлення навичок працівників. Менеджмент персоналу має адаптуватися до цих змін, забезпечуючи необхідний рівень підготовки та мотивації працівників.

Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри робить ефективне управління персоналом критично важливим. Підприємства мають створювати привабливі умови праці, розвивати корпоративну культуру та забезпечувати можливості для професійного зростання, щоб залучати і утримувати талановитих працівників.

Враховуючи ці фактори, актуальність теми менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації є безсумнівною. Вона визначає не тільки ефективність роботи підприємств, але й їхню здатність адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати високу якість продукції та сприяти стійкому розвитку сфери виробництва в цілому.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням менеджменту персоналу, різним аспектам, в тому числі, існуючим проблемам управління персоналу в умовах цифровізації присвятили праці такі науковці як: Г.В. Бей, В.Л. Вороніна, О.А. Грішнова, Д.П. Доманчук, І.В. Застрожнікова, Л.І. Калачевська, С.Г. Кафлевська, Л.П. Керб, А.О. Наторіна, Т.І. Олійник, О.В. Ульяновка, Г.В. Чабан, В.Г. Чабан, Н.М. Чернікова та ін. Оскільки ефективне формування персоналу є ключовим елементом успішного управління підприємством, воно вимагає подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов господарювання.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою** статті є дослідження особливостей формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації та сучасних викликів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління персоналом створює системно організований процес відтворення та ефективного використання людського потенціалу, що є базою успішного функціонування підприємств в сучасних умовах. Завдяки ефективному використанню та управлінню персоналом, а також впровадженню оптимальної стратегії та концепції менеджменту, забезпечується конкурентоспроможність підприємств [6].

Практика діяльності сучасних підприємств показує, що настав час, коли керівники почали розглядати персонал як ключовий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Людський фактор стає стратегічним елементом та одним із найважливіших аспектів виживання підприємства в умовах нестабільного розвитку ринкових відносин [9, с. 150].

Система управління персоналом сприяє накопиченню, отриманню та збереженню знань працівниками, що є основою для їхньої професійної реалізації. Вона створює умови для впровадження інноваційної діяльності, оскільки знання працівників стають інтелектуальним капіталом підприємства. У сучасному світі існує безліч можливостей для професійного розвитку працівників: від традиційного підвищення кваліфікації до використання популярних сьогодні методів коучингу та модерації.

Система менеджменту персоналу підприємств складається з кількох ключових складових, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Основні елементи цієї системи представлено на рис. 1.

Розглянемо основні елементи цієї системи:

1. Кадрова політика – це стратегічний напрямок, що визначає загальні принципи, цілі та завдання в управлінні персоналом підприємств. Кадрова політика включає планування чисельності та структури персоналу, розвиток професійних навичок, підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечення належних умов праці.

2. Організаційна структура управління персоналом, яка включає підрозділи та посади, відповідальні за реалізацію кадрової політики. На найбільших українських підприємствах, компаніях таких, як, наприклад, найбільший приватний виробник зброї – «Українська бронетехніка», фармацевтичні фірми «БадМ», «Оптима-фарм», автодилер «Тойота-Україна», «Нова пошта», «Укрзалізниця», це може бути відділ кадрів або служба управління персоналом. Їх функції включають добір, адаптацію, навчання, розвиток та утримання працівників.



**Рис. 1. Основні елементи системи менеджменту персоналу підприємств**

Джерело: розроблено автором на основі [2, 4]

3. Планування та аналіз персоналу – ця складова включає прогнозування потреб у працівниках з урахуванням сезонності робіт, технологічних змін та розвитку підприємства. На основі цього планується кількість і якість працівників, необхідних для виконання завдань підприємства.

4. Рекрутинг та відбір персоналу – це процес залучення нових співробітників, який включає пошук кандидатів, проведення співбесід, тестування та оцінку професійних і особистих якостей претендентів. Відбір має бути спрямований на залучення кваліфікованих фахівців, які відповідають потребам підприємства.

5. Адаптація персоналу – це процес введення нових працівників у роботу, ознайомлення їх з корпоративною культурою, правилами та вимогами підприємства. Адаптація сприяє швидшому включенню працівників у робочий процес і підвищує їхню продуктивність.

6. Мотивація і стимулювання – це важливий елемент, що включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, можливості для професійного росту, комфортні умови праці). Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності та лояльності працівників.

7. Навчання та розвиток персоналу – включає проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, семінарів з питань удосконалення професійних та цифрових навичок. Цей елемент є критично важливим, наприклад, для аграрних підприємств, де часто впроваджуються нові технології, що потребують відповідної підготовки працівників.

8. Оцінка ефективності праці – система моніторингу та оцінки результатів діяльності працівників. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, а також вносити корективи в мотиваційні підходи та процес навчання.

9. Соціальна політика – це складова, яка включає заходи з покращення умов праці, охорони здоров'я, соціального захисту працівників. Важливою є також підтримка балансу між роботою та особистим життям, що підвищує задоволеність працівників.

10. Управління корпоративною культурою – формування та підтримка єдиних стандартів поведінки, цінностей і норм, що сприяють злагодженій роботі колективу. Корпоративна культура також впливає на репутацію будь-якого підприємства, що важливо для залучення нових працівників та утримання наявних.

Більш того, управління корпоративною культурою на підприємстві відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні ефективної роботи всього колективу. Ось кілька ключових аспектів, які варто врахувати при формуванні та підтримці корпоративної культури:

– визначення місії та цінностей. Місія підприємства має бути зрозумілою і доступною для всіх співробітників. Вона визначає основну мету підприємства, напрями його діяльності та місце на ринку. Цінності – це основні принципи та переконання, які підтримують і спрямовують діяльність працівників.

Наприклад, у аграрній сфері це можуть бути цінності, пов'язані з екологічною відповідальністю, сталим розвитком, інноваціями тощо;

– лідерство та приклад керівництва, тобто керівники повинні не лише декларувати цінності, а й власним прикладом демонструвати їх на практиці. Це створює атмосферу довіри та підвищує рівень залученості співробітників;

– комунікація та прозорість – це передбачає регулярне інформування працівників про важливі рішення, плани та досягнення підприємства. Відкрита комунікація сприяє розвитку почуття причетності та відповідальності;

– залучення та мотивація співробітників – це означає використання програм мотивації, як матеріальної (бонуси, премії), так і нематеріальної (визнання досягнень, кар'єрний ріст). Крім того, не зайвим є й включення працівників у процес прийняття рішень, що підвищує їхню зацікавленість та відповідальність за результати.

– соціальна відповідальність – впровадження соціальних програм, таких як екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад, благодійні проекти. Це створює позитивний імідж підприємства як усередині, так і за його межами.

Кожен із зазначених елементів системи менеджменту персоналу має вирішальне значення для досягнення загальних цілей підприємства. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, а також забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Розглянемо ще один сучасний підхід до управління персоналом. У сьогодишніх умовах спостерігається значне інформаційне перенавантаження, яке особливо впливає на працівників, що займаються кадровими питаннями. За оцінками експертів, співробітники кадрових служб витрачають до 75% робочого часу на обробку документації та іншої інформації. Тому важливо, щоб керівники і кадровики більше використовували digital-технології у своїй практичній роботі. Впровадження таких технологій може зменшити документообіг до 40% [6, с. 63].

З огляду на те, що людський капітал стає одним із головних активів підприємства, важливим є інвестування у розвиток персоналу. Це включає не лише професійне навчання, але й розвиток лідерських якостей, креативного мислення та здатності до інновацій.

Інвестування у розвиток персоналу будь-якого підприємства – це ключовий елемент успішної діяльності. Шляхом постійного підвищення кваліфікації та навичок працівників, підприємства можуть досягти більшої ефективності у виробництві. Інвестування у навчання, тренінги та розвиток кадрів дозволить підприємствам забезпечити високу якість продукції, оптимізувати процеси виробництва та забезпечити стале зростання бізнесу.

На думку С. Прохоровської, компетенції персоналу стають ключовим стратегічним фактором у розвитку будь-якого підприємства, а успішні компанії генерують нові знання та навички, передають їх всередині компанії та швидко оновлюють свій товарний асортимент та послуги [8].

Компетентнісний підхід було вдало застосовано у багатьох промисловостях, а його переваги все частіше обґрунтовують й науковці [3].

Компетентнісний підхід в управлінні підприємствами полягає в акценті на розвитку необхідних компетенцій у працівників, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Замість орієнтації лише на традиційні знання та навички, цей підхід фокусується на комплексному розвитку професійних і особистісних якостей, що включають аналітичне мислення, здатність до самостійного прийняття рішень, комунікаційні навички та гнучкість у змінних умовах.

Компетентнісний підхід дозволяє формувати команду, яка не лише виконує свою роботу, але й здатна ініціювати покращення, впроваджувати нові технології та адаптуватися до сучасних умов ринку.

На нашу думку, працівник будь-якого підприємства повинен володіти як твердими, так і м'якими навичками, щоб ефективно виконувати свою роботу. Наявність і розвиток таких навичок допомагають працівнику бути більш універсальним та успішним на своєму робочому місці. Наведемо приклади деяких із них. Тверді навички (Hard Skills), в тому числі:

1. Володіння комп'ютерними програмами – знання програм, таких як Microsoft Office, Excel, або спеціалізованих програм для конкретної галузі.

2. Іноземні мови – знання англійської або іншої мови для роботи з міжнародними клієнтами чи партнерами.

3. Технічні навички – наприклад, вміння працювати з обладнанням на виробництві або знання програмування для ІТ-фахівців.

4. Юридичні знання – розуміння законодавства та норм, що регулюють діяльність у певній сфері.

5. Фінансова грамотність – вміння працювати з бухгалтерією, фінансовим аналізом, складанням звітів.

6. Безпека праці – знання правил техніки безпеки та норм охорони праці.

Серед м'яких навичок (Soft Skills) слід назвати такі:

1. Комунікаційні навички – вміння ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом, клієнтами та партнерами, як в онлайн, так і в офлайн режимі.
2. Управління часом – здатність планувати роботу, встановлювати пріоритети та дотримуватися дедлайнів. В цьому контексті суттєво спрощують роботу різні плани, електронні додатки та платформи.
3. Критичне мислення – уміння аналізувати ситуації, приймати зважені рішення та вирішувати проблеми.
4. Командна робота – здатність ефективно працювати в колективі, підтримувати взаємодію та співпрацю.
5. Стресостійкість – здатність працювати в умовах тиску, зберігати спокій і продуктивність у складних ситуаціях.
6. Відповідальність – здатність приймати рішення та брати на себе відповідальність за їх наслідки.

Ці компетенції допоможуть працівнику будь-якого підприємства забезпечити успішну та продуктивну роботу в даній галузі. В цілому, впровадження компетентнісного підходу в підприємствах забезпечує підвищення рівня професіоналізму працівників, що, у свою чергу, веде до зростання продуктивності та успіху підприємства.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Людина є потужним, перспективним і ефективним ресурсом для перемоги підприємства в конкурентній боротьбі на ринку. Управління персоналом створює системно організований процес відтворення та ефективного використання людського потенціалу. Виокремлено основні елементи системи менеджменту персоналу підприємств (кадрова політика, планування та аналіз персоналу, рекрутинг та відбір персоналу, управління корпоративною культурою, навчання та розвиток персоналу тощо).

Наголошено на важливості використання у своїй практичній роботі керівниками та працівниками служб по роботі з персоналом цифрових технологій.

Обґрунтовано необхідність упровадження компетентнісного підходу на підприємствах, який полягає в розвитку та підтримці професійних навичок та знань у працівників, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Цей підхід дозволяє забезпечити постійне навчання та розвиток персоналу, щоб вони були готові до сучасних викликів. У результаті цього підприємство може досягти більшої продуктивності, покращити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток.

Оскільки управління корпоративною культурою на підприємстві відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні ефективної роботи всього колективу, то корпоративна культура має бути живою, динамічною та відповідати потребам сучасного бізнесу, сприяючи створенню згуртованої команди, що працює на досягнення спільної мети.

### Література

1. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.51.
2. Білик Т. Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. Ефективна економіка № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527>
3. Бояринова К. О., Дем'ян А. Л., Лазоренко Т. В. Компетентнісний підхід до розвитку інженерного персоналу підприємств аграрнопромислового комплексу. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/20.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/20.pdf)
4. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). №1(47), 2023. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-69-77. <file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/531-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2244-1-10-20230620.pdf>
5. Застрожнікова І. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 4. 2020. С. 59-66.
6. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.150
7. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. 2013. С. 323-327.
8. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 86-90. DOI: 10.35774/rarpsu2018.23.086.

9. Чыкуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Вісник ПДАТ. 2010. № 4. С. 150-157.

### References

1. Adamenko M. V. Rozvytok innovatsiinoho potentsialu personalu pidpryemstva na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. № 16. S. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.51.
2. Bilyk T. L. Formuvannia personalu malykh pidpryemnytskykh struktur ahropromysloвого vyrobnytstva. Efektyvna ekonomika № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527>
3. Boiarynova K. O., Demian A. L., Lazorenko T. V. Kompetentnisnyi pidkhid do rozvytku inzhenerenoho personalu pidpryemstv ahropromysloвого kompleksu. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/20.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/20.pdf)
4. Hurska I. S., Herchanivska S. V. Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahramoho pidpryemstva. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky). №1(47), 2023. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-69-77.  
<file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80/Downloads/531-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2244-1-10-20230620.pdf>
5. Zastrozhnikova I. Strukturni zrushennia v kadrovii politytsi ahramnykh pidpryemstv v umovakh didzhytalizatsii. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky. № 4. 2020. S. 59-66.
6. Kovalska K. V., Solodarenko-Litkovska R. A. Orhanizatsiino-metodychni aspekty realizatsii stratehii rozvytku personalu pidpryemstva. Ekonomika ta derzhava. 2020. № 7. S. 150–154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.150
7. Pluhina Yu. A. Rozvytok personalu pidpryemstva: pidkhody, sutnist, modeli. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2013. № 42. 2013. S. 323-327.
8. Prokhorovska C. Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy. 2018. № 23. S. 86-90. DOI: 10.35774/rarpsu2018.23.086.
9. Chykurkova A. D. Formuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia personalom stratehichnogo typu. Visnyk PDAT. 2010. № 4. S. 150-157.