

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»**

*Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису*

ГЛУХИЙ АРТЕМ ОЛЕГОВИЧ

УДК 658.5: 658.3: 331.101.26

**ДИСЕРТАЦІЯ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

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


(підпис)

А.О. Глухий
(ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Євтушенко Ольга Анатоліївна**, кандидат економічних наук

АНОТАЦІЯ

Глухий А.О. Удосконалення системи формування персоналу організації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, 2026.

Дисертація є комплексним науковим дослідженням теоретико-методичних засад удосконалення системи формування персоналу організації, а також їх практичного застосування у сучасних умовах.

В роботі узагальнено теоретичні аспекти категорії «персонал», проведено порівняльний аналіз понять, пов'язаних з управлінням персоналом на підставі підходів у сучасному науковому дискурсі.

Систематизовано характеристики поняття «формування персоналу». На підставі аналізу контенту існуючих підходів сформовано поняття «формування персоналу», яке розглядається, з одного боку, як структурний елемент механізму управління персоналом організації, а, з іншого – як процес створення ефективної кадрової політики, що базується на залученні стратегічної, транзакційної, трансформаційної функцій для розвитку якісного персоналу організації, як сукупності постійних та тимчасових працівників, які мають спільну мету; відповідні компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні й цифрові); використовують талант, як проактивний ресурс.

Виділено складові системи формування персоналу (процеси, інструменти, заходи), яка виконує транзакційну, трансформаційну, стратегічну функцію. Крім процесів, які традиційно виокремлюють (планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу), додано процеси розвитку та збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями. Акцентовано увагу на сучасних інструментах, зокрема, HR-аналітиці, SWOT-аналізі персоналу, організаційному моделюванні, кар'єрних

порталах, HRM-системах, брендингу роботодавця, інтерв'ю, аналізі резюме, психометричних та ситуаційних тестах, assessment-центрах, програмах онбордингу, наставництві, KPI, оцінці 360 градусів, планах розвитку кар'єри. Уточнено поняття транзакційної та трансформаційної функції формування персоналу.

Запропоновано критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу, підґрунтям якої є використання десяти критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою. На підставі отриманих оцінок визначається рівень сформованості системи за кожним критерієм, за яким встановлюються його межі – низький, середній та високий рівні та відповідне зонування (червона, жовта, зелена зони). Варіювання балів в межах від 0 до 10 – низький рівень (червона зона), свідчить про наявність значної кількості проблемних підкритеріїв та потребу суттєвого удосконалення системи формування персоналу; від 11 до 20 – середній рівень (жовта зона), показує наявність помірної кількості проблемних підкритеріїв, удосконалення яких створює потенціал для розвитку системи формування персоналу; від 21 до 30 – високий рівень сформованості (зелена зона), свідчить про значну кількість зразкових практик. Сумарна бальна оцінка по усім критеріям (від 0 до 300 балів) дозволяє оцінити загальний рівень сформованості системи: від 0 до 100 – червона зона; від 101 до 200 – жовта зона; від 201 до 300 – зелена зона. Використання бальної шкали та зонування (червона, жовта, зелена) забезпечують візуалізацію проблемних аспектів, визначення напрямів покращення та стає підставою для розробки практичних рекомендацій.

Запропоновано алгоритм удосконалення системи формування персоналу, який складається з таких етапів: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; опис загального стану системи формування персоналу; виявлення напрямів покращення системи формування персоналу; розробка рекомендацій

щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій.

Встановлено тенденції у формуванні персоналу: трансформація ролі управління людськими ресурсами (HRM); зміна структури організації праці та поширення гібридної роботи; інтеграція принципів рівності та інклюзивності; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; цифровізація, впровадження штучного інтелекту (ШІ), збільшення ролі аналітики та великих даних в HRM. Виділені тенденції є важливими для розвитку організаційної стратегії організації в частині побудови ефективної системи формування персоналу та створення умов для реалізації потенційних можливостей працівників, що забезпечує ефективність організації в цілому.

Проведено опитування представників 74 підприємств та організацій України щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану. Серед підприємств, представники яких взяли участь в опитуванні, 28,4% належать до сфери виробництва; 27,0 % – освіти та 12,2% – торгівлі. Виділено такі кадрові виклики: брак кваліфікованих кандидатів на вакансії (22,1%); психоемоційне вигорання співробітників (20,3%) та втрата персоналу через мобілізацію (18,0%). HRM-системи або HR-аналітику застосовують на 24,3% підприємств. Повну автоматизацію підбору персоналу виділяють 13,5%, часткову – 33,8%. Адаптація нових працівників впроваджена, повністю сформована та документована на 20,3% підприємств, перебуває в стадії розробки – на 31,1%. Для оцінювання soft skills працівників використовуються повністю автоматизовані опитування та оцінювання на 29,7% підприємств. Опитування через паперові носії проводяться на 37,8% підприємствах, не проводяться – на 32,4%. Найбільш поширеною формою гнучкої зайнятості, яку використовують підприємства-респонденти є віддалена робота (40,9%), гнучкий графік роботи – 34,8%, проєктні команди – 12,2%. Не використовують гнучкі форми зайнятості 11,3% підприємств. ШІ у сфері управління персоналом активно

використовується на 17,6% підприємств, у 9,5% – впроваджено лише мікронавчання, у 8,9% перебуває на стадії впровадження, у 54,1% відсутнє. Програми розвитку та навчання персоналу на основі ІІІ повноцінно використовують у 9,5 % організацій. Системи KPI застосовують 45,8% підприємств, оцінку 360 градусів – 17,6%. Assessment-центр функціонує у 14,9% організацій. Підприємств, які мають письмово задокументовану культуру – 32,4%, у яких культура існує на рівні неформальних домовленостей – 39,2%, перебуває на стадії формування – 9,5%, фактично відсутня – 18,9%.

Апробовано критеріальну методику оцінювання для аналізування стану системи формування персоналу в ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». За критеріями 1–3 підприємство відповідає зеленій зоні. За критеріями 4–9 має середній рівень відповідності жовтій зоні, що свідчить про наявність точкових проблем, усунення яких може забезпечити покращення системи формування персоналу. За критерієм 10 виявлено низький рівень відповідності (червона зона) та наявність критично проблемних зон, які потребують особливої уваги та удосконалення. За загальним балом оцінки досліджуване підприємство відноситься до середнього рівня системи формування персоналу.

Сформовано матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом, які об'єднано в чотири групи за станом системи та оцінками за кожним з підкритеріїв. Розроблено цифрову платформу діагностики системи формування персоналу, що дозволяє оцінити стан системи формування персоналу будь-якої організації, а також сформувати напрями її покращення.

В роботі розроблено комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за параметрами, що оцінені на низькому рівні. Зокрема такі: розробити план впровадження компетентнісного підходу при формуванні профілів посад; оптимізувати діяльність кадрової служби за рахунок впровадження цифрових HRM-рішень; провести аудит поточної HRM-системи, створити власний модуль для навчання персоналу; запровадити онлайн опитування з автоматизованою аналітикою; створити базу талантів із зазначенням

потенціалу кожного, ключових компетентностей та кар'єрних траєкторій на основі інтеграції з моніторингом ефективності тощо.

Запропоновано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, описано проблеми впливу штучного інтелекту на механізм менеджменту організацій та основні результати впливу. Проаналізовано основні результати, які забезпечує організації використання штучного інтелекту, що полягають в автоматизації рутинних завдань, перерозподілі робочого часу на стратегічні та креативні завдання; підвищенні ефективності прийняття рішень за рахунок аналітики та прогнозування від штучного інтелекту; удосконаленні зовнішньої та внутрішньої комунікації; підвищенні ефективності HR-менеджменту; формуванні реалістичних та досяжних стратегій, які відповідають майбутнім змінам; розробці інноваційних продуктів та послуг.

Запропоновано використання інструментів HRtech, що стає важливим фактором забезпечення стратегічного управління формуванням персоналу в умовах цифровізації за рахунок залучення, утримання та розвитку фахівців. HR-фахівцям необхідні навички роботи з ШІ та машинним навчанням, щоб ефективно використовувати HRtech. Це дозволяє прогнозувати потреби працівників, адаптувати процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів, який складається з проходження таких етапів: оцінка поточного стану HR-процесів; долучення до взаємодії стейкхолдерів для визначення напрямів трансформації; формулювання цілей цифрової трансформації; визначення цільових результатів та показників ефективності; створення дорожньої карти; складання плану управління змінами; підвищення рівня цифрової обізнаності HR-команди; оцінювання результатів впровадження цифрової трансформації HR.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система формування, оцінювання системи, критеріальна методика оцінювання, матриця рекомендацій, платформа діагностики, алгоритм, цифрові технології, компетентнісний підхід.

ANNOTATION

Hlukhyi A.O. Improvement of the organization's personnel formation system. – Qualification research paper submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (07 – Management and Administration). – Alfred Nobel University, Dnipro, 2026.

The dissertation is a comprehensive scientific study of the theoretical and methodological foundations for improving the organization's personnel formation system, as well as their practical application in modern conditions.

The paper summarizes the theoretical aspects of the category of “personnel”, and conducts a comparative analysis of concepts related to personnel management based on approaches in modern scientific discourse.

The characteristics of the concept of “personnel formation” are systematized. Based on a content analysis of existing approaches, the concept of “personnel formation” is formulated and interpreted: on the one hand, as a structural element of the organization's personnel management mechanism and; on the other hand, as a process of creating an effective HR policy. This process is grounded in the integration of strategic, transactional, and transformational functions aimed at the development of high-quality personnel of the organization, as a community of permanent and temporary employees who have a common goal, possess relevant competencies (cognitive, instrumental, psychosocial, and digital), and consider talent as a proactive resource.

The components of the personnel formation system (processes, tools, and measures) that perform a transactional, transformational, and strategic function are identified. In addition to the processes that are traditionally singled out (workforce planning, job modeling, recruitment, personnel selection, onboarding, and personnel assessment), the processes of talent development and retention, as well as workforce structure optimization that reflects modern trends, have been added. Emphasis is placed on modern tools, including HR analytics, SWOT analysis of personnel, organizational modeling, career portals, HRM systems, employer branding, interviews, resume

analysis, psychometric and situational tests, assessment centers, onboarding programs, mentoring, KPIs, 360-degree assessment, and career development plans. The concepts of the transactional and transformational functions of personnel formation have been clarified.

A criteria-based methodology for evaluating the personnel formation system is proposed, based on ten criteria groups into 100 sub-criteria, each evaluated using a point scale. Based on the assessments obtained, the level of system formation is determined for each criterion, and its boundaries are set as low, medium, and high levels, along with appropriate zoning (red, yellow, green zones). Variation of scores in the range from 0 to 10 – low level (red zone), indicates the presence of a significant number of problematic sub-criteria and the need for substantial improvement of the personnel formation system; scores from 11 to 20 – medium level (yellow zone), indicates the presence of a moderate number of problematic sub-criteria, improvement which creates the potential for the development of the personnel formation system; scores from 21 to 30 – a high level of formation (green zone), indicates a significant number of exemplary practices. The total score across all criteria (ranging from 0 to 300 points) allows for assessing the overall level of the system's formation: from 0 to 100 – red zone; from 101 to 200 – yellow zone; from 201 to 300 – green zone. The use of a point scale and zoning (red, yellow, green) provides a visual representation of problematic aspects, identifies areas for improvement, and serves as the basis for the development of practical recommendations.

An algorithm for improving the personnel formation system is proposed, which consists of the following stages: conducting interview with the organization's management and defining objectives; collecting primary materials; completing the assessment form for the potential improvement of the personnel formation system; evaluating the potential for system improvement of the personnel formation system according to established criteria; describing the general state of the personnel formation system; identifying the directions for improving the personnel formation system; developing recommendations for improving the personnel formation system;

implementing the recommendations; monitoring the results; formulating corrective actions.

The following trends in personnel formation have been identified: the transformation of the role of human resource management (HRM); changes in the work organization structure and the spread of hybrid work; integration of equality and inclusiveness principles; emphasis on the competency-based approach in talent development and leadership formation; increasing the flexibility of HRM through project methods; development of the employer's internal brand of and corporate culture; digitalization, implementation of artificial intelligence (AI), and increasing the role of analytics and big data in HRM. The identified trends are essential for developing the organization's strategy to build an effective personnel development system and create conditions for the realization of employees' potential, thereby ensuring the organization's overall effectiveness.

A survey of representatives of 74 enterprises and organizations in Ukraine was conducted regarding personnel formation problems and personnel management practices under martial law conditions. Among the enterprises whose representatives took part in the survey, 28.4% belong to the production sector, 27.0% to the education sector, and 12.2% to the trade sector. The following HR challenges were identified: a lack of qualified candidates for vacancies (22.1%); employee psycho-emotional burnout (20.3%); and staff loss due to mobilization (18.0%). HRM systems or HR analytics are used by 24.3% of enterprises. Complete automation of personnel selection is implemented in 13.5% and partial automation in 33.8%. Employee onboarding has been implemented, fully formed, and documented in 20.3% of enterprises, and is under development in 31.1%. For assessing employees' soft skills, fully automated surveys and assessments are used by 29.7% of enterprises, paper-based surveys are conducted by 37.8%, and are not performed by 32.4%. The most common forms of flexible employment used by respondent enterprises are remote work (40.9%), flexible work schedules (34.8%), and project-based teams (12.2%). 11.3% of enterprises do not use flexible forms of employment. AI in personnel management is actively used in 17.6% of enterprises; in 9.5% only microtraining has been introduced; in 8.9% it is being

implemented; in 54.1% it is not used. AI-based personnel development and training programs are fully used in 9.5% of organizations. KPI systems are used by 45.8% of enterprises, and 360-degree assessments by 17.6%. The assessment centers operate in 14.9% of organizations. Enterprises that have a written documented culture account for 32.4%, those with a culture that exists at the level of informal agreements – 39.2%, those in the process of formation – 9.5% and those without a defined culture – 18.9%.

A criteria-based evaluation methodology for analyzing the state of the personnel formation system in LLC “DMZ KOMINMET” has been tested. According to criteria 1-3, the enterprise corresponds to the green zone. According to criteria 4-9, it has a medium level of compliance corresponding to the yellow zone, indicating the presence of point problems that can be eliminated to improve the personnel formation system. According to the 10 criteria, a low level of compliance (red zone) and the presence of critically problematic areas requiring special attention and improvement were identified. Based on the assessment’s overall score, the studied enterprise belongs to the medium level of the personnel formation system.

A recommendations matrix for improving the personnel formation system has been developed, organized into four groups based on the system’s state and assessments of each sub-criterion. A digital diagnostic platform for the personnel formation system has also been created, enabling the evaluation of the state personnel formation system in any organization and identifying directions for its improvement.

The study develops a set of measures to increase the potential of the personnel formation system of LLC “DMZ KOMINMET” based on the parameters assessed at a low level. In particular, these measures include: to develop a plan for the implementation of a competency-based approach in the formation of job profiles; to optimize activities of the HR department through the implementation of digital HRM solutions; to conduct an audit of the current HRM system, to create a proprietary module for staff training; to introduce online surveys with automated analytics; to create a base talents indicating each employee’s potential, key competencies and career trajectories based on integration with performance monitoring, etc.

A cumulative model of the impact of artificial intelligence on organizational management is proposed, highlighting the influence of actors, instruments of influence, directions, and dimensions; the problems arising from this impact on organizational management mechanisms; and the primary outcomes of this influence. The main results of artificial intelligence provided by the organization have been analyzed, including the automation of routine tasks, redistribution of working time into strategic and creative tasks; increasing the efficiency of decision-making due to AI-driven analytics and forecasting; improvement of external and internal communication; increasing the efficiency of HR management; formation of realistic and achievable strategies that correspond to future changes; development of innovative products and services.

The use of HRtech tools is proposed as an essential factor in supporting the strategic management of personnel formation in the context of digitalization by attracting, retaining, and developing the specialists. HR professionals need AI and machine learning skills to use HRtech effectively. These skills allow them to predict employee needs, adapt processes, and make evidence-based decisions.

The strategic plan for the digital transformation of HR processes has been improved, which consists of the following stages: assessment of the current state of HR processes; engagement of stakeholders to determine the directions of transformation; formulation of digital transformation goals; determination of target outcomes and performance indicators; creating a roadmap; drawing up a change management plan; increasing the level of digital awareness of the HR team; evaluating the results of digital HR transformation implementation.

Keywords: personnel, personnel management, formation system, system assessment, criteria-based evaluation methodology, recommendation matrix, diagnostic platform, algorithm, digital technologies, competence approach.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А., Луговий М. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Academy Review*. 2024. №2(61). С. 173-187. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-2-61-12 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13-.pdf> (**Web of Science**) (Розділ 3) *(особистий внесок: модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями, виміри впливу; описано основні результати впливу ІІІ на механізм менеджменту організацій та фактори, які їх визначають)*
2. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенціальних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. №2(35). С. 84-100. DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7 URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/9-.pdf> (**Фахове видання**) (Розділ 2) *(особистий внесок: розглянуто мотиви професійної діяльності, а також мотивацію досягнення успіху як одну з ключових компетентностей)*
3. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf> (**Фахове видання**) (Розділ 1) *(особистий внесок: розглянуто теоретичні аспекти трактування поняття «персонал», проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» за різними підходами, уточнено поняття «персонал»)*
4. Глухий А.О. Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/744/738> (**Фахове видання**) (Розділ 1, 2)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Глухий А.О., Константиновський М.Є. Роль Total Rewards у системі формування персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: X Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р.) Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-21. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e0eae9-9ff8-47fc-9149-45fe3474f35d/content> *(особистий внесок: визначено в системі формування персоналу організації роль інструментів залучення, стимулювання, розвитку та утримання співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб)*

6. Глухий А.О., Глуха Т.О. Функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 12-14. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/829530a1-7562-489e-9908-2a52a2935f32/content> *(особистий внесок: визначено функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації)*

7. Hlukhyy A. O., Hlukha T. O. Recruitment process and artificial intelligence. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 08 листопада 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. Том 1. С. 221-224. URL: https://drive.google.com/file/d/17RgNgf_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view *(особистий внесок: виділено основні сфери та відповідні можливості застосування штучного інтелекту у процесі рекрутингу)*

8. Глухий А.О., Митрофанова Г.Я., Євтушенко, О.А. Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. The Latest Trends

and Transformation of Modern Scientific Research: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.) Порто, Португалія: International Scientific Unity, 2024. С. 58-60. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6029> *(особистий внесок: визначено методи проведення співбесіди відповідно до встановлених етапів у процесі добору персоналу організації)*

9. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Перспективи розвитку HRtech. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей (м. Дніпро, 02 травня 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 151-153. URL: <https://surl.li/kfvvud> *(особистий внесок: обґрунтовано використання HRtech, як інноваційного напрямку удосконалення процесів залучення, утримання та розвитку фахівців)*

10. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Формування стратегії цифрової трансформації HR. Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 17 квітня 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 55-67. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez_2025_menedzhment.pdf *(особистий внесок: удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів)*

11. Глухий А.О. Використання штучного інтелекту у формуванні індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. Т. 2. С. 283-285. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6525>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
1.1. Формування персоналу організації: економічна сутність, функції, структурне положення в механізмі управління організацією.....	26
1.2. Побудова системи формування персоналу організації.....	49
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи формування персоналу.....	72
Висновки до розділу 1.....	86
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	89
2.1. Світові тенденції у формуванні персоналу організації.....	89
2.2. Особливості системи формування персоналу в умовах сучасної економіки України.....	115
2.3. Стан системи формування персоналу підприємств переробної промисловості.....	126
Висновки до розділу 2.....	146
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	149
3.1. Критеріальне оцінювання системи формування персоналу та використання результатів для її покращення.....	149
3.2. Впровадження цифрових технологій в систему формування персоналу організацій.....	165
Висновки до розділу 3.....	189
ВИСНОВКИ.....	192
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ	216

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ATS – Applicant Tracking System – система відстеження кандидатів

BCG – Boston Consulting Group – Бостонська консалтингова група

CAD – Computer-Aided Design – комп'ютерне проектування

CRM – Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами

DEI – Diversity, Equity, Inclusion – різноманітність, рівність, інклюзивність

DEX – Digital Experience – цифровий досвід співробітника

EoR – Employer of Record – офіційний роботодавець

ERP – Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства

FAIR – Fairness, Access, Inclusion, and Representation – справедливість, доступ, інклюзивність та представлення

HBR – Harvard Business Review (назва журналу)

HCM – Human Capital Management – управління людським капіталом

HR – Human Resources – людські ресурси

HRIS – Human Resource Information Systems – система управління інформацією про персонал

HRtech – Human Resources Technology – технології управління людськими ресурсами

HRM – Human Resource Management – управління людськими ресурсами

IT – Information Technology – інформаційні технології

ITM – Information Technology Management – управління інформаційними технологіями

KPI – Key Performance Indicator – ключовий показник ефективності

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler (назва компанії)

LMS – Learning Management System – система управління навчанням

NASA – National Aeronautics and Space Administration – Національне управління аеронавтики та дослідження космічного простору

OKR – Objectives and Key Results – цілі та ключові результати

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори

Power BI – Power Business Intelligence – потужна бізнес-інтелект система

PwC – PricewaterhouseCoopers (назва компанії)

STAR – Situation, Task, Action, Result – ситуація, завдання, дія, результат

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сили, слабкості, можливості, загрози

WLB – Work-Life Balance – баланс між роботою та особистим життям

ЗВО – заклад вищої освіти

MOT – Міжнародна організація праці

НЛП – нейролінгвістичне програмування

ШІ (AI) – Artificial Intelligence – штучний інтелект

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються надзвичайною складністю та непередбачуваністю. У ситуації, коли країна знаходиться у стані воєнних дій, спроможність пристосуватись до швидких змін є життєво необхідною компетентністю будь-якої організації. Така можливість значною мірою залежить від здатності формувати, розвивати та утримувати персонал. Традиційні підходи до управління кадрами, які часто зводяться тільки до кадрового адміністрування планування, підбору, відбору персоналу, уже не забезпечують повною мірою стратегічних потреб бізнесу. У таких умовах виникає необхідність удосконалення системи формування персоналу на основі застосування новітніх підходів, налагодження сучасних процесів та використання інноваційних інструментів. Отже, актуальність осучаснення уявлень про систему формування персоналом організації зумовила тематичний напрям дослідження.

Аналіз наукової літератури показує, що теоретичним та практичним питанням управління персоналом присвятили свої дослідження М. Армстронг (2009, 2014), У. Андрусів, А. Черчата, В. Божанова (2025), Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко (2020), В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш (2020), Ю. Губрик, С. Біляєв, О. Багунц (2018), І. Гурська, С. Герчанівська (2023), М. Денисенко, Л. Терещук (2018), Г. Зелінська (2021, 2022), Л. Залюбінська, М. Скорик (2016), Н. Іванова (2017), К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов (2021), О. Крушельницька, Д. Мельничук (2005), О. Лозова та В. Демченко (2017), О. Мізіна, О. Амеліницька, Б. Дзюмін (2020), Л. Михайлова (2007), В. Момот (2020, 2022), О. Морозов, В. Гончар (2017), М. Мурашко (2002), В. Остапенко (2017), В. Павлова, С. Горбань, О. Біленко (2023), О. Продіус, М. Афанасенко, М. Лемешко (2024), С. Сардак (2012), М. Тарнавський (2018), Л. Федорняк (2008).

Теоретичним та практичним питаннями формування персоналу приділяли увагу Є. Барвінська, Н. Георгіаді, Г. Лучко (2018), Т. Білик (2015, 2016),

О. Борисяк (2018), М. Денисенко, Є. Зайченко (2020), О. Крушельницька, В. Коваленко (2010), С. Лихолат, Л. Єзерська (2010), Т. Мізерна (2012), М. Міщенко, І. Гаджун (2025), О. Мосієнко (2021), З. Пестовська, Д. Надточий (2025), Л. Петришин (2017), Т. Шульгіна (2013).

Попри значну поширеність публікацій з питань управління та формування персоналу, усе ще залишаються питання, що потребують спеціального дослідження, зокрема існує потреба у розвитку сучасних уявлень про систему формування персоналу, а також у розробленні методичного інструментарію та практичних рекомендацій для оцінювання її дієвості й ефективності.

Актуальність та практична значущість окреслених вище проблем зумовили потребу в подальшому розвитку теоретичних та практичних підходів до формування персоналу, а також, відповідно, визначили мету та завдання даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» в рамках науково-дослідних тем: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840), у межах якої систематизовано складові поняття «формування персоналу», запропоновано модифіковану кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, проаналізовано основні результати, які дає організації використання штучного інтелекту, удосконалено алгоритм впровадження штучного інтелекту в систему менеджменту організацій; «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972), де внесок автора полягає в удосконаленні алгоритму аналізування системи формування персоналу та розробці критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу, дослідженні проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичного обґрунтування удосконалення системи формування персоналу організації, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.*

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність поняття «формування персоналу організації» з виділенням основних функцій для забезпечення ефективного управління кадрами;
- поглибити методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу організації;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінювання системи формування персоналу організації;
- дослідити світові та національні тенденції у формуванні персоналу організації;
- сформувати матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу організації;
- обґрунтувати напрями впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування персоналу організації.

Предметом дослідження є науковий та методичний інструментарій оцінювання та удосконалення системи формування персоналу організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених у роботі завдань були використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання: аналіз і синтез – для обґрунтування концептуальної сутності поняття «персонал», уточнення поняття транзакційної та трансформаційної функції формування персоналу; метод порівняння та узагальнення – для порівняльного теоретичного аналізу понять, які пов'язані з управлінням персоналом; метод систематизації та класифікації – для систематизації складових поняття «формування персоналу», для розробки кумулятивної моделі впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, для удосконалення алгоритму впровадження

штучного інтелекту в систему менеджменту організацій; системний підхід і системний аналіз – для удосконалення теоретичних уявлень про систему формування персоналу та аналізу основних результатів, які забезпечує організації використання штучного інтелекту, для розробки критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу; метод кількісних та якісних порівнянь, графічний метод – в процесі застосування алгоритму удосконалення системи формування персоналу; економіко-математичні методи та статистичні методи – для обробки результатів опитування представників підприємств України щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану, для дослідження техніко-економічних показників діяльності, стану та потенціалу удосконалення системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ».

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні матеріали, монографічні та періодичні публікації з досліджуваної проблематики, первинні дані підприємств, а також результати власного дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці наукових положень щодо аналізування стану системи формування персоналу організації та розвитку методики визначення шляхів удосконалення цієї системи на основі відповідної фактологічної та критеріальної бази.

Найбільш вагомими науковими результатами, які характеризують наукову новизну:

удосконалено:

- методичні засади створення алгоритму удосконалення системи формування персоналу, які, на відміну від існуючих, передбачають виділення в його конструкції покрокової інструкції, що у визначеній послідовності конкретизує досягнення завдань удосконалення системи: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; опис загального стану системи формування персоналу; виявлення напрямків покращення системи формування

персоналу; розробка рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій. Це дозволяє стандартизувати процес удосконалення системи формування персоналу в організації;

– критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу організації, яка відрізняється від існуючих використанням десяти критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою, на підставі чого визначається рівень сформованості за кожним критерієм та загальний рівень, за яким встановлюються його межі – низький, середній та високий рівні та відповідне зонування системи формування персоналу (червона, жовта, зелена зони). Такий підхід забезпечує візуалізацію проблемних аспектів, визначення напрямів покращення та стає підґрунтям для розробки рекомендацій щодо удосконалення стану системи формування персоналу організації;

– підходи до систематизації розроблених рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом у форматі матриці, яка, на відміну від загальноприйнятих, побудована за принципом об'єднання рекомендацій у чотири групи за станом системи й оцінками за кожним з підкритеріїв критеріальної методики оцінювання та практично реалізується за допомогою розробленої цифрової платформи діагностики, що дозволяє оцінити стан системи формування персоналу будь-якої організації, а також сформувати напрями її покращення;

набуло подальшого розвитку:

– трактування поняття «формування персоналу», яке запропоновано розглядати як структурний елемент механізму управління персоналом організації, що являє собою процес створення ефективної кадрової політики, який, на відміну від існуючих підходів, базується на залученні стратегічної, трансакційної (забезпечення кількісної зміни у структурі персоналу), трансформаційної (забезпечення якісної зміни характеристик персоналу) функцій для розвитку якісного персоналу організації, як сукупності постійних та тимчасових працівників, що мають спільну мету; відповідні компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні й цифрові); використовують талант, як

проактивний ресурс. Це дозволяє шляхом оптимізації кадрового потенціалу забезпечувати успішне функціонування організації та підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації уваги на пошуку, розвитку та збереженні талантів;

— дослідження світових та національних тенденцій формування персоналу організацій, яке дозволило виявити такі тенденції: трансформація ролі управління управлінні людськими ресурсами; зміна структури організації праці, поширення гібридної роботи; інтеграція принципів рівності та інклюзивності; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості управління людськими ресурсами за рахунок проєктних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців, корпоративної культури; цифровізація та впровадження штучного інтелекту, збільшення ролі аналітики та великих даних в управлінні людськими ресурсами. Це стало підґрунтям для визначення стану системи формування персоналу в умовах воєнного стану та виявлення потенціалу і обґрунтування напрямів удосконалення досліджуваної системи на вітчизняних підприємствах;

— систематизація напрямів впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу, серед яких виділено модифіковану кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, у якій, на відміну від існуючих, виділено чотири групи факторів впливу: суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, що дозволяє удосконалити механізми контролю, робочі процеси, результати діяльності; навички персоналу та процедури взаємного узгодження для прийняття рішень у сфері управління організацією. Виділення як окремого напрямку удосконаленого стратегічного плану цифрової трансформації HR-процесів, який складається з проходження наступних етапів: оцінки поточного стану HR-процесів; долучення до взаємодії стейкхолдерів для визначення напрямів трансформації; визначення цілей цифрової трансформації; визначення цільових результатів та показників ефективності; створення дорожньої карти; складання плану управління змінами; підвищення рівня цифрової обізнаності HR-команди; оцінювання результатів

впровадження цифрової трансформації HR. Реалізація комплексу заходів цифрової трансформації дозволяє автоматизувати рутинні завдання, перерозподіляти робочий час на виконання стратегічних та креативних завдань; підвищувати ефективність прийняття рішень за рахунок аналітичної інформації та прогнозування штучним інтелектом.

Практичне значення одержаних результатів. Методичний підхід до аналізування системи формування персоналу, зокрема критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу та план цифрової трансформації HR-процесів мають практичну цінність та розширюють наукову базу для подальшого дослідження підходів до управління персоналом. Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій.

Розроблені автором практичні рекомендації щодо удосконалення системи формування персоналу на основі критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу використано на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (довідка про впровадження результатів від 27.11.2025 р. № 737/1); прийнято до розгляду на підприємстві ТОВ «ФАРУТТІ» (довідка про впровадження результатів від 22.07.2025 р. № 22/07-2025); запропонований автором алгоритм удосконалення системи формування персоналу, комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу, план цифрової трансформації HR-процесів використані ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (довідка про впровадження результатів від 21.07.2025 № 3).

Теоретико-методичні узагальнення та результати дослідження впроваджено у освітній процес ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 24.06.2025 р. № 369/1 та від 08.12.2025 р. № 825) та Університету митної справи та фінансів (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29.09.2025 р. № 11/1-1543).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею автора. Основні наукові результати, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, що викладені у дисертації та виносяться на

захист, отримано автором самостійно. У працях, що опубліковано у співавторстві, особистий внесок здобувача зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та методичні положення дисертації обговорювались на 7 науково-практичних конференціях: X, XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р., 7 грудня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 2 травня 2024 р.); XXXVI Міжнародній науково-практичній конференції «The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research» (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум» (м. Дніпро, 2 травня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів» (м. Дніпро, 17 квітня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження автором опубліковано 11 наукових праць, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, з них одна стаття у виданні, проіндексованому в наукометричній базі даних Web of Science; 7 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 303 сторінки, з яких 194 сторінки основного тексту. Дисертаційна робота містить 26 таблиць, 42 рисунки, 7 додатків на 88 сторінках та список використаних джерел з 173 найменування на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Формування персоналу організації: економічна сутність, функції, структурне положення в механізмі управління організацією

Пошук найбільш ефективних підходів до управління персоналом як міжнародних, так і українських організацій залишається однією з надзвичайно актуальних проблем, які стоять перед їх керівниками у сучасних умовах.

Незважаючи на тривожні прогнози футурологів щодо того, що штучний інтелект, роботи та машини у майбутньому повністю замінять людину, роль людського фактору постійно зростає. Однак, способи використання людського капіталу та концептуальні підходи до роботи з ним поступово змінюються. Все менше приділяється уваги механістичним моделям в управлінні організаціями, й все більше – органічним, що, у свою чергу, призводить до зміни парадигми роботи з персоналом у сучасному контексті.

Будь-які нововведення та зміни мають як позитивні, так і негативні наслідки. На їх результати впливають багато факторів – об'єктивних та суб'єктивних, передбачуваних та непередбачуваних. Сфера управління персоналом не є виключенням.

Зміни, які на сьогодні відбуваються у цій сфері на фоні четвертої промислової революції та диджиталізації, є також відповіддю на існування певних проблем у суспільстві, економіці та політиці. Світова економіка відчула руйнівний вплив масштабного збігу криз: світової фінансової кризи, Brexit, пандемії COVID-19 та війни в Україні (McKinsey & Company, n.d.).

В таких умовах керівникам, щоб забезпечити стійкість та адаптивність бізнесу, необхідно суттєво переосмислити філософію менеджменту. Створення нових засад управління – це актуальна проблема. Для цього організаціям

необхідно відійти від традиційних ієрархічних моделей з притаманними їм застарілими адміністративними підходами до роботи з персоналом.

Саме тому, у науковому дискурсі спостерігається значний інтерес до проблем управління людьми. Аналіз наукової літератури показує, що теоретичним та практичним питаннями управління персоналом присвятили свої дослідження М. Армстронг (Armstrong, 2009, 2014), У. Андрусів, А. Черчата, В. Божанова (2025), Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко (2020), В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш (2020), Ю. Губрик, С. Біляєв, О. Багунц (2018), І. Гурська, С. Герчанівська (2023), М. Денисенко, Л. Терещук (2018), Г. Зелінська (2021, 2022), Л. Залюбінська, Н. Іванова (2017), М. Скорик (2016), К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов (2021), О. Крушельницька, Д. Мельничук (2005), О. Лозова та В. Демченко (2017), О. Мізіна, О. Амельницька, Б. Дзюмін (2020), Л. Михайлова (2007), В. Момот (2020, 2022), О. Морозов, В. Гончар (2017), М. Мурашко (2002), В. Остапенко (2017), В. Павлова, С. Горбань, О. Біленко (2023), О. Продіус, М. Афанасенко, М. Лемешко (2024), С. Сардак (2012), М. Тарнавський (2018), Л. Федорняк (2008).

Вивченню міжнародного досвіду управління персоналом та особливостям його формування в інших країнах світу присвятили свої праці О. Баніт (2018), Н. Бочарова, І. Яровий (2024).

Питаннями, що пов'язані з людськими ресурсами займались І. Геращенко (2019), С. Зіновська (2019), Г. Міщук (2020), М. Нагара (2012), С. Сардак (2012), М. Юрганов (2024).

Концептуальні засади кадрового забезпечення у своїх працях розглядали Альхаммаді Талеб Абдулла Мохамед Алі (2021), О. Байрачна (2020), В. Курепін (2020), І. Новак, Л. Альошкіна (2022), О. Шаповал, С. Котенок (2019), О. Стасов, Р. Бутинська (2021), І. Засторожнікова (2021).

Особливостям впровадження штучного інтелекту на менеджмент та управління персоналом присвятили свої роботи Р. де Жезус де Альмейда (Almeida, 2023), Т. Давенпорт (Davenport, 2023), К. Діцманн, Ю. Дуан (Dietzmann & Duan, 2022), П. Дучесі, Р. О'Кіф, Д. О'Лірі (Duchessi et al., 1993), М. Ерікссон,

К. Джовейні (Eriksson, 2020), Н. Нопонен (Noronen, 2019), В. С. Парк (Park, n.d.), Г. Рієкен (Riesken, n.d.). Серед українських дослідників слід згадати Л. Вербівську (2023), О. Карпенко, Ю. Карпенко (2021), Ю. Ковтуненко (2019), Б. Логвіненко (2022), Г. Машлій, О. Мосій, М. Пельчер, (2019), А. Токунова, В. Звонар, Д. Положенцев, В. Павлова, Ю. Терес (Tokunova et al., 2023), Г. Чорноус (2015), С. Холод, В. Павлова, А. Спіцина, Ю. Майстренко, О. Ануфрієва, В. Лук'янихін (Kholod et al., 2021).

Теоретичним та практичним питаннями формування персоналу приділяли увагу Є. Барвінська, Н. Георгіаді, Г. Лучко (2018), Т. Білик (2015, 2016), О. Борисяк (2018), М. Денисенко, Є. Зайченко (2020), О. Крушельницька, В. Коваленко (2010), С. Лихолат, Л. Єзерська (2010), Т. Мізерна (2012), М. Міщенко, І. Гаджун (2025), О. Мосієнко (2021), З. Пестовська, Д. Надточий (2025), Л. Петришин (2017), Т. Шульгіна (2013).

У той самій час у теоретичних розробках, які стосуються процесів формування персоналом, усе ще залишається чимало дискусійних питань.

Аналіз наукової літератури свідчить, що одні й ті самі поняття, які безпосередньо пов'язані з використанням людського фактору (людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри) часто вживаються у різних значеннях. Особливо, це стає помітним, коли беруться до уваги англійські першоджерела. Тому доцільним є розмежування сфери використання зазначених понять в україномовній науковій літературі, врахування сучасних наукових підходів та контексту їх використання у англійському середовищі. Крім того, вважаємо за необхідне підкреслити багатоаспектність поняття «персонал», трансформацію його сутності під впливом новітніх тенденцій в практиці управління.

Попри значну поширеність публікацій з питань управління та формування персоналу, все ще існує потреба у розвитку сучасних уявлень про систему формування персоналу, а також у розробці методичного інструментарію та практичних рекомендацій для оцінювання її дієвості й ефективності.

Крім того, є потреба у більш глибокому дослідженні методичних підходів щодо впровадження штучного інтелекту в систему управління сучасними організаціями. На нашу думку, у наукових дослідженнях бракує систематизації напрямів використання цифрових інструментів у менеджменті загалом та в управлінні персоналом зокрема. Потребують аналізу та уточнення такі аспекти, як вплив штучного інтелекту на управління, процеси імплементації та адаптації ШІ, алгоритм впровадження цифрових інструментів у систему менеджменту та управління персоналом.

Неоднозначність та складність теоретичних і методологічних питань пов'язаних з особливостями формування персоналу в сучасних умовах господарювання під час воєнного стану в Україні зумовлюють необхідність їх подальшого дослідження з урахуванням світового досвіду та практики господарювання в кризових умовах.

Актуальність та практична значущість окреслених вище проблем зумовили потребу в подальшому розвитку теоретичних та практичних підходів до удосконалення системи формування персоналу в сучасних організаціях, а також визначили мету даного дисертаційного дослідження.

Отже, *метою дослідження* є поглиблення теоретико-методичного обґрунтування удосконалення системи формування персоналу організації, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.

У науковій літературі зустрічається багато різних термінів, які стосуються роботи з людьми: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, управління персоналом чи кадровий менеджмент, формування персоналу, добір персоналу та ін. Розглянемо ієрархію цих понять та сферу їх застосування.

Розглянемо відмінності понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри». Є різні підходи до розмежування цих термінів.

Детальний аналіз підходів до систематизації термінології, що пов'язана з проблематикою управління людськими ресурсами представив у своєму дослідженні С. Сардак (2012). Автор надав авторське визначення «людських

ресурсів» на основі огляду та теоретичного узагальнення існуючих на той час наукових підходів. Спираючись на результати дослідження С. Сардак (2012), ми вважаємо за потрібне осучаснити теоретичний інструментарій менеджменту персоналу та адаптувати його до вимог часу.

В англomовній літературі поняття «кадри» взагалі не існує окремо. Вживаються поняття «персонал» (англ. – personnel), «людські ресурси» (англ. – human resources), «людський капітал» (англ. – human capital), «штат» (англ. – staff). Український термін «кадри» не перекладається на англійську термінами, які вживаються у контексті управління персоналом. Він по суті є синонімом терміну «штат», що доводить аналіз тлумачень цих понять в різних словниках (табл. 1.1). Поняття «трудові ресурси» та «робоча сила» в англійській версії є тотожними і перекладаються як «workforce» (Cambridge Dictionary, n.d.).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця тлумачення термінів, які вживаються у сфері управління персоналом

	Кембриджський словник.	Оксфордський словник	Тлумачний словник української мови	Енциклопедія сучасної України
Персонал	Люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах	Люди, які працюють в організації або в збройних силах	Особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства	Не визначено
Кадри	Не визначено	Не визначено	Основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи	Не визначено
Штат	Група людей, зайнятих у веденні бізнесу, школи	Всі працівники, зайняті в організації, розглядаються як група	Постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі	Не визначено

Продовження таблиці 1.1

	Кембриджський словник	Оксфордський словник	Тлумачний словник української мови	Енциклопедія сучасної України
Людські ресурси	Відділ організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем	Навички та здібності людей, що розглядаються як щось, що може використовувати компанія, організація	Не визначено	Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку).
Робоча сила	Кількість робітників (доступних для роботи) у певній галузі, на підприємстві тощо	Всі люди, які працюють у певній компанії, організації (синонім, штат)	Не визначено	Не визначено
Трудові ресурси	Синонім «робоча сила»	Синонім «робоча сила»	Не визначено	Не визначено

Джерело: сформовано автором на основі (Cambridge Dictionary, n.d.; Oxford Learner's Dictionary, n.d.; Тлумачний словник української мови, n.d.; Енциклопедія сучасної України, n.d.)

В англomовній літературі на мікрорівні використовуються терміни «персонал», «штат», «людські ресурси», «людський капітал», «робоча сила/трудові ресурси».

Під персоналом в Cambridge Dictionary (n.d.) розуміються «люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах». Майже тотожне визначення персоналу дає Oxford Learner's Dictionary, (n.d.). Цікаво, що людські ресурси використовуються в Cambridge Dictionary (n.d.) у значенні «відділу організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем». Oxford Learner's Dictionary (n.d.) визначає їх як навички та здібності людей. Людський капітал має майже схожі визначення в обох словниках та розуміється як «співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки» (Cambridge Dictionary, n.d.).

В українських наукових джерелах поняття «персонал», «кадри», «штат» використовуються тільки на рівні організації, поняття «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси» використовуються як на мікрорівні, так й на макрорівні. Термін «робоча сила» – виключно на макрорівні. В статистичних обстеженнях цей термін застосовується за рекомендацією МОТ з 2019 р. замість терміну «економічно активне населення» та визначається як населення обох статей віком 15 років і старше, яке забезпечує пропозицію робочої сили на ринку праці та складається з зайнятих та безробітних (Державна служба статистики України, n.d.).

Щодо визначення терміну «персонал» то можна зустріти різні підходи до його трактовки в українській науковій літературі. Перший підхід – ототожнення термінів «персонал», «штат», «кадри». Другий заснований на розмежуванні понять «персонал» та «кадри». При цьому під персоналом розуміють «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства тощо»; під кадрами – «основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи» (Стасів & Бутинська 2021, с. 195; Бусел, с. 754, 1300).

Цікавою є позиція тих авторів К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов (2021), що наголошують на різниці понять «персонал» та «кадри», яка полягає у тому, що кадри є більш кваліфікованими працівниками. Ми вважаємо, що такий підхід є дещо звуженим та не корелює з загальновживаним в зарубіжній літературі поняттям «персонал».

Деякі автори, зокрема Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц (2018, с. 218), які здійснили порівняння понять «персонал» та «кадри», для тлумачення поняття «управління персоналом», зазначають, що ототожнення цих понять відбувається на рівні вузького тлумачення та стверджують, що різниця понять у широкому розумінні персоналу як усіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які працюють за тимчасовими договорами). З таким підходом цілком можна погодитись. Однак, ми не будемо виділять окремо кадри з усієї сукупності працівників та будемо говорити про персонал у широкому розумінні.

У своїх дослідженнях К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов (2021) виділили три категорії підходів до визначення поняття «персонал»:

- 1) визначення персоналу як групи найманих працівників підприємства за контрактними зобов'язаннями;
- 2) трактування персоналу, як людей з їх соціально-психологічними характеристиками;
- 3) визначення персоналу з позиції кваліфікацій та особистісних навичок людей.

Проте, на нашу думку у сучасних дослідженнях поняття «персонал» набуває все більше комплексного змісту. Тому, іноді складно віднести окреме визначення лише до одної такої групи. Деякі з них мають ознаки усіх трьох груп. Це підтверджено визначенням понять «персонал», представлених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття
О. Борисяк (2018, с. 37)	«Персонал – всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами»
М. Виноградський, С. Беяева, А. Виноградська, О. Шканова (2006, с. 463) як цитовано С. Сардак (2012, с. 7)	«Персонал – це сукупність людських ресурсів, які має організація»
Н. Іванова (2017, с. 8)	«Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників»
К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов (2021, с. 9)	«Персонал – сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства»

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення поняття
О. Крушельницька, Д. Мельничук (2005, с. 11-12)	«Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками (наявність трудового договору, володіння якісними характеристиками); основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників; це працівники які увійшли у спискову чисельність (постійні, тимчасові та сезонні працівники)»
С. Лихолат, Л. Єзерська (2010)	«Персонал – це працівники з відповідними підготовкою, вміннями, мотивацією, задіяні в господарській системі підприємства»
Л. Михайлова (2007, с. 12)	«Персонал – це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.»
С. Сардак (2012)	«Усіх працівників, що здійснюють роботу для певного підприємства можна поділити на персонал, який складається з кадрів (штатні постійні кваліфіковані працівники) та працівників підприємства (штатні тимчасові кваліфіковані працівники, штатні постійні некваліфіковані працівники, штатні тимчасові некваліфіковані працівники) і позаштатних працівників»
М. Тарнавський (2018, с. 34).	«Персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства»

Джерело: сформовано автором на основі (Борисяк, 2018; Виноградський та ін. 2006; Іванова, 2017; Залюбінська & Скорик, 2016; Ковтуненко та ін., 2021; Крушельницька & Мельничук, 2005; Лихолат & Єзерська, 2010; Михайлова, 2007; Сардак, 2012; Тарнавський, 2018.

Аналіз визначень, які сформульовані українським вченими (табл. 1.2) дає підстави виділити певні характерні сутнісні ознаки персоналу, які віддзеркалюють сучасні управлінські тенденції у наукових дослідженнях.

Так, на наш погляд, дуже вдалим у визначенні К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасова є акцентування на спільності мети працівників. Автори наводять поняття персоналу підприємства як сукупності «штатних працівників..., що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями» (Ковтуненко та ін., 2021, с. 9).

Однак, прив'язка до штату звужує поле застосування цього терміну. Вважаємо, що у сучасних умовах, коли все більше уваги привертають гнучкі еволюційні, самоврядні форми організацій необхідно відійти від такого суто формального підходу.

І. Засторожнікова підкреслює дуже важливу ознаку персоналу, як носія «критично важливої для здійснення поступального розвитку організації сукупності можливостей генерування нових ідей, знань, рішень, їх практичної імплементації» (Засторожнікова, 2021, с. 10). На наш погляд, її доцільно відобразити у визначенні поняття «персонал».

Варто також зазначити ще один важливий момент, на який звернула увагу у своїй роботі О. Борисяк (2018). Вона наголосила на тому, що працівника необхідно розглядати як талант, який є також джерелом креативності (Борисяк, 2018, с. 25).

Про індивідуальні характеристики працівників у різних варіаціях наголошують більшість авторів, зокрема О. Борисяк (індивідуальні риси), Л. Залюбінська, М. Скорик (ділові, людські і психологічні особливості), О. Крушельницька, Д. Мельничук (якісні характеристики), С. Лихолат, Л. Єзерська (вміння) (Борисяк, 2018; Залюбінська & Скорик, 2016; Крушельницька & Мельничук, 2005, Лихолат & Єзерська, 2010). Однак, ми вважаємо за доцільне наголосити на наявності саме компетентностей, як характеристики персоналу.

Одне з визначень компетентностей звучить наступним чином: «компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним» («Компетентність працівника: сутність, види», n.d.).

Зазвичай виділяють такі дві групи компетентностей: Hard skills та Soft skills, різниця між якими була викладена в 1968 р. в доктрині «Конференції з програмної інженерії» Науковим комітетом НАТО. Hard skills – це професійні навички, яким можна навчити і виміряти, soft skills – це розумові та міжособистісні компетенції, навички роботи з людьми і паперами (як цитовано у Митрофанова, 2022).

Г. Митрофанова (2022) на основі вивчення сучасних тенденцій, а також підходу, що запропоновано на основі концептуальної моделі для розробки освітніх програм Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), виділяє 4 групи компетентностей (Center for Curriculum Redesign, 2015):

1) когнітивні компетентності, що пов'язані з умінням вчитися та розвиватися (концентрація, уміння вирішувати проблеми, критичне мислення, дизайн-мислення, інтелект, цікавість, творчість та інновації, навчання протягом усього життя);

2) інструментальні навички (перелік залежить від професії);

3) психосоціальні навички (знання етичних основ ділового спілкування; емоційний інтелект, емпатія, самоконтроль, уміння запобігати конфліктам та їх вирішувати; комунікативні навички; уміння постановки завдань; лідерські навички; командне мислення);

4) цифрові навички (робота з базами даних, навички програмування, вміння застосовувати гейміфікацію, трендове мислення, здатність працювати із штучним інтелектом).

Компетентності, які повинні бути сформовані у співробітника трансформуються у вимоги до претендентів на певну посаду. На підставі сформованих і усвідомлених вимог складається профіль посади майбутнього кандидата – перший крок в процесі підбору і оцінки персоналу.

Отже, ми вважаємо за доцільне представити у нашому дослідженні поняття «персонал» у такому значенні: як постійних та тимчасових працівників суб'єктів господарювання будь-якої організаційної форми, які об'єднані спільною метою, складають її колектив, мають відповідні таланти та компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні та цифрові навички), а також беруть участь в усіх видах діяльності та отримують винагороду за виконання своїх функцій.

Далі розглянемо сутність категорії «формування персоналу» та місце формування персоналу в системі менеджменту організації та системі управління персоналом.

Підходи до трактування управління персоналом досліджені багатьма науковцями у наукових фахових статтях та захищених дисертаціях. Однак, у різних дослідженнях українських науковців поняття управління персоналом (менеджменту персоналу) дещо відрізняються.

Так, В. Брич (2012) наголошує на комплексності поняття «управління персоналом». На думку автора воно повинно розглядатись як комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, які реалізуються у виявленні потреб в персоналі певного професійно-кваліфікаційного рівня, дослідженні ринку праці, підборі та наймі персоналу, професійній адаптації працівників, створенні та підтримці сприятливих умов праці, розвитку компетенцій персоналу, організації технологічних процесів, управлінні конфліктами, формуванні соціальної політики підприємства, формуванні умов праці для розвитку інноваційної діяльності, управлінні доходами, побудові ефективної системи мотивації, управлінні продуктивністю праці (Брич, 2012, с. 13-14). У більш пізніх дослідженнях В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш у своїй монографії аналізують теоретико-методологічні основи трансформації системи управління персоналом підприємств у контексті оптимізаційного розвитку. Одним з аспектів роботи є впровадження інноваційних технологій формування персоналу (Брич та ін., 2020).

Комплексний підхід притаманний також визначенню управління персоналом, яке дала Т. Білик (2016) у своєму дисертаційному дослідженні. На її думку «управління персоналом представляє комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності розробки і впровадження організаційних, економічних, адміністративних, правових і особистісних факторів, способів та методів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності підприємства» (Білик, 2016).

О. Лозова та В. Демченко (2017) у своєму дослідженні окреслили основні наукові підходи до сутності категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом».

М. Тарнавський у своїй науковій праці розглянув теоретичні та прикладні засади побудови органів управління персоналом. Науковець проаналізував різні підходи до трактування категорії «управління персоналом» за кількома групами:

«Управління персоналом» як процес, «Управління персоналом» як система, «Управління персоналом» як діяльність, «Управління персоналом» як вплив, «Управління персоналом» як сукупність заходів, принципів, методів, «Управління персоналом» як елемент менеджменту (складова управління підприємством), «Управління персоналом» як наука. Визначив сильні риси, недоліки та невраховані особливості, а також запропонував визначення економічної категорії «управління персоналом», яке є структурованим за суттю, змістом, результатом. Отже під управлінням персоналом автор розуміє «різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу» (Тарнавський, 2018, с. 35-40).

Заслуговує на увагу типологія органів управління персоналом на підприємствах та на основі індикативно-цільового підходу та основні шляхи покращення організаційної ефективності органів управління персоналом, яку запропонував М. Тарнавський (Тарнавський, 2018). Автором запропонована типова організаційна структура органів управління персоналу великого підприємства (кількість співробітників – більше 500).

О. Борисяк у своїй науковій праці розглядає «управління персоналом» як «напрямок у системі менеджменту, предметом вивчення якого є усі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами» (Борисяк, 2018, с. 19). При цьому автор виділяє такі оптимізаційні чинники у системі управління персоналом: автоматизація, віртуалізація, етнокультурна синергія, рефреймінг, нове покоління персоналу, проактивність (Борисяк, 2018, с. 36).

Управління персоналом, на думку О. Борисяк – «це інтегрований різновид управління на підприємстві, який включає як соціально психологічні, так і адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні, фінансові аспекти» (Борисяк,

2018, с. 30-31). Автор наголошує на двох сторонах управління персоналом, а саме на забезпеченні підприємства висококваліфікованими працівниками, що трактується автором як формування бази талантів, та на мінімізації витрат на персонал (Борисяк, 2018, с. 42). По суті, їх можна вважати цілями управління персоналом.

Взагалі, О. Борисяк робить висновок про необхідність трансформації парадигми управління персоналом, основою якої є «розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом» (Борисяк, 2018, с. 27). Ця теза, на наш погляд, є дуже важливою при визначенні сутності поняття формування персоналу. Тому, повернемося до неї при подальшому розгляді системи формування персоналу.

У більш сучасних роботах автори наголошують на тому, що у новітніх умовах змінюється об'єкт управління у системі управління персоналом. Це означає, що основна увага зміщується від контролю над трудовими ресурсами як сукупності робочих місць до управління людським капіталом та розвитком потенціалу працівника (Продіус, 2024).

Багато робіт присвячено розгляду системи управління персоналом, її складових. І. Гурська, С. Герчанівська у своєму дослідженні, що присвячено розгляду сутності формування теоретичних та практичних засад управління персоналом запропонували заходи та етапи побудови ефективної системи управління персоналом (Гурська & Герчанівська, 2023).

І. Засторожникова у своєму дослідженні при визначенні структури управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства виділяє підсистеми управління розвитком персоналу та підсистеми управління наймом та обліком персоналу, які з не зовсім зрозумілих причин, складаються з одних й тих самих складових (підготовка персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, самопідготовка персоналу, профорієнтація персоналу, набір персоналу, підбір персоналу, розстановка персоналу, вивільнення персоналу), а також підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління трудовими

відносинами, мотивацією праці персоналу, управління соціальними ризиками, юридичного супроводу (Засторожникова, 2021, с. 9).

Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко (Бившева та ін., 2020) у роботі, що присвячена стратегічному управлінню персоналом як фактору зростання конкурентоспроможності промислового підприємства приділили велику увагу саме аспекту забезпечення ефективності процесу формування персоналу. Однак, вони розглянули тільки один з ключових складових процесу формування персоналу, а саме підбір персоналу.

Отже, можна констатувати, що, не зважаючи на поширеність публікацій щодо питань управління персоналом, немає одностайного розуміння структури системи управління персоналом та підсистем що її складають. Крім того, визначення поняття «формування персоналу» зустрічається не настільки часто, хоча активно використовується. Отже, на наш погляд, для формулювання авторського підходу щодо побудови системи формування персоналу необхідно уточнити поняття «формування персоналу» та визначити його місце в механізмі управління персоналом.

Розглянемо сутність категорії «формування персоналу» на основі української та закордонної наукової думки. У табл. 1.3 наведено визначення поняття «формування персоналу» різних авторів, які сформульовані, як поняття.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «формування персоналу»

Автор	Визначення поняття
М. Армстронг, (Армстронг, 2014, с. 207)	Формування персоналу (англ. people resourcing) «є життєво важливою організаційною діяльністю, яка визнає, що стратегічна спроможність фірми залежить від її спроможності ресурсів у вигляді людей (бачення, засноване на ресурсах)»
О. Борисяк (Борисяк, 2018, с. 46)	Формування персоналу – «оптимізаційний процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього».

Продовження таблиці 1.3

Автор	Визначення поняття
Т. Білик (Білик, 2015)	«Формування персоналу є функцією менеджменту персоналу, яка складається з аналізу, планування, набору, відбору, лізингу, аутсорсингу, аутстафінгу, прийому, адаптації, вивільнення, рекрутування»; «Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, а також використання і розвиток»
Е. Придатко, (Придатко, 2018, с. 412, 413).	«Формування персоналу складний багатоетапний процес, що являється складовою загальної системи управління персоналом і містить конкретні способи впливу й управлінські рішення, спрямовані на створення згуртованого високоефективного трудового колективу, здатного раціонально й у встановлений для цього термін розв'язувати складні оперативні та стратегічні завдання для його перспективного розвитку» (с.413). Є процесом, метою якого є «створення такого трудового колективу, який безперервно навчається та якому буде під силу генерувати інноваційні рішення для розв'язання будь-якого виробничо-господарського завдання та вивести підприємство у лідери» (с. 412)
Т. Шульгіна (Шульгіна, 2013, с. 210)	Формування персоналу – «процес управління, який передбачає планування потреби в персоналі необхідної кваліфікації та чисельності відповідно потребам функціонування і розвитку підприємства та обґрунтування напрямів забезпечення цих потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стану ринку й освітніх послуг та регіональних особливостей соціальних потреб населення».

Джерело: сформовано автором на основі (Армстронг, 2014; Борисяк, 2018; Білик, 2015; Придатко, 2018; Шульгіна, 2013)

Крім того, залишається чимало наукових джерел, у яких формування персоналу розглядається з певних позицій та науково-методичних підходів, однак, визначення цьому поняттю чіткого не дається.

Термін «формування персоналом» по змісту співпадає з часто вживаним в англomовній літературі терміном «People resourcing», що перекладається як «Залучення кадрів». Однак, такий переклад дещо звужує сутність поняття. Тому,

доцільніше використовувати «employee resourcing» («ресурсування співробітників») або просто «resourcing» («ресурсуванням»). Ці терміни використовуються для охоплення діяльності з працевлаштування, яка гарантує, що в організації є потрібні люди зараз і в майбутньому. Отже включає планування робочої сили, набір і відбір, залучення та утримання людей, управління плинністю кадрів, управління талантами. Ресурси для персоналу пов'язані з програмами навчання та розвитку, які забезпечують, щоб організація мала навички та талановитих людей, які їй потрібні. М. Армстронг наголошує, що «забезпечення ресурсами є життєво важливою організаційною діяльністю, яка визнає, що стратегічна спроможність фірми залежить від її спроможності ресурсів у вигляді людей (бачення, засноване на ресурсах)» (Armstrong, 2014, с. 207).

Звернемо увагу на дві характеристики процесу формування персоналу, які наведені М. Армстронгом. Він зазначає, що основні види ресурсної діяльності, пов'язані з наймом, відбором і вирішенням питань працевлаштування, є транзакційними. Однак управління талантами, містить як трансформаційні, так і транзакційні елементи. Він визнає, що компанії з найкращими людьми виграють і що шлях до трансформації організації полягає у виявленні та розвитку тих, хто має таланти, але він також передбачає транзакційну діяльність, таку як найм персоналу та адміністрування заходів з навчання та розвитку (Армстронг, 2014, с. 207).

Що стосується наукових доробок українських науковців, то тут слід виділити дослідження О. Борисяк (Борисяк, 2018), у якому проведено критичний аналіз багатьох напрацювань, зокрема таких вчених, як В. Брич (Брич, 2012), Л. Федорняк (Федорняк, 2008), О. Крушельницької, Д. Мельничук (Крушельницька & Мельничук, 2005). Автор акцентує увагу на позиції В. Брича про роль процесу формування персоналу, який слугує основою розвитку інноваційного потенціалу підприємства (Брич, 2012, с. 109-110). На основі цього робить висновок про необхідність застосування холістичного підходу та пропонує трактувати формування персоналу «як холістичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку», а також будує модель

формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом, в основі якої лежать підходи до управління талантами (Борисяк, 2018, с. 44). Ми абсолютно згодні з тим, що основним вектором системи формування персоналу повинна бути орієнтація на технології, які будуть направлені на розкриття потенційних можливостей працівників, іншими словами талантів.

Т. Шульгіна (Шульгіна, 2013) дослідила сутність поняття «формування персоналу» та виділила три підходи до визначення його сутності: процесний, системний, цільовий. Основу процесного підходу складають дослідження, у яких «формування персоналу» розглядається як стадія процесу управління персоналом. Системний підхід до визначення заснований на виділенні певних елементів, з яких складається формування персоналу (Крушельницька & Коваленко, 2010). Цільовий підхід об'єднує визначення, які акцентують на основній меті формування персоналу та цільових орієнтирах. У визначенні, яке дає автор, вона акцентує увагу на чинниках (зовнішніх, внутрішньо-організаційних та індивідуальних), під впливом яких формується персонал.

С. Лихолат у своєму дослідженні зосередилась на факторах, під впливом яких формується персонал (Лихолат, 2010). У якості зовнішніх факторів розглядаються демографічні процеси, юридичні норми, моральні норми, характер ринку праці. Серед внутрішніх факторів виділяються виключно виробничі (характер продукції, технології виробництва), та не враховуються особистісні фактори.

Т. Білик у своїх дослідженнях, які присвячені менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва (Білик, 2015, 2016), розглянула та систематизувала питання формування персоналу, які заслуговують на увагу та можуть бути основою побудови сутності категорії «формування персоналу». Автор наводить формування персоналу як одну з функцій менеджменту персоналу.

М. Міщенко та І. Гаджун проаналізували концептуальні, методичні та прикладні основи вдосконалення процесів формування кадрового потенціалу організацій із врахуванням економічних та психологічних аспектів управління, а

також розробки мотиваційних механізмів, що є безперечно актуальним у сучасних умовах (Міщенко & Гаджун, 2025).

Поняття формування персоналу також часто зустрічається у трактуванні «добір персоналу» у контексті аналізу роботи організацій правоохоронної діяльності.

У статті Е. Придатко (Придатко, 2018) дуже детально проаналізовані різні підходи до обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу підприємства. Автор наголошує на формуванні персоналу, як на процесі. Однак, він після аналізування існуючих підходів до визначення сутності формування персоналу виділяє тільки два підходи: авторів, які підкреслюють формування персоналу як складову загальної системи управління персоналом (зокрема, Л. Михайлова (Михайлова, 2007, с. 29), О. Крушельницька і В. Коваленко (Крушельницька & Коваленко, 2010, с. 242) та другу групу авторів (зокрема, Т. Мужанова (Мужанова, 2015, с. 97), які акцентують увагу на важливих функціях формування персоналу (виховній, інноваційній, командоутворюючий та ін.).

Однак те, що формування персоналу є складовою системи управління персоналом, не виключає того, що воно може виконувати виховну функцію. На наш погляд, ці два підходи не конфліктують один з одним. Ми пропонуємо виділити різні можливі характеристики сутності поняття «формування персоналом» та на їх основі визначити удосконалене визначення, яке буде відповідати сучасним парадигмам мислення та тенденціям розвитку науки про управління.

Для аналізу скористуємося підходом, який запропонували у своєму дослідженні Н. Бочарова, І. Яровий (Бочарова & Яровий, 2024) при аналізуванні визначення поняття «людські ресурси».

Загалом, ми виділили 12 характеристик щодо визначення поняття «формування персоналом», які виявлені під час аналізування теоретичних доробок різних авторів (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Систематизація підходів до визначення характеристик поняття «формування персоналу», що використовуються різними авторами

Автор	Складова УП	Трансакційна, ресурсна функція	Трансформаційна функція	Стратегічна функція	Отождження з процесом підбору та розстановки кадрів	Оптимізаційний процес	Розглядається як процес	Забезпечення стадій життєвого циклу працівника	Елемент комплексу заходів кадрової політики	Створення морально-психологічного клімату	Фактор формування компетентностей	Процесом інвестицій у людський капітал
М. Армстронг												
Н. Бакало, К. Струцька												
Т. Білик												
О. Борисяк												
В. Брич												
Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц												
Є. Зайченко, М. Денисенко,												
О. Крушельницька, В. Коваленко												
С. Лихолат, Л. Єзерська												
Т. Мізерна												
Л. Михайлова												
О. Мосієнко												
Т. Мужанова												
І. Новак, Л. Альошкіна												
О. Носик												
Е. Придатко												
Л. Петришин												
Л. Федорняк												
О. Шаповал, С. Котенок												
Т. Шульгіна												

Джерело: сформовано автором на основі (Армстронг, 2014; Бакало & Струцька, 2016; Білик, 2015, 2016; Борисяк, 2018; Брич, 2012; Губрик та ін., 2018; Зайченко & Денисенко, 2020; Крушельницька & Коваленко, 2010; Лихолат & Єзерська, 2010; Мізерна, 2012; Михайлова, 2007; Мосієнко, 2021; Мужанова, 2015; Новак & Альошкіна, 2022; Носик, 2016; Придатко, 2018; Петришин, 2017; Федорняк, 2008; Шаповал & Котенок, 2019; Шульгіна, 2013).

Наведемо пояснення та деталізацію результатів систематизації підходів до визначення характеристик поняття «формування персоналу», що використовуються різними авторами:

- формування персоналу – складова управління персоналу (УП) (Armstrong, 2014; Губрик та ін., 2018; О, Мосієнко, 2021). Зокрема, О. Мосієнко розглядає оцінку формування персоналу як етап комплексного оцінювання управління персоналу (Мосієнко, 2021, с. 8);

- формування персоналу є елементом комплексу заходів кадрової політики, кадрового забезпечення. Згідно І. Новак та Л. Альошкіної, кадрова політика підприємства – це комплекс заходів, принципів і методів із формування, використання, збереження, відтворення та підвищення професійності персоналу, що цілеспрямовані на створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання (Новак & Альошкіна, 2022). Поділяючи підхід авторів, вважаємо, що формування персоналу доцільно розглядати як елемент комплексу заходів кадрової політики підприємства та водночас як процес її створення, який спрямований на забезпечення, розвиток та збереження кадрового потенціалу організації;

- формування персоналу є елементом системи відтворення людського (трудового) капіталу. Як зазначає О. Носик, «у широкому розумінні формування трудового капіталу робітника безпосередньо пов'язано з інвестиціями у освіту (загальну, професійну), навчання на робочому місці, культуру. Велике значення для ефективної трудової діяльності мають також інвестиції у капітал здоров'я, пошук інформації на ринку праці, мобільність, родинне трудове виховання, у інтелектуальний капітал працівника. Отже, трудовий капітал у широкому розумінні є комплексною формою людського капіталу» (Носик, 2016, с.66);

- формування персоналу виконує виключно ресурсну функцію. Так, Т. Білик, розглядає формування персоналу як функцію менеджменту персоналу, яка складається з аналізу, планування, набору, відбору, лізингу, аутсорсингу, аутсаффіngu, прийому, адаптації, вивільнення, рекрутування (Т. Білик, 2015). Т. Шульгіна зауважує, що «процес формування персоналу підприємства має

своєчасно забезпечувати підприємства персоналом необхідної чисельності та якості» (Шульгіна, 2013, с. 211). М. Армстронг називає цю функцію транзакційною (Armstrong, 2014);

- формування персоналу виконує трансформаційну функцію (розвиваючу). (Придатко, 2018; Борисяк, 2018, с. 45; Носик, 2016, с. 66). Т. Мізерна зазначає, що складовим частинами формування персоналу є планування потреби в кадрах, навчання і підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці (Мізерна, 2012, с. 235);

- формування персоналу виконує стратегічну функцію. Стратегічна функція чітко визначена в трактовці поняття М. Армстронгом (Armstrong, 2014);

- формування персоналу є оптимізаційним процесом у системі менеджменту організації, про що зазначає О. Борисяк (Борисяк, 2018, с. 45);

- формування персоналу ототожнюють з процесом підбору та розстановки кадрів. Зокрема Н. Бакало та К. Струцька пише: «кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства» (Бакало & Струцька, 2016, с. 72). Ю. Губрик, С. Біляєв, О. Багунц при розгляді елементів підсистеми управління персоналом говорять про окремі елементи, а саме формування, функціонування та розвиток управління персоналом, які реалізуються через такі компоненти (філософія управління персоналом, концепція управління персоналом, принципи та методи управління персоналом, моделі управління персоналом); залучення персоналу є окремим заходом та інтерпретується як елементи сучасної підсистеми управління персоналом) «захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел». У свою чергу він, на думку авторів, складається з набору, відбору, оформлення на роботу, адаптації персоналу (Губрик та ін., 2018, с. 221). О. Шаповал та С. Котенок говорять про формування персоналу як про кадрове забезпечення, головна мета якого «полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці

діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді» (Шаповал & Котенок, 2019, с. 135);

— формування персоналом є процесом. О. Крушельницька і В. Коваленко ототожнюють поняття формування та комплектування персоналу, а також говорять про процес формування у сукупності з використанням: «процес формування персоналу підприємства включає наступні етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація» (Крушельницька & Коваленко, 2010, с. 242). Про процесний підхід йдеться й у роботах Е. Придатко (Придатко, 2018), О. Борисяк (Борисяк, 2018, с. 45), Т. Білик (Білик, 2015). Формування кадрового резерву, формування стабільного трудового колективу розглядається як функція (процедура) управління персоналом;

— формування персоналу – процес, який забезпечує стадії життєвого циклу працівника. Відображення такого підходу можна знайти у роботі Е. Придатко, (Придатко, 2018). М. Денисенко, Є. Зайченко розглядають процес формування персоналом, як такий, що складається з наступних складових: планування (кадрового планування) мають охоплювати інтереси як компанії, так і працівників, тому його зміст полягає в тому, щоб забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками (відповідно до їх знань та навичок) з одного боку, а з іншого – забезпечити працівників робочими місцями в потрібний час і в потрібній кількості», набору, «відбору, який передбачає використання певних методів оцінки знань, навичок, умінь потенційних кандидатів, які сформувала для себе компанія на етапі планування», професійної адаптації (Зайченко & Денисенко, 2020, с. 13);

— формування персоналу має на меті створення сприятливого морально-психологічного клімату, відданості колективу. Формування персоналу виконує виховну функцію (Мужанова, 2015, с. 97);

— формування персоналу як найм працівників з відповідними компетентностями, підвищення якості персоналу, фактор формування компетентностей, процес відтворення персоналу (Петришин, 2017), використання

технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів (Борисяк, 2018, с. 44).

Підводячи підсумки аналізу існуючих підходів, пропонуємо представити комплексне визначення поняття «формування персоналу».

Ми вважаємо, «формування персоналу» – є структурним елементом механізму управління персоналом, який являє собою процес створення ефективної кадрової політики, що базується на залученні стратегічної, трансакційної (забезпечення кількісної зміни у структурі персоналу), трансформаційної (забезпечення якісної зміни характеристик персоналу) функцій для розвитку якісного персоналу організації, як сукупності постійних та тимчасових працівників, що мають спільну мету; відповідні компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні й цифрові); використовують талант, як проактивний ресурс.

У подальших дослідженнях саме таке визначення цієї дефініції буде використане для пошуку шляхів оптимізації кадрового потенціалу з метою забезпечення успішного функціонування організації та підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації уваги на пошуку, розвитку та збереженні талантів.

1.2. Побудова системи формування персоналу організації

Спираючись на визначення, що запропоновано у підрозділі 1.1, ми представляємо формування персоналом як процес створення ефективної кадрової політики, з одного боку, а, з іншого – як елемент механізму управління персоналом.

Опишемо процес формування персоналу не просто як послідовність етапів, які спрямовані на досягнення певної мети, а як організовану структуру елементів, що поєднані спільною рисою та логікою, тобто, систему. Згідно з системним підходом, будь-яка система має певні ознаки: структурність (наявність елементів); єдність складових системи; цілісність (наявність зв'язків між елементами);

цілеспрямованість (єдність головної мети для всіх елементів); функціональність (наявність управління елементами системи) (Ступак, 2019).

Розглянемо мету, елементи та функціональні управлінські характеристики системи формування персоналу.

Метою системи формування персоналом у контексті нашого визначення (пп. 1.1) є забезпечення якісного персоналу організації, реалізація кадрової політики, оптимізація кадрового потенціалу для її успішного функціонування, а також підтримання корпоративної культури.

Щодо складових елементів формування персоналу в науковій літературі існує багато різних підходів. Так, узагальнену систему управління персоналом представила у своїй докторській дисертації І. Засторожнікова (2021). Вона пропонує виділити 4 основні функціональні підсистеми управління персоналом: оплата, оцінка та ефективність роботи персоналу; організація роботи з персоналом; організація робочих місць; формування і розвиток трудового колективу (Засторожнікова, 2021, с. 20). Остання функціональна підсистема – «формування і розвиток трудового колективу» – фактично є підсистемою формування персоналу організації.

У дослідженні механізму стратегічного управління персоналом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку авторами Л. Бившевою, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко (2020) розглядались складові цього механізму. Авторами не виокремлено формування персоналу як окрему складову, проте в описі представлені окремо «підбір та найм персоналу», «профорієнтація та адаптація персоналу», «формування кадрового потенціалу», «організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів», «управління плинністю кадрів» (Бившева та ін., 2020, с. 141). Усі вказані елементи, на наш погляд, доцільно згрупувати як елементи системи формування персоналу.

Ю. Губрик, С. Біляєв та О. Багунц (Губрик та ін., 2018, с. 220) описують основні елементи сучасної системи управління персоналом: методологію управління персоналом, кадрову політику, залучення персоналу, оцінку

персоналу, розміщення і мотивацію персоналу, навчання персоналу. При цьому «формування, функціонування та розвиток персоналу» розглядаються авторами як синонім поняття «управління персоналом». Враховуючи твердження, що «процес управління персоналом є складним процесом», можна припустити, що автори трактують його як сукупність трьох складових (Губрик та ін., 2018, с. 219). Однак при цьому не уточняється, які саме процеси мають відношення до формування персоналу.

Не виділяють формування персоналу як окрему підсистему й О. Лозова та В. Демченко (Лозова & Демченко, 2017). Автори, спираючись на дослідження інших науковців (Корсаков, 2011), зазначають, що до підсистем управління персоналом відносяться: підсистема аналізу та планування персоналу, найму та обліку персоналу, мотивації персоналу, оцінки персоналу, управління розвитком персоналу, створення умов праці, інформаційного забезпечення системи управління персоналом, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення.

У. Андрусів, А. Черчата та В. Божанова представляють формування кадрового потенціалу як мету кадрового забезпечення, яке, на думку авторів, є складною, багаторівневою, ієрархічно структурованою та функціонально інтегрованою системою, що включає сукупність взаємопов'язаних процесів, механізмів та інструментів, що спрямовані на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу (Андрусів та ін., 2025, с. 5). Автори визначають у якості елементів системи кадрового забезпечення: кадрове планування, підбір та відбір персоналу, адаптацію, навчання та розвиток, оцінювання, мотивацію, управління кар'єрою та вивільнення персоналу (Андрусів та ін., 2025, с. 7). Зазначений підхід буде враховано при виділенні основних процесів системи формування персоналу.

О. Борисяк (Борисяк, 2018, с. 42) у своєму дослідженні аналізує взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством, та наводить управління персоналом як спеціальну функцію, яка складається з планування, пошуку і підбору, адаптації, навчання та

розвитку, мотивації та оцінки. Посилаючись на дослідження М. Мурашко (Мурашко, 2002), автор звертає увагу на доцільності інтеграції напрямків діяльності управління персоналу та поєднання у розділ «Формування персоналу» наступних функцій: планування чисельності персоналу, аналізу необхідної роботи, складання посадових інструкцій, складання професійного портрета працівника, способів залучення потенційних кандидатів, формування команди, первинного добору працівників, відбору кандидатів, проведення конкурсу, інтеграції працівника в організацію, а також мотивації персоналу (Борисяк, 2018, с. 43).

Зважаючи на це, О. Борисяк (Борисяк, 2018, с. 45-46) на основі холістичного підходу пропонує власну модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом, у якій формування персоналу виступає як інтеграція функцій стратегічного управління, планування персоналу, аналізу ринку праці, пошуку і підбору персоналу, адаптації, розвитку і маркетингу персоналу, оцінки, мотивації і звільнення персоналу.

О. Крушельницька, В. Коваленко (Крушельницька & Коваленко, 2010), Т. Білик (Білик, 2015) розглядають планування, набір, відбір, професійну адаптацію як 4 етапи формування персоналу.

Т. Мізерна (Мізерна, 2012, с. 235) у якості складових частин формування персоналу підприємства виділяє:

1) планування потреби в кадрах, що включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, аналіз потреб в нових посадах, кадрове планування, оцінка посад, поповнення штату. Однак, не зовсім чітко визначена різниця між плануванням потреби в кадрах та складової «кадрове планування»;

2) навчання і підвищення кваліфікації, а саме підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротація за посадами, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта. Проте, не усі закордонні відрядження можуть відноситись до навчання, скоріш за все це стосується закордонних стажувань;

3) система регулювання, що передбачає цілеспрямоване керівництво, оцінку виконаної роботи, оцінку можливостей, планування спадкоємства та кар'єрного зростання. На наш погляд, цілеспрямоване керівництво слід виключити з переліку, воно може впливати на будь-які інші складові, зокрема, на ротацію за посад або аналіз існуючих посад;

4) Оплата праці та соціальне забезпечення.

На основі аналізу існуючих досліджень можна запропонувати узагальнену систему формування персоналу підприємства. На рис. 1.1 наведено елементи системи, серед яких виділено процеси, інструменти, заходи.

Отже, традиційно до процесів формування персоналу відносять планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу.

В основі більш сучасного підходу лежить розуміння, що сучасне формування персоналу не обмежується лише рекрутингом. Воно включає також навчання та розвиток, які спрямовані на покращення професійних навичок та зміни поведінкових моделей працівників.

За М. Армстронгом управління талантами є аспектом забезпечення ресурсами (Armstrong, 2009, с. 483). Тому, ми вважаємо за доцільне окремо виділити процеси розвитку та збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями.

До основних актуальних інструментів у системі формування персоналу пропонуємо віднести: HR-аналітику, SWOT-аналіз персоналу, організаційне моделювання, кар'єрні портали, HRM-системи, брендинг роботодавця, інтерв'ю, аналіз резюме, психометричні та ситуаційні тести, assessment-центри, програми онбордингу, наставництво, KPI, оцінку 360 градусів, плани розвитку кар'єри.

Заходи у системі формування персоналу – це конкретні дії, які виконуються для забезпечення цілей формування персоналу. Вони залежать від конкретних процесів, до яких вони відносяться та поєднуються з відповідними інструментами.



Рис. 1.1. Узагальнена система формування персоналу підприємства

Складено автором на основі аналізу (Армстронг, 2009, 2014; Білик, 2015; Бившева та ін., 2020; Борисяк, 2018; Губрик, Беляєв & Багуць, 2018; Корсаков, 2011; Крушельницька & Коваленко, 2010; Лозова & Демченко, 2017; Мізерна, 2012; Мурашко, 2002; Придятько, 2018; Шульгіна, 2013).

Крім того, окреслимо фактори, що впливають на цю підсистему. До факторів впливу відносяться внутрішні та зовнішні.

Нами визначені наступні внутрішні фактори:

- побудова кадрової служби;
- кадрова політика;
- корпоративна культура;
- загальний рівень винагороди.

Серед зовнішніх виділено такі фактори:

- політичне та економічне середовище у країні базування;
- тренди, світовий досвід;
- технологічний прогрес;
- стан ринку праці, характеристика людських ресурсів.

У пп. 1.1 ми визначили, що система формування персоналом виконує трансакційну, трансформаційну, стратегічну функцію, що також має відображення на рис. 1.1.

Стратегічна функція формування персоналу організації полягає у тому, щоб розподілити співробітників таким чином, щоб максимізувати додану вартість, яку вони створюють. Стратегічна функція має своє коріння в загальній бізнес-стратегії. «Стратегічний HRM підкреслює важливість людських ресурсів для досягнення організаційних можливостей, а отже, необхідність пошуку людей, чії погляди та поведінка, ймовірно, будуть відповідати тому, що керівництво вважає доречним та сприятливим для успіху» (Armstrong, 2009, с. 483).

Зміст ресурсної функції описаний у М. Армстронга наступним чином: «підхід управління персоналом до забезпечення ресурсами підкреслює, що відповідність ресурсів вимогам організації не означає просто збереження статус-кво та увічнення занепаду культури. Це може означати і часто означає радикальні зміни в уявленні про навички та поведінку, необхідні в майбутньому для досягнення сталого зростання та культурних змін. Це також означає використання системного підходу, починаючи з планування людських ресурсів і продовжуючи

рекрутинг, відбір та адаптацію до посади, а потім управління ефективністю, навчання та розвиток, визнання та винагороду» (Armstrong, 2009, с. 480).

М. Армстронг (2014) розрізняє транзакційний та трансформаційний зміст певних процесів формування персоналу. Зокрема, найм, відбор і працевлаштування носять, на його думку, транзакційний характер. Однак, не описує їх як окремі функції. Ми вважаємо за доцільне окреслити ці функції у підсистемі формування персоналу та уточнити їх зміст.

Є різні тлумачення поняття «транзакція» в психології, економічній теорії, фінансах, інформаційних системах. Ми будемо вживати цей термін у наступному значенні: «здійснення закінчених дій стосовно визначеного об'єкта, що переводить цей об'єкт з одного постійного стану в інший» (Словник UA).

Отже, під транзакційною функцією формування персоналу будемо розуміти забезпечення операцій з персоналом, які призводять виключно до кількісної зміни у структурі персоналу, вона також полягає у забезпеченні взаємодії між суб'єктами системи формування персоналу (HR-менеджерами, працівниками, фактичними та потенційними працівниками організації). Рекрутинг та добір персоналу виконують транзакційну функцію. До цієї ж групи можна віднести такі заходи, як розробка ціннісної пропозиції для працівників, створення бренду роботодавця, аналіз плинності кадрів, вирішення проблем утримання кадрів, управління відсутністю, знайомство людей з організацією та їх звільнення з неї також є прикладами (Armstrong, 2014, с. 247).

Під трансформаційною функцією формування персоналу будемо розуміти забезпечення операцій з персоналом, які призводять до якісної зміни характеристик персоналу. До процесів, які забезпечують трансформаційну функцію відноситься, наприклад, адаптація.

При цьому управління талантами виконує як трансформаційну, так і транзакційну функцію (Armstrong, 2014, с. 207). Оцінювання персоналу, на наш погляд, виконує трансформаційну та стратегічну функцію.

Розуміння основних складових системи формування персоналом має не лише теоретичне, але й практичне значення. Для ефективного удосконалення цієї

системи необхідно чітко усвідомлювати, на які її складові та фактори можна впливати.

Перейдемо до характеристик процесів системи формування персоналу.

Планування потреб у персоналі є процесом, який виконує стратегічну функцію.

Традиційно виділяють три етапи планування персоналу: 1) аналіз наявних ресурсів; 2) прогноз майбутніх потреб у персоналі; 3) розробка стратегій для задоволення потреб у персоналі (HURMA, 26 березня 2024).

Під потребою у персоналі розуміється кількість співробітників, які потрібні для виконання завдань підприємства. При чому враховуються також й якісні показники майбутнього персоналу. Кількість виробничого персоналу можна розрахувати як відношення обсягів виробництва (робіт, послуг) на заплановану продуктивність праці одного працівника. Для розрахунку кількості управлінського персоналу береться до уваги норма керованості, штатні нормативи, рівень трудомісткості та автоматизованості функцій. Підприємствами використовуються наступні методи планування персоналу: метод системного аналізу, метод експертного аналізу, метод порівняльного аналізу, штатно-номенклатурний метод, економіко-математичні методи (Михайлова, 2007, с. 49-50).

Однак, планування персоналу за М. Армстронгом повинно включати не тільки кількісні прогнози, але й передбачати створення бренду роботодавця, стратегію утримання, стратегію управління відсутністю, стратегію гнучкості, стратегію управління талантами, стратегію набору та відбору (Armstrong, с. 483).

Причому, довгострокове планування людських ресурсів набирає популярності, оскільки у вищого керівництва організацій існує розуміння того, що робочу силу організації не можна перевернути за лічені копійки (Greer, 2003, с. 257-258).

Метою кадрового планування персоналу є забезпечення компанії кваліфікованими кадрами в потрібний час та на потрібних позиціях, що дозволяє

знизити ризики дефіциту в кадрах, а також оптимізувати витрати на персонал (HURMA, 26 березня 2024).

На процеси планування персоналу впливають ряд факторів, включаючи фактори навколишнього середовища, такі як жорстка конкуренція, яка часто вимагає підвищення продуктивності та скорочення штату; технологічні зміни, які вимагають різних навичок працівників; та зміни у складі робочої сили. Зі зменшенням частки зайнятості, що припадає на виробництво, та зростанням сфери послуг, відбулася зміна попиту на навички працівників. У сфері послуг відбувається одночасне створення та споживання послуг споживачем. Як результат, працівники сфери послуг повинні бути більш залучені до контролю якості, вносити відповідні корективи, коли стандарти не виконуються, та повинні нести більшу відповідальність за власний нагляд. Такі зміни вимагають, щоб працівники сфери послуг були більш залучені та віддані організації. Щоб створити інституційний клімат та процеси, які забезпечують інформацію та розподіл влади, необхідні для того, щоб працівники могли працювати таким чином, компанії повинні планувати заздалегідь та вносити значні зміни в організаційний напрямок (Greer, 2003, с. 259-260).

Зміна складу робочої сили також може призвести до більшої інтеграції між стратегією та плануванням людських ресурсів. Зусилля з планування людських ресурсів, які прогнозують різноманітність, можуть допомогти організаціям визначити проактивні зусилля, необхідні для використання унікальних перспектив, які різноманітні працівники привносять на робоче місце (Greer, 2003, с. 261).

Стратегічним та оперативним кадровим плануванням зазвичай займаються економічні та кадрові служби підприємства. До функцій економічного підрозділу відноситься розрахунок прогнозних показників потреб у персоналі, до функцій кадрової служби – забезпечення характеристик наявної кількості та якісних характеристик персоналу (Михайлова, 2007, с. 49-50).

Існування розподілу цих функцій між підрозділами є однією з причин небажання менеджерів займатись плануванням. Частина процесу планування

здійснюється ізольовано, якщо не налагоджені ефективні форми комунікації між підрозділами. Результатом стає брак зворотного зв'язку або знань у однієї з сторін цього процесу про результати протягом тривалих періодів часу. А в такій ситуації менеджери, які орієнтовані на дії та віддають перевагу швидким діям, прийняттю рішень або вирішенню проблем, будуть уникати процесу планування. Їм важко виправдати час, необхідний для планування, стосовно більш нагальних проблем, які вимагають вирішення. Другою причиною небажання менеджерів займатись плануванням є опір змінам, особливо враховуючи той факт, що стратегічне планування часто призводить до перерозподілу ресурсів, які визначають владу та статус. Цей опір проявляється у надмірному захисті існуючого розподілу ресурсів, накопиченню інформації та надмірному контролі над процесом планування (Greer, 2003, с. 268).

Моделювання посад. Правильна постановка завдання при пошуку персоналу є чинником, який зумовлює підбір методів оцінки. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду повинна бути структурована, зведена в єдину систему критеріїв і вимог (професійних і особистісних) до майбутнього співробітника. Тому, моделювання посад є важливим стратегічним завданням. Моделювання посад є основою формування вимог до майбутніх кандидатів. За результатами моделювання посад розробляється профіль кандидата.

Профіль – це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання конкретної роботи в конкретній організації. Профіль посади зазвичай складається з таких елементів (Митрофанова, & Глухий, 2020):

- 1) Назва посади.
- 2) Загальна інформація: підрозділ, безпосередній керівник, керівник підрозділу, наявність підлеглих у майбутнього співробітника.
- 3) Опис вакансії: функціонал, завдання.
- 4) Умови вакансії: режим, відрядження, мотивація, рівень оплати праці.
- 5) Вимоги до кандидата: освіта і пріоритетні ЗВО, досвід роботи (рекомендації з яких компаній цікаві, люди компанії), особисті якості, додаткові дипломи, знання іноземної мови.

6) Особливі кваліфікаційні вимоги, які допоможуть відсіяти нерелевантних кандидатів (наприклад, рівень мови, наявність прав, знання інформаційних систем та ін.).

7) Карта компетенцій.

При складанні профілю враховуються чотири основних моменти:

1) особливості системи цінностей, норм і правил організації;

2) особливості найближчого оточення, з яким буде взаємодіяти людина в ході роботи (наприклад, одна і та ж посаду за умови авторитарного і демократичного стилю управління потребують різних характеристик співробітника);

3) перспективи розвитку посади (чи необхідний лідерський потенціал або він тільки заважатиме, чи повинна людина бути схильною до змін або постійності);

4) особливості роботи і середовища, в якій вона виконується.

Частина профілю, що включає очікування від нового співробітника у відповідності з культурними цінностями і поглядами, які очікуються від нього, є не менш важливою, ніж професійні компетентності. Дуже часто перші три чинники не враховуються. В результаті – плачевна ситуація, коли співробітник має високі професійні навички, проте невідповідність системи цінностей працівника унеможлиблює його діяльність. Складання профілю та оцінка співробітника відповідно до них допоможуть знизити ризик виникнення подібних ситуацій.

Правильно складений профіль це, безумовно, перший і дуже важливий крок, але профіль не допоможе нам, якщо ми не підберемо до нього інструменти оцінки людей з чіткими вимірювачами і параметрами.

Оптимізація структури персоналу – це складний і відповідальний період для підприємства, який передбачає упорядкування кількісного та якісного складу працівників організації (Пермінова, 2018, с. 831).

У параграфі 1.1. ми звернули увагу на тезу О. Борисяк про важливість трансформації парадигми управління персоналом у напрямку оптимізації (Борисяк, 2018, с. 27).

Зважаючи на це служби підприємства, які відповідальні за процес оптимізації, повинні сформувати ефективну організаційну структуру з більш рівномірним розподілом функцій, зон відповідальності та завдань, без дублювання повноважень. Це досягається за рахунок застосування правильно підібраних методів, спрощення взаємодії, визначення необхідної кількості підрозділів та працівників, ліквідації подвійного та потрійного підпорядкування (Пермінова, 2018, с. 831).

При оптимізації структури персоналу використовуються наступні підходи: функціональний (перерозподіл функціональних обов'язків працівників), організаційний (зниження рівнів підпорядкованості, управління, об'єднання кількох відділів), процесний (перебудова бізнес-процесів), проєктний (створення системи управління організацією на базі проєктної структури), бенчмаркінг (врахування досвіду аналогічних компаній) (Пермінова, 2018, с. 831-832).

Пошук персоналу – це процес формування необхідної кількості кандидатів на вакантні посади в організації. Іноді цей процес називають «набір» або «підбір» (Михайлова, 2007, с. 59). Підбір персоналу, за думкою Г. Мутерко (2021), є найважливішим елементом діяльності кожного підприємства

Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко виділили три варіанти організації підбору персоналу (Бившева та ін., 2020, с. 137-139):

1) орієнтація на «молодих, амбітних й мобільних, проте ще недосвідчених, випускників» ЗВО. Це потребує значних інвестицій в адаптацію та розвиток персоналу;

2) орієнтація на пошук на вторинному ринку праці, хедхантинг фахівців з високим рівнем кваліфікації та практичним досвідом, у тому числі, з підприємств-конкурентів. Такий підхід характеризується високим рівнем часових та грошових витрат з урахуванням високої заробітної плати цінних кадрів;

3) створення системи внутрішньофірмового навчання та підготовки кадрів з ретельно прописаними корпоративними вимогами до робочих місць та компетентостей працівників, а також продуманими процедурами сертифікації працівників.

Пошук потенційних кандидатів відбувається з залученням внутрішніх ресурсів або зовнішніх.

Найчастіше пошук починається з внутрішніх джерел, тобто з пошуку кандидатів всередині компанії. Аналізуються параметри плинності кадрів, виявляються ключові співробітники, яких необхідно зберегти або підвищити на посадах, проводиться внутрішній конкурс. Якщо внутрішніх резервів недостатньо, то залучаються зовнішні джерела.

До основних підходів пошуку у зовнішніх джерел відносяться:

1. Публікація оголошень на сайтах пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, OLX Робота та ін.).
2. Співпраця з агентствами з працевлаштування, рекрутинговими компаніями.
3. «Сарафанне» радіо.
4. Підбір за знайомством.
5. Випадковий підбір.
6. Організація спільних заходів з набору персоналу з університетами, іншими установами, організаціями.
7. «Хантинг».

Процес пошуку є дуже важливим. Помилки у пошуку вартують організаціям дуже дорого: витрачається час і гроші на адаптацію та навчання, звільнення співробітників, повторний підбір. Втрачається ефективність роботи при недостатній кваліфікації працівника під час та після випробувального терміну, при прийнятті рішень під час випробувального терміну. Крім того, варто не забувати про можливий негативний побічний ефект від звільнення, а саме витік корпоративної конфіденційної інформації, та як результат упущений прибуток і ринкові можливості для компанії. Неграмотний підбір також може призвести до негативної атмосфери в колективі.

Відбір персоналу – це частина процесу рекрутингу, яка пов'язана з визначенням того, яких кандидатів слід призначити на роботу.

Відбір персоналу є надзвичайно важливим і вимагає наукового підходу, оскільки не зважаючи на те, що процес відбору персоналу початковий, він є найбільш відповідальним етапом будь-якої кадрової роботи. У процесі підготовки, призначень на посаду та інших дій, керівництву доводиться мати справу з персоналом, який уже був підібраний за певними критеріями, і від успішності цього відбору залежить подальша ефективність праці фахівців, окремих підрозділів і організації в цілому (Горзов, 2014, с. 55).

Одним з напрямків удосконалення системи формування персоналу є застосування ефективної та результативної співбесіди з майбутнім кандидатом у процесі відбору персоналу організації. Методи оцінки кандидатів на посаду та процедури проведення співбесід під час добору постійно удосконалюються відповідно до передового досвіду, що використовується в найкращих організаціях. Продумана структура співбесіди та використання релевантних методів її проведення є важливим чинником ефективності та результативності співбесіди з майбутнім кандидатом на будь-яку посаду в організації.

На нашу думку, проходження обов'язкової співбесіди з кандидатами на вакантні позиції є доцільним, оскільки анонімні професійні тести, попри можливість визначення професійного рівня, не дають змоги оцінити особистісні характеристики людини, які є елементом профілю. Їх можна побачити тільки при спілкуванні під час співбесіди. Тому, остаточне рішення про заповнення вакансії повинно спиратись на комплекс заходів, одним з яких є співбесіда. Типові етапи співбесіди представлені та описані у табл. 1.5.

Одним з основних чинників успішності проведення співбесіди є дотримання певних вимог. Розглянемо ці вимоги:

1) зрозуміло, що рівень кваліфікації інтерв'юера повинен бути таким, щоб він володів усіма методиками аналізу метапрограм та лінгвістичного аналізу мови, а також мати психологічну підготовку;

Таблиця 1.5

Типові етапи співбесіди на заповнення вакантної позиції

Номер етапу	Зміст етапу	Особливості етапу
Перший етап	Встановлення контакту	– сприятлива, комфортна для кандидата атмосфера; – доречні кілька загальних питань або фраз, пропозиція чашки кави або чаю; – тривалість – до 5 хвилин;
Другий етап	Визначення мотивів кандидата	– використання питань, які дозволяють виявити мотиви кандидата, особистісні характеристики; – тривалість – від 5 до 20 хвилин;
Третій етап	Інтерв'ю	– використання ряду питань, ситуаційних завдань, що націлені на визначення професійних навичок або метапрограм, яких потребує вакансія; – тривалість – від півгодини до години;
Четвертий етап	Реверсивні питання	– кандидату пропонується задати питання, які його цікавлять; – дає можливість зрозуміти сферу інтересів кандидата і адекватність розуміння ним ситуації; – найбільш позитивний варіант, коли кандидат задає помірне число питань (3-5), пов'язаних зі змістом роботи, відносинами в колективі, рівнем прийняття рішень і відповідальності; – питання про рівень компенсації цілком доречний, але без зайвої деталізації; – тривалість – від 5 до 10 хвилин;
П'ятий етап	Заключний	– обговорення алгоритму продовження взаємодії, додаткові зустрічі, їх мета та терміни; – обумовлення термінів і порядку отримання відповіді; – тривалість – до 5 хвилин.

2) повинні бути чітко визначеними цілі проведення співбесіди, а саме, встановлення контакту з людиною таким чином, щоб його реакції були максимально адекватні, він максимально розкрився, і інтерв'юер зміг отримати від нього повну, необхідну інформацію;

3) інтерв'юер повинен чітко розуміти перелік тих компетентностей, наявність яких необхідно встановити під час співбесіди;

4) методики повинні бути різноманітними. У такій ситуації можна використовувати як проєктивні питання, причому кілька різних варіантів, так і

ситуаційні. Якщо ж робити висновки на підставі лише одного питання за однією методикою, ми легко можемо отримати випадковий, недостовірний або неповний результат;

5) має сенс чергувати теми питань. Варто чергувати кейси і питання, що перевіряють спеціальні навички і знання, з питаннями, які дозволяють оцінити мотиватори і моделі поведінки. У іншому випадку кандидат почне зіставляти свої відповіді і по намагається «підлаштуватися» і дати соціально-бажані відповіді;

6) інтерв'юер повинен дотримуватися швидкого темпу постановки питань;

7) інтерв'юер повинен обов'язково вести запис результатів, але таким чином, щоб кандидат не бачив, що саме записує інтерв'юер. Крім того, необхідно визначити певне кодування записів, для того, щоб встигати записувати, поки кандидат говорить, а не робити паузи між питаннями;

8) планувати весь сценарій інтерв'ю заздалегідь не варто: зазвичай має сенс змінювати теми і види питань, відповідно до відповідей і поведінки кандидата.

Розглянемо, які методи і підходи дозволяють отримати максимально якісну інформацію про кандидата і визначити, наскільки він підходить до посади.

Професійні навички доцільно визначати за допомогою тестів, аналізу документів та ситуаційних завдань та залежать від специфіки професійної сфери. Проте, все більше на ринку праці цінуються *soft skills* або так звані «м'які навички», наприклад, гнучкість, адаптивність, стресостійкість та ін., які досить складно оцінити. Для оцінки саме таких навичок співробітника доцільно використовувати наступні чотири методи: вільна розмова, STAR, реальні кейси, аналіз метапрограм.

Первинну оцінку можна виконати за допомогою вільної розмови. Це дуже доцільно, оскільки незручно відразу з порога переходити до справи, а невимушена бесіда розслабляє. При розмові на абстрактні теми людина нічого не підозрює. Під час розмови на вільну тему більше шансів на те, що кандидат відповість щиро. Відповідно, можна зробити висновки про його компетентності.

Метод STAR – це структурований спосіб відповіді на запитання інтерв'ю на основі обговорення поведінки, де:

S – Setting (ситуація) – кандидат повинен описати ситуацію, в якій він опинився, або завдання, яке йому потрібно виконати;

T – Trigger (тригер) – кандидат повинен описати підґрунтя виникнення такої ситуації та причини своєї поведінки;

A – Action (дія) – кандидат повинен описати дії, які були здійснені для вирішення ситуації з докладним описом своєї ролі;

R – Result (результат) – кандидат повинен описати результат своїх дій, а саме, що трапилось, як закінчилася подія, що він зробив та чому навчився (Jooble, n.d.).

Реальні кейси відмінно розкривають гнучкі навички кандидатів, причому дають результати, максимально наближені до реальності. Якщо у case-інтерв'ю кандидату пропонується вирішити якусь теоретичну задачу, то реальні кейси – це занурення в ситуацію. У більшості випадків кандидат відповідає те, що відповів би в подібній ситуації. За допомогою цього способу можна оцінити і комунікативні навички, і креативність, і гнучкість, і багато інших характеристик кандидата, головне – правильно підібрати кейс.

Зазвичай люди приходять на співбесіду підготовленими, готують відповіді на можливі питання майбутнього роботодавця. Але, на робочому місці не справляються з обов'язками та демонструють абсолютно інші якості. Методика аналізу метапрограм заснована на певній побудові питань, що дозволяють отримати відповіді в заданих рамках, а також на аналізі формулювань, оціночної складової слів і виразів. Оцінивши метапрограми кандидата, ми можемо зрозуміти особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації і його поведінку в робочих відносинах. Це знизить ймовірність помилкової оцінки особистості кандидата.

Існує кілька метапрограм, які можуть мати істотне значення для успішності потенційного співробітника в організації, в тому колективі і оточенні, в якому він має працювати (Хижняк, 2016).

До метапрограм відносяться:

- тип референції (зовнішня, внутрішня, змішана);

- прагнення – уникнення;
- процес – результат;
- процедури – можливості;
- схильність до позиціонування себе в робочих відносинах: «Одинак»
- «Менеджер» – «Командний гравець»;
- зміст – оточення;
- активність – рефлексивність.

Описана процедура інтерв'ю, а також методи, які можна застосовувати під час його проведення дозволяють оцінити характеристики кандидатів, їх здатність працювати в команді, виявити лідерські якості, етичні принципи, які прописані у профілі кандидата.

Адаптація персоналу є процесом знайомства нових працівників з організацією, її колективом, культурою, нормами, правилами, посадовими обов'язками. Основною метою адаптації можна назвати прискорення інтеграції працівника в бізнес-процеси організації.

Формами адаптації є:

- 1) окремий спеціальний комплекс заходів щодо інтеграції співробітника у колектив;
- 2) наставництво або менторство;
- 3) використання письмових або відео інструкцій, навчальних матеріалів;
- 4) регулярний зворотній зв'язок від керівника;
- 5) система опитувань щодо прогресу працівника.

Оцінювання персоналу можна описати як процес, що полягає у перевірці відповідності працівників критеріям, якостям та вимогам, які прописані у моделях посад. Для реалізації процесу оцінювання використовуються різні методи, наприклад, оцінка 360 градусів. До оцінювання можуть залучатися як працівники кадрових служб підприємства, психологи, керівники підрозділів, працівники. В організації для цих цілей можуть бути створені спеціальні асесмент-центри.

О. Крушельницька і В. Коваленко серед результатів ефективної системи формування й використання персоналу визначають, зокрема, оцінювання

кадрового потенціалу підприємства, яке здійснюється на основі науково-обґрунтованих методів, до яких відносяться усні та письмові оцінки незалежних експертів, метод оцінювання якості виконання обов'язків, оцінка персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи тощо. (Крушельницька & Коваленко, 2010, с. 244).

Розвиток та збереження талантів – можна визначити як процес виявлення, розвитку та мотивування працівників в організації. Ми погоджуємось з думкою О. Захарової, яка наголошує на тому, що збереження та розвиток талантів в Україні є дуже важливою і багатоаспектною діяльністю, й саме вона буде лежати в основі кадрової безпеки та сталого розвитку України у період післявоєнного відновлення (Захарова, 2025).

Процес управління талантами базується на твердженні, що «перемагають ті, у кого найкращі люди». Він виник наприкінці 1990-х років, коли McKinsey ввели фразу «війна за таланти». Зараз це визнано як важливий вид діяльності з ресурсного забезпечення, хоча його елементи знайомі. Фундаментальна концепція управління талантами – необхідність планування талантів для створення кадрового резерву за допомогою кадрового каналу – є ключовою проблемою управління людськими ресурсами. Управління талантами було визначено (Тенслі та Тітце, 2013, за цитуванням Armstrong, 2014) наступним чином: «Управління талантами містить стратегії та протоколи для систематичного залучення, виявлення, розвитку, утримання та розподілу осіб з високим потенціалом, які мають особливу цінність для організації». Однак це визначення стосується «осіб з високим потенціалом», і хоча це може бути звичайним підходом, деякі люди вважають, що управління талантами охоплює всіх (Armstrong, 2014, 263).

За загальноприйнятими підходами, розвиток персоналу – комплекс заходів, які мають на меті формування нових загальних чи професійних компетентностей працівників, які необхідні для виконання посадових обов'язків, а також майбутнього професійного зростання. До таких заходів відносяться семінари, курси підвищення кваліфікації, тренінги, ротація посад, формування індивідуальних траєкторій зростання, самооцінка та розвиваючий зворотній

зв'язок, програми особистісного зростання, розвитку лідерських якостей, підготовка резерву управлінських кадрів.

Тенденцією сучасної практики управління є посилена увага до розробки систем мотивації персоналу організацій, яка є комплексною та різноплановою. Професіоналів мотивують не тільки зарплати. Фінансові бонуси у різних організаціях приблизно однакові. Для утримання співробітників, необхідна сприятлива атмосфера в колективі, розвиток та комфорт. Тільки щасливий колектив може привести компанію до досягнення поставлених цілей. Необхідно шукати комплексні підходи і змінювати організацію процесів поступово. Потреби кожного співробітника повинні бути враховані. Нематеріальні фактори можуть зіграти вирішальну роль в рішенні претендента віддати перевагу своїй компанії іншому або в рішенні співробітника покинути компанію або залишитися. Отже, розробка програм розвитку співробітників з підкріпленням мотиваційними чинниками є важливим та дієвим напрямом.

Total Rewards – це концепція, яка поєднує фінансові та нефінансові винагороди, доступні для працівників. Концепція загальної винагороди має значний вплив на управління винагородами (Armstrong, 2009, с.741-742).

Ефективне управління, висока віддача від підлеглих неможлива без цілеспрямованого та значного впливу на мотивацію працівників, без технологічної системи стимулювання праці.

Загальна винагорода – це вартість усіх грошових виплат (загальний заробіток) і винагород, отриманих працівниками, а саме: базова або основна заробітна плата, оцінка роботи, аналіз ринкових ставок, розряди та структура оплати, умовна оплата. Можуть надаватися додаткові фінансові винагороди, пов'язані з продуктивністю, компетентністю, внеском, навичками. Виплати працівникам, які включають пенсії, лікарняні, страхове покриття, службові автомобілі та інші пільги. Управління продуктивністю, нефінансові винагороди, які не передбачають жодних прямих виплат і часто виникають із самої роботи, для наприклад, досягнень, автономії, визнання, сфери використання та розвитку навичок, навчання, кар'єри, можливості розвитку та високоякісного лідерства

(Armstrong, 2009, с. 741).

За визначенням Мануса та Грема (за цитуванням Armstrong, 2009, с. 742-743), загальна винагорода «включає всі типи винагород – непрямі а також прямі, і внутрішні, і зовнішні». Кожен аспект винагороди, а саме базова заробітна плата, умовна оплата, виплати працівникам і нефінансові винагороди, які включають внутрішні винагороди, пов'язані разом і розглядаються як інтегроване та узгоджене ціле. Два верхніх квадранта – оплата праці та переваги – представляють винагороди за транзакції. Вони мають фінансовий характер і необхідні для найму та утримання персоналу, але можуть бути легко скопійовані конкурентами. Навпаки, реляційні (нефінансові) винагороди, створені двома нижніми квадрантами, є важливими для підвищення цінності двох верхніх квадрантів. Реальна влада, виникає, коли організації поєднують реляційні та транзакційні винагороди (Armstrong, 2009, с. 742-743).

Таким чином, можна виділити ключові елементи загальної винагороди, які найчастіше виділяють у сучасних дослідженнях, до яких відносяться компенсації, пільги, система управління ефективністю, система навчання і розвитку, баланс між роботою та особистим життям, визнання досягнень.

Під компенсаціями розуміється сукупність грошових виплат, які формують дохід працівника. Прикладом компенсації є бонус за результат виконання поставлених цілей або за успішно реалізований проєкт. Пільги – це грошові винагороди або послуги, що надаються крім компенсації. Прикладом пільги є корпоративна пенсійна програма або програма медичного страхування. Система управління ефективністю – управління організаційними, командними, індивідуальними зусиллями для реалізації стратегії та досягнення бізнес-цілей компанії.

В ідеалі кожен співробітник повинен усвідомлювати, яку додану вартість він створює і як саме вона впливає на результати господарської діяльності. Система навчання і розвитку передбачає розвиток навичок і компетенцій співробітників, створення кар'єрних і професійних можливостей, а також регулярне визнання досягнень кращих. Баланс між роботою та особистим життям

(WLB) – це концепція визначення співвідношення часу, який витрачається на роботу, до часу на те, що ви любите: себе, сім'ю, друзів, відпочинок. Як зазначили О. Гуменна, А. Гуменна, О. Воропай «мова йде не про баланс, а про гармонію» (Гуменна та ін., 2020, с. 42).

Визнання досягнень, яке спирається на правильні системи зворотного зв'язку створює підґрунтя для підвищення мотивації співробітників, умови для розвитку співробітників та підвищення їх лояльності до організації.

Питанням дослідження різних аспектів мотивації працівників присвячено значну кількість праць українських науковців. Зокрема, психологічним чинникам мотивації приділили увагу М. Міщенко та І. Гаджун, які запропонували удосконалену модель грейдингу 4GRM (graded-role mapping), застосування якої, на думку авторів, сприяє чіткому визначенню рівня компетенцій і відповідальності, обґрунтуванню винагороди та персоналізації стимулів працівників організації (Міщенко & Гаджун, 2025).

У дослідженні В. Момот та ін. проаналізовано «побічний» ефект трансформації мотиваційних пріоритетів, зокрема зниження рівня задоволеності працею за умов підвищення рівня її оплати, а також перевірено гіпотезу щодо компенсації за допомогою позитивної позиції зниження рівня задоволеності працею у міру зростання матеріального стимулювання. На теоретичному рівні також досліджено вплив співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів на ефективність діяльності підприємств.

Отже, підсумовуюче викладене, можна зробити висновок, що якісна система загальної винагороди допомагає підтримати стратегію управління персоналом компанії, а її ключові елементи та інструменти допомагають відобразити і задовольнити реальні потреби існуючих і потенційних співробітників, що є впливовим фактором формування персоналу організації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи формування персоналу

У попередньому підрозділі ми розглянули основні складові системи формування персоналу. Її удосконалення може бути направлене на різні складові системи, а також на внутрішні фактори впливу.

Можна виділити такі напрями удосконалення системи формування персоналом:

- 1) удосконалення основних процесів планування потреб у персоналі, оптимізації структури персоналу, моделювання посад, пошуку, відбору, адаптації, оцінювання персоналу, розвитку та збереження талантів);
- 2) удосконалення інструментів, які забезпечують основні процеси формування персоналу, впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності інструментів;
- 3) удосконалення органів управління кадрами;
- 4) удосконалення кадрової політики організації;
- 5) удосконалення корпоративної культури;
- 6) удосконалення системи мотивації (загальної винагороди).

При цьому, ми будемо використовувати різні сучасні методичні підходи (стратегічний, процесний та системний, компетентнісний) та їх комбінації в залежності від напрямку удосконалення.

Зокрема, зміст стратегічного підходу полягає у тому, щоб система формування персоналу погоджувалася з основними бізнес-цілями організації та сприяла підвищенню її конкурентоспроможності, спроможності її адаптації та стійкості. Отже, при вдосконаленні органів управління кадрами, плануванні потреб у персоналі, оптимізації структури персоналу, удосконаленні кадрової політики організації, корпоративної культури та системи мотивації ми будемо спиратись саме на цей методичний підхід. Це буде запорукою проактивного управління персоналом.

Системний підхід є загальнонауковою основою, який орієнтований на дослідженні явищ як систем (Мамиченко 2020, с. 157). Основу системного підходу

становить розуміння того, що зміна будь-якого елемента передбачає вплив на інші складові системи (Гринь, 2018).

Засади процесного підходу полягають у розгляді управління як послідовності реалізації процесу (Яшкіна, 2018). Процесний та системний підхід тісно пов'язані між собою, вони акцентують на тому, що усі процеси формування персоналу повинні розглядатись у взаємозв'язку. Їх цілісність дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів. Такі підходи доцільно застосовувати при удосконаленні планування, пошуку, відбору, адаптації, оцінювання персоналу, розвитку та збереження талантів.

Компетентнісний підхід базується на оцінці рівня розвитку конкретних компетенцій працівників. Як зауважила Л. Городянська, він є критично важливими для забезпечення діяльності організацій (Городянська, 2025, с. 72).

У компетентнісному підході використовується два поняття – «компетентність»/«компетенція». Автори по-різному їх визначають. Існує багато суперечливих поглядів на розмежування цих понять. Ми погоджуємось з трактуванням компетентності, яке визначає її як володіння людиною відповідною компетенцією, що спирається на особистісне ставлення до предмета діяльності. При цьому, компетенція розуміється як задана вимога (Гура, 2006, с. 4-9; Мамиченко, 2020, с. 158).

Як уточнює В. Тимошик, компетентність має на увазі вміння використовувати свої знання і навички при виконанні функціональних обов'язків. Таким чином, сутність компетентнісного підходу зводиться до порівняння якості, рівня складності та ефективності праці кандидата на посаду або працівника з існуючими еталонними характеристиками, а саме компетенціями конкретної посади (Тимошик, 2019, с. 158). При використанні компетентнісного підходу дуже важливо мати детально розроблену систему опису посад з зазначенням необхідних, знать, умінь та навичок, про що ми говорили у пп.1.2.

Сучасні організації все більше декларують застосування концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу, оскільки він виводить на перший план потенціал співробітника, а саме здатність застосовувати

знання, уміння та навички в реальних умовах діяльності (Тимошик, 2019, с. 158).

Описаний компетентністний підхід доцільно застосовувати у процесах пошуку, відбору, адаптації, оцінювання персоналу, розвитку та збереження талантів, а також при удосконаленні корпоративної культури та мотивації.

Таким чином, поєднання усіх цих методичних підходів дозволить забезпечити комплексний підхід до удосконалення системи формування персоналу.

Аналіз наукових розробок інших українських науковців, дає підстави сформулювати алгоритм удосконалення системи формування персоналу організації.

М. Тарнавський у своєму дослідженні аналізував формування та структурне наповнення органу управління персоналом на засадах застосування індикативно-цільового підходу та запропонував послідовність реалізації етапів процесу індикативного-цільового підходу до побудови органу управління персоналом, яка представляє собою: збір та аналіз даних про управління персоналом на підприємстві; оцінювання поточної роботи з персоналом на засадах застосування показників обґрунтування доцільності створення органу управління персоналом (ОУП) організаційного характеру; обґрунтування потреби у створенні ОУП, виокремленні структурного підрозділу з управління персоналом чи штатної посади щодо кадрової роботи; збір та аналіз інформації для оцінювання економічних можливостей побудови цього органу; оцінювання індикаторів економічного характеру щодо можливостей побудови; обґрунтування економічної доцільності; збір та аналіз інформації та оцінювання індикаторів для оцінювання структурно-функціонального забезпечення, прийняття рішення (Тарнавський, 2018, с. 97). На основі цього підходу нами визначено таку послідовність алгоритму: збір та аналіз даних, оцінювання індикаторів та прийняття рішення.

Однак, вважаємо за доцільне у контексті удосконалення системи формування персоналу деталізувати зазначені етапи. Збір та аналіз інформації пропонуємо розділити на три етапи: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу. У процесі оцінювання

індикаторів виділимо як окремі етапи: проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями та опис загального стану системи формування персоналу. Прийняття рішення представимо в інтерпретації виявлення напрямків покращення системи формування персоналу та розробки рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу.

Як ми зазначали, О. Борисяк запропонувала модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту та алгоритм дослідження оптимізаційних технологій формування персоналу підприємства (Борисяк, 2018, с. 45, 59). Вказаний алгоритм складається з 11 етапів, серед яких доцільно виділити останній етап, а саме оцінку ефекту від використання оптимізаційних технологій формування персоналу та розробку практичних рекомендацій (Борисяк, 2018, с. 59).

Ми вважаємо, що для завершення алгоритму удосконалення системи формування персоналу корисним буде виокремити етап моніторингу результатів та етап розробки коригувальних дій.

На необхідності включення у систему удосконалення коригувальних дій, наголошує у своїх дослідженнях С. Зіновська (2019), яка представила авторське бачення послідовності формування системи управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах. Послідовність візуалізовано у вигляді блок-схеми з 13-ти етапів, де останній етап – аналіз досягнення основних цілей підприємства, який передбачає корегування системи у разі часткової відповідності удосконаленої системи досягненню сформованих цілей підприємства (Зіновська, 2019, с. 79).

Крім того, згідно з процесним підходом до управління якістю, на нашу думку, необхідно виділити етап впровадження рекомендацій, на основі якого буде здійснено моніторинг результатів та корегування.

На підставі наведеного вище, нами модифіковано алгоритм удосконалення системи формування персоналу.

За нашим підходом алгоритм передбачає виділення в його конструкції покрокової інструкції щодо вирішення завдання удосконалення системи формування персоналу в такій послідовності: 1) інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; 2) збір первинних матеріалів; 3) заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; 4) проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; 5) опис загального стану системи формування персоналу; 6) виявлення напрямів покращення системи формування персоналу; 7) розробка рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу; 8) впровадження рекомендацій; 9) моніторинг результатів; 10) розробка коригувальних дій (рис. 1.2).

Використання такого алгоритму дозволить стандартизувати процес удосконалення системи формування персоналу в організації.

З метою реалізації підходів до забезпечення процесу формування персоналу на основі алгоритму нами далі розроблена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу.

В її основу покладені наукові підходи, які були проаналізовані раніше, а також дослідження наступних авторів: Н. Бакало та К. Струцької, які представили ієрархію цілей управління персоналом, де у якості цілей зазначено стабілізація кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвиток кадрового потенціалу (Бакало & Струцька, 2016, с. 73); І. Новак та Л. Альошкіна (2022), які описали етапи формування кадрової політики підприємства та акцентували увагу на необхідності узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства (Новак & Альошкіна, 2022); Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц, які описали складники управління персоналом у системі менеджменту організації, а саме, методологію управління персоналом, кадрову політику, залучення персоналу, оцінку персоналу, розміщення і мотивацію персоналу, навчання персоналу (Губрик та ін., 2018, с. 220); І. Засторожнікової (2021), яка описала структуру системи управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства (Засторожнікова, 2021, с. 9).



Рис. 1.2. Алгоритм удосконалення системи формування персоналу

Модифіковано автором на основі (Борисяк, 2018; Зіновська, 2019; Корсаков, 2011; Тарнавський, 2018).

О. Продіус, М. Афанасенко, М. Лемешко проаналізували роль корпоративної культури у процесах управління персоналом, що ми вважаємо за необхідне врахувати при побудові критеріального оцінювання (Продіус, Афанасенко & Лемешко, 2024).

Беремо до розгляду також математичні підходи для опису процедури організаційної діагностики, які запропонував у своїй роботі Д. Корсаков (2011). Він виділив як базу для експертизи такі підсистеми систем управління персоналом: С1 – підсистему аналізу та планування персоналу; С2 – підсистему найму та обліку персоналу; С3 – підсистему мотивації персоналу; С4 – підсистему оцінки персоналу; С5 – підсистему управління розвитком персоналу; С6 – підсистему створення умов праці; С7 – підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом; С8 – підсистему розвитку організаційної структури управління; С9 – підсистему правового забезпечення (Корсаков, 2011, с. 85).

О. Мосієнко у науковій праці, що присвячена формуванню системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств, запропонувала методичний підхід до комплексної оцінки системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств, у якому виділила 5 етапів: оцінка стану формування персоналу; оцінка потенціалу розвитку персоналу; оцінка ефективності роботи персоналу; оцінка соціально-психологічного забезпечення персоналу; моніторинг комунікативних зв'язків керівництва та персоналу (Мосієнко, 2021, с. 8). На наш погляд, названі позиції більше відображають напрями оцінки, оскільки можуть виконуватись паралельно один з одним, а не послідовно. Проте, параметри комплексної оцінки, які запропонувала авторка, ми вважаємо доцільне взяти до уваги при побудові критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу, яка буде застосовуватись на етапах 3, 4, 5 алгоритму.

Отже, аналіз та синтез описаних підходів, а також наукових праць інших науковців (зокрема, У. Андрусів, А. Черчата, В. Божанова (2025), В. Момот (2020, 2022)) дозволили виокремити наступні критерії, за якими проводитиметься

оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу:

Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики

- 1.1. Чи є затверджена стратегія організації?
- 1.2. Наскільки стратегічні цілі відповідають викликам ринку?
- 1.3. Чи проводиться аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL)?
- 1.4. Чи розроблена система KPI?
- 1.5. Чи є сформульована кадрова політика (визначені принципи набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу)?
- 1.6. Чи узгоджується кадрова політика з стратегічними цілями?
- 1.7. Чи застосовуються бенчмаркінг при формуванні кадрової політики?
- 1.8. Чи є кадрова політика гнучкою та інклюзивною?
- 1.9. Чи враховуються цифрові трансформації при формуванні кадрової політики?

- 1.10. Чи проводиться SWOT-аналіз персоналу?

Критерій 2 – Стан корпоративної культури

- 2.1. Чи є прописані норми, правила та цінності організації?
- 2.2. Яким є тип корпоративної культури?
- 2.3. Чи є корпоративна культура реальною чи формальною?
- 2.4. Чи налагоджена ефективна взаємодія та комунікація? (зворотній зв'язок, комунікація між рівнями управління)
- 2.5. Чи підтримується ініціативність працівників?
- 2.6. Чи аналізується рівень лояльності працівників організації?
- 2.7. Чи аналізується рівень задоволеності працівників?
- 2.8. Чи залучаються працівники до управління?
- 2.9. Чи проводяться корпоративні заходи для підтримання культури?
- 2.10. Чи є літопис організації?

Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад

- 3.1. Чи існує практика стратегічного планування потреб у персоналі?
- 3.2. Чи застосовуються GAP-аналіз для аналізування стану роботи з

кадрами?

3.3. Скільки підрозділів задіяні у стратегічному плануванні персоналу?

3.4. Чи добре налагоджена взаємодія між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі?

3.5. Чи передбачено формування кадрового резерву?

3.6. Чи є формалізований опис кожної посади?

3.7. Чи застосовується компетентністний підхід при формуванні профілю посади?

3.8. Чи оновлюються моделі посад, виводяться застарілі посади?

3.9. Чи є в обв'язках HR-служби аналізування дублювання посад?

3.10. Чи є в організації посади пов'язані з цифровою трансформацією?

Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі

4.1. Яким тип організаційної структури організації?

4.2. Чи є окремий підрозділ (підрозділи), який займається роботою з персоналом? (його чисельність, кількість HR-фахівців на кількість працівників)

4.3. Які основні функції виконує HR-підрозділ?

4.4. Чи відповідає рівень кадрової підтримки структурі та складності організації?

4.5. Чи відповідає обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу кількості співробітників кадрового підрозділу? Чи є кадровий підрозділ перевантаженим?

4.6. Чи є вузькопрофільні фахівці HRM?

4.7. Чи є функції HRM, які передано на аутсорсинг?

4.8. Чи використовуються інформаційні системи в роботі кадрової служби?

4.9. Чи використовуються штучний інтелект в роботі кадрової служби?

4.10. Яким є рівень сформованості цифрових навичок у співробітників кадрової служби?

Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем

5.1. Чи використовується HRM-система для кадрового обліку персоналу?

- 5.2. Чи ведеться автоматизована кадрова аналітика?
- 5.3. Яким є рівень автоматизації процесу пошуку персоналу?
- 5.4. Яким є рівень автоматизації процесів відбору персоналу?
- 5.5. Чи використовуються інформаційні системи для управління процесом розвитку персоналу?
- 5.6. Чи використовуються інформаційні системи для аналізування рівня задоволеності працівників?
- 5.7. Чи використовуються інформаційні системи для розвитку талантів?
- 5.8. Чи використовуються інформаційні системи для онбордингу?
- 5.9. Чи використовуються інформаційні системи для оцінювання ефективності персоналу?
- 5.10. Якою є ступінь використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах?

Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу

- 6.1. Чи є окремий підрозділ рекрутингу?
- 6.2. Чи аналізується ефективність джерел залучення персоналу?
- 6.3. Які канали пошуку використовуються?
- 6.4. Який відсоток вакансій закривається за рахунок внутрішніх джерел?
- 6.5. Чи погоджуються вакансії з керівниками структурних підрозділів?
- 6.6. Чи застосовуються підходи хедхантингу при пошуку персоналу?
- 6.7. Чи є в організації власний кар'єрний портал?
- 6.8. Чи аналізується профіль посади для формування оголошення про вакантну посаду?
- 6.9. Який відсоток кандидатів проходить етапи відбору?
- 6.10. Чи сформовано бренд роботодавця?

Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу

- 7.1. Ким здійснюється процес відбору?
- 7.2. Чи проводить аналізування професійних компетентностей кандидатів?
- 7.3. Чи проводить аналізування соціальних компетентностей (софт скілів) кандидатів?
- 7.4. Чи використовуються психометричні та ситуаційні тести при відборі

працівників?

7.5. Хто залучається до інтерв'ю, аналізу резюме кандидатів?

7.6. Чи проводиться прозорий конкурс на заміщення вакантних посад?

7.7. Якою є плинність кадрів в організації?

7.8. Чи існує стандартизований алгоритм відбору персоналу організації?

7.9. Чи фіксується зворотний зв'язок кандидатам за результатами проходження етапів відбору?

7.10. Який середній час закриття вакансій в організації?

Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників

8.1. Чи є прописана система онбордингу?

8.2. Чи є система наставництва?

8.3. Чи включений безпосередній керівник працівника у процес онбордингу?

8.4. Чи включений кадровий підрозділ у процес онбордингу?

8.5. Чи ознайомлюють працівника з посадовими обов'язками?

8.6. Чи роз'яснюють працівнику зв'язок його професійних цілей та стратегії організації?

8.7. Чи проводять неформальні заходи по адаптації працівника у колективі?

8.8. Скільки відсотків нових працівників звільняються після випробувального терміну?

8.9. Скільки відсотків нових працівників звільняються після 6-12 місяців роботи?

8.10. Наскільки змінюється рівень продуктивності нових працівників після 3-6 місяців роботи?

Критерій 9 – Впровадження систем оцінювання персоналу

9.1. Наскільки регулярно є оцінка персоналу?

9.2. Хто є учасниками оцінювання?

9.3. Чи є в організації асесмент-центр?

9.4. Чи впроваджена система грейдингу посад (працівників)?

9.5. Чи впроваджена система оцінки 360 градусів?

9.6. Чи прив'язана система мотивації до результатів оцінювання співробітників?

9.7. Чи є застосовується система KPI для оцінки персоналу?

9.8. Чи застосовується аналіз компетентностей?

9.9. Чи враховуються результати оцінювання для побудови планів розвитку?

9.10. Чи використовуються результати оцінювання для підвищення або пониження посад?

Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів

10.1. Чи є формалізована система розвитку талантів?

10.2. Чи розробляються для працівників плани розвитку кар'єри?

10.3. Чи є база талантів (кадровий резерв) в HRM-системі?

10.4. Чи є в організації програми розвитку лідерських якостей?

10.5. Чи є в організації внутрішній освітній центр?

10.6. Чи є практика обміну кращим досвідом між підрозділами?

10.7. Чи є практика проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників?

10.8. Чи застосовуються методи нематеріальної мотивації працівників?

10.9. Чи застосовуються методи матеріальної мотивації працівників?

10.10. Чи є система бонусів за лояльність?

На основі сформульованих за кожним критерієм питань розроблено форму оцінювання системи формування персоналу (Додаток А). Кожне питання передбачає чотири варіанта відповіді, яким присвоюються бали від 0 до 3.

Кожний критерій охоплює 10 ключових питань, які оцінюються респондентом (представником керівництва організації) або респондентами у разі проведення експертного оцінювання за бальною шкалою від 0 до 3.

За результатами узагальнення результатів виставляються оцінки по кожному з десяти критеріїв (від 0 до 30 балів) та сумарна оцінка (від 0 до 300 балів), за якими робиться висновок про загальний рівень сформованості системи формування персоналу, а також про потенціал удосконалення по кожному

критерію (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Диференціація рівня сформованості системи формування персоналу на основі
бальної оцінки за окремими критеріями

Діапазон оцінки	Рівень сформованості	Маркер зони сформованості	Характеристика
0 – 10	Низький	Червона зона	За критерієм виявлена значна кількість проблемних підкритеріїв, система формування персоналу потребує суттєвого удосконалення
11 – 20	Середній	Жовта зона	За критерієм виявлена помірна кількість проблемних підкритеріїв, удосконалення яких створює потенціал для розвитку системи формування персоналу, зафіксовані окремі зразкові практики
21 – 30	Високий	Зелена зона	За критерієм встановлений високий рівень сформованості системи формування персоналу, зафіксована значна кількість зразкових практик

Варіювання балів в межах від 0 до 10 – червона зона, яка свідчить про наявність критично проблемних зон та суттєвого потенціалу для розвитку системи формування персоналу за досліджуваним критерієм; від 11 до 20 – жовта зона, свідчить про наявність точкових проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування персоналу за досліджуваним критерієм; від 21 до 30 – зелена зона, високий рівень сформованості системи формування персоналу, наявність кращих та зразкових практик за досліджуваним критерієм.

Загальний рівень сформованості системи формування персоналу можна оцінити на основі підходу, що описаний в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Диференціація рівня загальної сформованості системи формування персоналу на основі бальної оцінки

Діапазон оцінки	Рівень сформованості	Маркер зони сформованості	Характеристика
0 – 100	Низький	Червона зона	Система формування персоналу потребує суттєвого удосконалення, виявлена значна кількість проблемних зон за більшістю критеріїв
101 – 200	Середній	Жовта зона	Система формування персоналу сформована, може бути удосконалена у розвитку окремих наявних проблемних зон. Зафіксовані зразкові практики за окремими критеріями
201 – 300	Високий	Зелена зона	Система формування персоналу сформована на високому рівні. Зафіксована значна кількість зразкових практик за більшістю критеріїв

Варіювання балів в межах від 0 до 100 – червона зона, яка свідчить про те, що організація потребує переосмислення концепції кадрової політики; від 101 до 200 – жовта зона, свідчить про те, що система формування персоналу знаходиться на етапі розвитку сучасних підходів до формування; від 201 до 300 – зелена зона, яка притаманна організаціям, які мають високий рівень сформованості системи формування персоналу, системно застосовують найсучасніші підходи та інструменти управління персоналом, демонструють зразкові практики у цій сфері.

На основі детального якісного аналізу даних оціночної таблиці, сфери та масштабів діяльності організації, її стратегічних цілей розробляються рекомендації щодо удосконалення існуючої системи формування персоналу. Приклад практичного застосування представленої методики на підприємстві переробної промисловості буде представлено у наступних розділах.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування поняття «персонал». Розставлені акценти у відмінностях понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» у словниках та у дослідженнях українських науковців.

2. У понятті «персонал» акцентовано на наступні аспектах: наявності спільної мети працівників (а не просто їх формальному працевлаштуванню); присутності у працівників відповідних компетентностей (когнітивних, інструментальних, психосоціальних, цифрових знань та навичок); таланту, як проактивного ресурсу. Запропоновано відійти від суто формального підходу до визначення персоналу, як колективу, який враховує тільки штатних працівників.

3. Систематизовано характеристики поняття «формування персоналу». На їх основі набуло подальшого розвитку поняття «формування персоналу», яке представляє собою структурний елемент механізму управління персоналом та визначається як процес створення ефективної кадрової політики, який виконує стратегічну, трансакційну, трансформаційну функцію, має на меті забезпечення якісного персоналу організації.

4. Набули подальшого розвитку наукові погляди на систему формування персоналу. Проаналізовано складові системи формування персоналу (процеси, інструменти, заходи), яка виконує трансакційну, трансформаційну, стратегічну функцію. Крім процесів, які традиційно виокремлюють (планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу), додано процеси розвитку та збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями. Виділені сучасні інструменти, зокрема, HR-аналітика, SWOT-аналіз персоналу, організаційне моделювання, кар'єрні портали, HRM-системи, брендинг роботодавця, інтерв'ю, аналіз резюме, психометричні та ситуаційні тести, assessment-центри, програми онбордингу, наставництво, KPI,

оцінка 360 градусів, плани розвитку кар'єри. Окреслені внутрішні та зовнішні фактори.

5. Уточнені поняття транзакційної та трансформаційної функції формування персоналу. Під транзакційною функцією формування персоналу розуміється забезпечення операцій з персоналом, які призводять виключно до кількісної зміни у структурі персоналу, що також проявляється у забезпеченні взаємодії між суб'єктами системи формування персоналу (HR-менеджерами, працівниками, фактичними та потенційними працівниками організації). Під трансформаційною функцією формування персоналу розуміється забезпечення операцій з персоналом, які призводять до якісної зміни характеристик персоналу.

6. Запропонований алгоритм удосконалення системи формування персоналу, який складається з наступних етапів: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; опис загального стану системи формування персоналу; виявлення напрямків покращення системи формування персоналу; розробка рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій.

7. Удосконалена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, яка включає опитування за 100 якісними та кількісними параметрами, які згруповані в 10 критеріїв: Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики; Критерій 2 – Стан корпоративної культури; Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад; Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі; Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем; Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу; Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу; Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників; Критерій 9 – Впровадження

систем оцінювання персоналу; Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів.

8. За результатами узагальнення результатів виставляються оцінки по кожному з десяти критеріїв (від 0 до 30 балів) та сумарна оцінка (від 0 до 300 балів), за якими робиться висновок про загальний рівень сформованості системи формування персоналу, а також про необхідність удосконалення по кожному критерію. Варіювання балів в межах від 0 до 10 – червона зона, що свідчить про наявність критично проблемних зон за критерієм; від 11 до 20 – жовта зона, свідчить про наявність окремих проблемних зон за критерієм; від 21 до 30 – зелена зона, високий рівень сформованості системи формування персоналу, наявність кращих та зразкових практик за критерієм. Загальний рівень сформованості визначається в діапазоні від 0 до 300 балів: від 0 до 100 – червона зона; від 101 до 200 – жовта зона; від 201 до 300 – зелена зона.

Основні результати дослідження знайшли відображення в таких публікаціях дисертанта: Глухий, 2025а; Євтушенко & Глухий, 2025; Глухий & Константиновський, 2023; Глухий та ін, 2024; Глухий, 2021а; Глухий, 2021b.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Світові тенденції у формуванні персоналу організації

Дослідження тенденцій в управлінні та формуванні персоналу організацій у світовій управлінській практиці є невід’ємною складовою розроблення заходів щодо удосконалення цих процесів, покращення дій і процедур як на макро-, так і на мікрорівнях.

У монографії під науковою редакцією Г. Міщука у 2020 р. з посиланням на інші інформаційні джерела було виділено наступні ймовірні тенденції змін в управлінні персоналом (Міщук та ін., 2020, с. 253-265):

1. Зменшення внутрішньої системи HR та збільшення аутсорсингу.
2. Виділення стратегічного мислення як основи внутрішньої компетентності HR.
3. Зникнення генерального управління та виникнення спеціалізованих ролей фахівців.
4. Збільшення ролі аналітики та великих даних в HR.
5. Унормування дистанційного управління віддаленою роботою.
6. Створення цифрових робочих місць.
7. Розвиток внутрішнього бренду роботодавців.
8. Підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів (Agile).
9. Зростання операцій з використанням штучного інтелекту.
10. Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.

Майже усі з вказаних тенденцій наразі не втратили своєї актуальності. Однак, за 5 років відбулись дуже важливі для історії людства події, які суттєво вплинули, зокрема, на підходи до управління людськими ресурсами. Серед цих подій варто виділити пандемію COVID- 19 та повномасштабну війну в Україні.

Отже, за нашим міркуванням, при формулюванні тенденцій у формуванні персоналу організації варто осучаснити існуючі підходи з урахуванням найновіших досліджень McKinsey, Gallup, Harvard Business Review.

Проведене нами дослідження дозволило виділити наступні тенденції формування персоналу у 2025 р.:

Тенденція 1. Трансформація ролі управління людськими ресурсами (HRM).

Щодо трансформації ролі HRM тут варто не просто обмежитись виділенням стратегічного мислення як основи внутрішньої компетентності HR як зазначено у Г. Мішук, О. Дяконенко, О. Іляш, Н. Савіної, Й. Ситник, Н. Самолук (Мішук та ін., 2020, с. 253-265), треба додати загальну зміну ролі HRM, про яку пишуть П. Каппеллі та Р. Нехме (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 98).

В практиці управління людськими ресурсами фахівці прослідковують певні тенденції, які змінюються під впливом багатьох факторів, один з яких – домінуючі теоретичні економічні та управлінські наукові теорії. Зокрема, у період з Другої світової війни до 80-х рр. XX ст. у менеджменті персоналу у світі домінували підходи, які акцентували увагу на вирощуванні відповідних кадрів всередині компанії. Це було відповіддю на активну діяльність профспілок щодо захисту інтересів працівників. Крім того, світова економіка знаходилась на етапі підйому великої хвилі Кондрат'єва.

Після початку кризових явищ, що спричинені кризою 70-х рр. та рецесією, організації почали активно різати «кости» за рахунок скорочення витрат на персонал. Це призвело до зниження заробітної плати та інших елементів оплати праці, а також згортання програм розвитку персоналу, які вважали не першочерговими. Така тенденція прослідковувалась до періоду 90-х років, коли почалась відхідна півхвиля та зросла ділова активність, яка досягла максимуму у 2008 р. Після чого світ поринув у чергову глибоку кризу та повернувся до ідеї тотальної економії, зокрема й на трудових ресурсах.

Для підтвердження зазначених тенденцій нами був проведений аналіз показників витрат на оплату праці, які наводяться World Bank Group (2025). Один з показників – «Compensation of employees (% of expense)», що означає «Витрати

на оплату праці працівників (у відсотках до загального обсягу витрат)». Він показує яку частку у витратах становлять витрати на персонал, що включають заробітну плату, надбавки, премії та внески на соціальне страхування, які сплачує роботодавець. Крім того, ми прослідкували динаміку витрат на оплату праці працівників в національній валюті (гривні) у поточних цінах (Compensation of employees (current LCU)), тобто без урахування інфляції. На жаль, дані за період з 1945 р. відсутні, загальні показники по усім країнам світу та Україні розраховуються тільки з 1999 р. (табл. 2.1 та рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Витрати на оплату праці працівників в Україні та світі *

Рік	У світі	В Україні		
	у відсотках до загального обсягу витрат, %	у відсотках до загального обсягу витрат, %	у поточних цінах, млн грн	Темпи зростання показника у поточних цінах, %
1999	19,0	13,9	4557,4	—
2000	—	14,9	6810,6	149
2001	20,4	16,5	9312,3	137
2002	21,1	17,1	11182,98	120
2003	20,9	17,5	13927,16	125
2004	21,1	15,7	17882,7	128
2005	23,0	12,8	20417,2	114
2006	22,4	13,1	26178	128
2007	24,2	13,6	34353,4	131
2008	21,5	13,0	46114	134
2009	22,9	12,9	47989	104
2010	23,1	12,3	54329,3	113
2011	22,9	11,6	57842	106
2012	23,3	11,0	63471,68	110
2013	21,5	11,6	68279,51	108
2014	22,2	10,6	72987,6	107
2015	23,5	11,2	83593,7	115
2016	23,6	13,6	109056,9	130
2017	22,9	14,0	140307,6	129
2018	23,2	15,0	178040,6	127
2019	23,5	16,6	218186,9	123
2020	21,5	15,9	249121,6	114
2021	20,2	15,0	271510,4	109
2022	19,0	33,1	1003338	370

*розраховано автором за даними World Bank Group (2025)

Однак, дані, що представлені у табл. 2.1 та рис. 2.1 дають підстави побачити підвищення частки витрат на оплату праці у світі до 2008 р. та її відносне зменшення у кризовий період, а також негативний вплив коронакризи.

Щодо України, то ми бачимо початок падіння частки оплати праці уже з 2004 р., причини якого лежать в площині політичних подій та економічної політики, а також різке підвищення цього показника у 2022 р., що обумовлено повномасштабною війною.

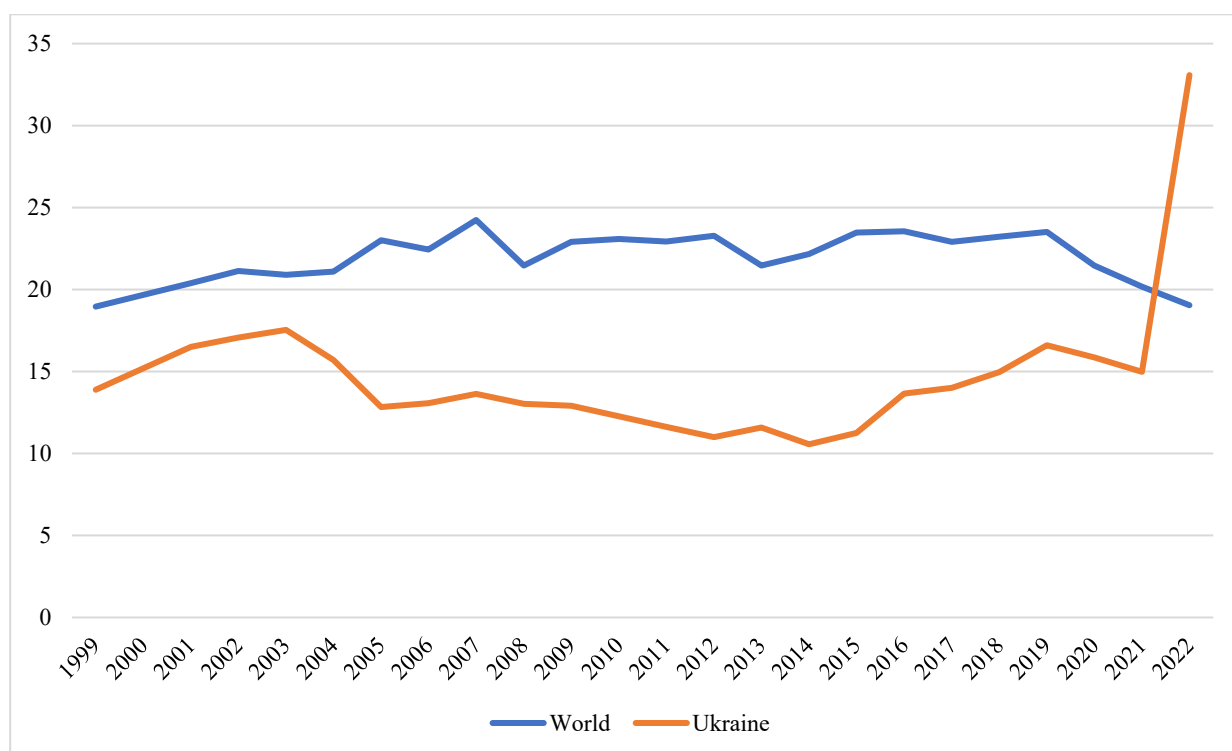


Рис. 2.1. Витрати на оплату праці працівників (у відсотках до загального обсягу витрат) в Україні та світі

(побудовано автором за даними World Bank Group (2025))

На рис. 2.2 представлена динаміка витрат на оплату праці працівників (у поточних цінах в національній валюті) в Україні, на рис. 2.3 – темпи зростання цього показника. Як видно, у 2022 р. відбулося суттєве підвищення витрат на оплату праці як у відсотковому значенні, так в абсолютному. Темпи зростання витрат на оплату праці працівників у гривні у 2022 р. склали 370% та їх частка у витратах перевищують середнє значення у світі на 14,1%. До аналізу причин таких змін ми повернемося у пп. 2.3.

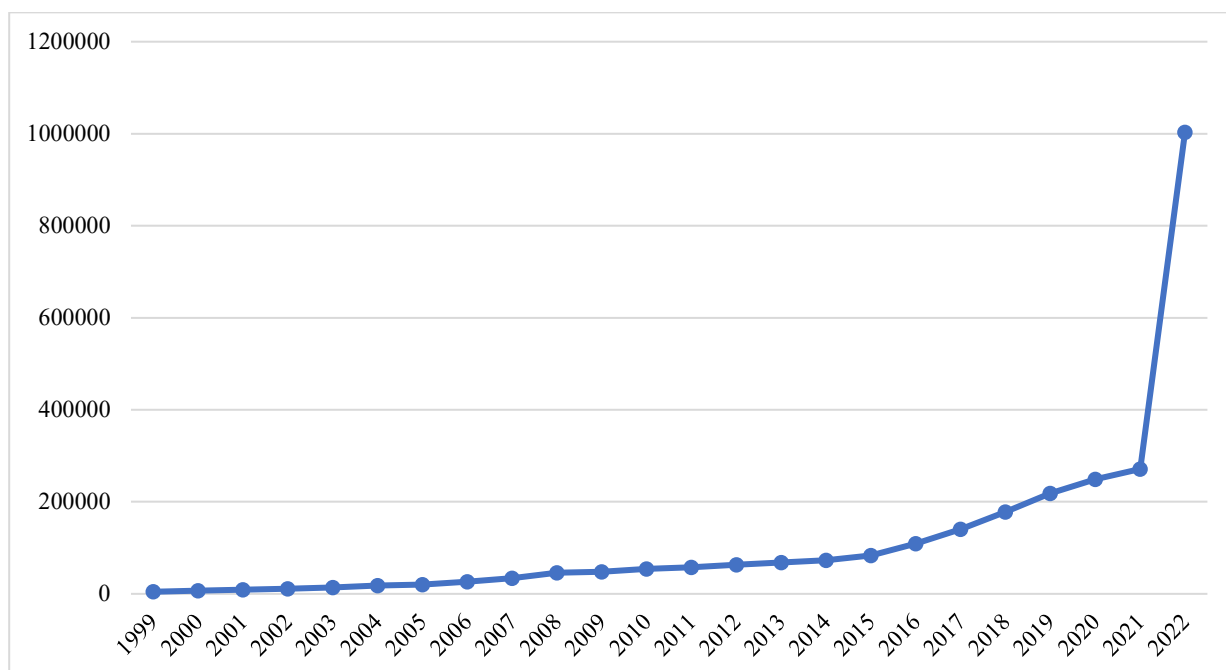


Рис. 2.2. Витрати на оплату праці працівників (у поточних цінах в національній валюті) в Україні, млн грн
(побудовано автором за даними World Bank Group (2025))

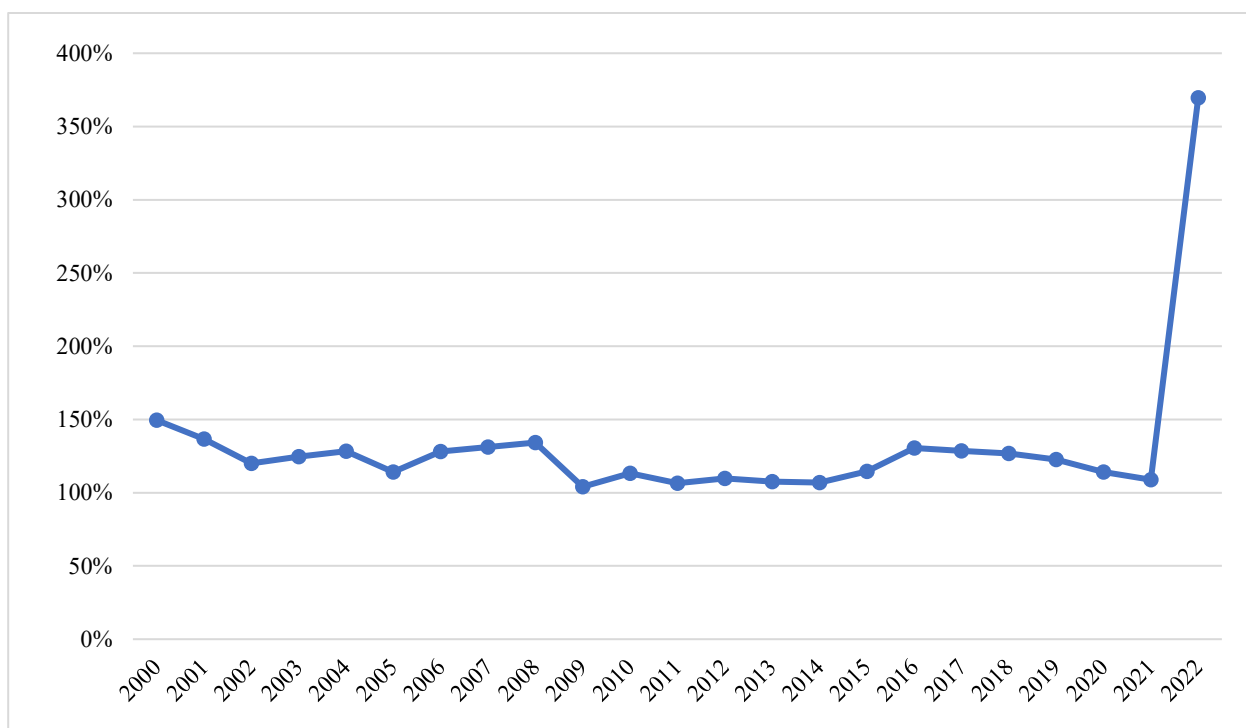


Рис. 2.3. Темпи зростання витрат на оплату праці працівників (у поточних цінах в національній валюті) в Україні, %
(побудовано автором за даними World Bank Group (2025))

Перші спроби відновлення почали проявлятися приблизно з 2019 р. Однак, тут перешкодою стала коронакриза, яка, з одного боку, принесла безліч проблем для світової економіки, з іншого боку дала значний поштовх до розвитку та трансформацій не тільки у розвитку технологій, але й у свідомості. Світ змінився, і вже ніколи не буде таким, як до 2020 р. На фоні таких глибоких трансформацій змінюється й конфігурація роботи з людськими ресурсами. Кадрові служби все більше повертаються обличчям до інтересів людей, починають турбуватися про працівників, їх ментальне та фізичне здоров'я, запобігання стресу та психологічного вигорання. Вище керівництво запроваджує нові програми компенсацій, навчання та розвитку талантів.

Опитування керівників вищого рівня, що було проведене П. Каппеллі та Р. Нехме показало, що керівники вважають талант та його набуття найважливішим фактором, що впливає на бізнес. Однак, реальних зсувів в адекватному визнанні цих талантів поки що не спостерігається. За результатами опитування McKinsey 2022 р. найпоширенішою причиною, яку люди називали для звільнення з роботи були відсутність кар'єрного зростання та розвитку, недостатність навчання та зворотного зв'язку від керівників (Cappelli & Nehme, 2024, с. 98).

Тому, важливою роллю HR повинна стати трансформуюча роль, яка буде направлена на зміни кадрової політики компаній у напрямку підсвічення цінності людського капіталу та втрат компанії від недбалого ставлення до персоналу.

Цікавими у цьому контексті є результати дослідження Gallup, які підтверджують ці висновки. Загальний рівень залученості за результатами State of the Global Workplace 2025 Report склав 21%, оцінка працівниками рівня свого життя – 33%, щоденний стрес на роботі притаманний 40% працівників (Gallup, 2025). За висновками дослідників, зв'язок між благополуччям і залученістю є надзвичайно важливим. Коли співробітники залучені та процвітають, вони відчувають значно менше стресу, гніву та проблем зі здоров'ям. Те, як люди відчувають роботу, впливає на їхнє життя поза роботою, а загальне благополуччя впливає на життя на роботі. На жаль, більшість працівників залишаються незалученими до роботи. За оцінками, низька залученість коштувала світовій

економіці 438 мільярдів доларів, якби світова робоча сила була повністю залучена, економіку можна було б збільшити на 9,6 трильйона доларів (Gallup, 2024). За рекомендаціями Gallup, організації повинні думати про людину в цілому, а не лише про працівника. Лідери повинні додати вимірювання благополуччя на свої виконавчі інформаційні панелі, надавати перевагу благополуччю працівників як частині обіцянки бренду роботодавця.

Для цього необхідно створювати інформаційні панелі з метриками плинності кадрів, прогулів, причин звільнення, рівня захворюваності та залученості, запобігати стресу від впровадження інструментів штучного інтелекту, запровадити механізми реструктуризації, які б були більш гнучкими та зорієнтованими на розкриття потенціалу працівників, зосередитись на створенні внутрішньо корпоративних ринків праці (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 99).

Насправді, питання інформування керівництва щодо показників по управлінню персоналом є зовсім не тривіальним. Так, опитування MetLife показало, що в той час як 83% топ-менеджерів стверджують, що їхні співробітники мають задоволеність власним фінансовим станом, лише 55% співробітників вважають, що це так (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 99). За даними Gallup, 50% менеджерів вважають, що забезпечують повноцінний зворотний зв'язок своїм безпосереднім підлеглим щотижня, тоді як лише 20% працівників відповідають, що їхній керівник це робить (Wigert & Pendell, 2025). Отже, існує розрив між тим, що представляється керівництву у звітах, та тим, що є насправді, який слід усунути за допомогою кадрових служб.

Керівники повинні усвідомити вартість плинності кадрів у своїх організаціях. За оцінками експертів, справжня вартість плинності кадрів часто кратна річній зарплаті працівника (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 99). Усвідомлення керівництвом цього факту, ймовірно, повинно призвести до розуміння того, що підвищення заробітної плати кращих працівників буде коштувати організації менше, ніж пошук нового співробітника та витрати пов'язані з його адаптацією.

Фактично, у багатьох компаніях продовжується скорочення робочих місць та прийняття рішень про відстрочку заповнення відкритих вакансій начебто задля

кращих фінансових результатів. Але результати досліджень доводять, що збільшення тривалості вакансій на одне стандартне відхилення пов'язане зі зниженням квартальної прибутковості активів на 5-6% (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 100).

Крім того, на розуміння суттєвості витрат на плинність кадрів негативно впливає відсутність у системах фінансового обліку окремих рядків, які характеризували такі витрати (Cappelli, 2023).

Ще одним важливим напрямом роботи HR для зниження занепокоєння співробітників повинні стати внутрішні ринки праці або програми, які мають назву «маркетплейс талантів», що передбачає перекваліфікацію працівників і надання їм можливості для переведення в перспективні сфери організації. Реальність є такою, що лише від 10% до 20% вакансій заповнюються нинішніми працівниками і як результат: 63% відсотки працівників, які звільнились у 2021 р., назвали причиною звільнення відсутність просування по службі (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 102-103).

Маркетплейси уже успішно працюють у великих міжнародних компаніях, зокрема, Unilever з 2018 р. звітувала про підвищення загальної продуктивності на 41% за рахунок перерозподілу 500 000 год. роботи співробітників на більш ніж 4000 критично важливих для бізнесу проєктів, 70% яких були крос-функціональними, що сприяло розвитку у співробітників навичок, які підвищують гнучкість організації (Cappelli & Nehmeh, 2024, с. 103; Cowgill, 2023).

Тенденція 2. Зміна структури організації праці, поширення гібридної роботи.

Після 2020 р., який вніс суттєві зміни в уявлення про організацію праці, з'явилась ціла низка публікацій, які привертають увагу до поширення гібридної роботи. Перехід до нових реалій був різким та швидким. Для багатьох організацій особливого вибору не було: або тривала зупинка в діяльності, або, якщо є така можливість, перехід на онлайн та швидка адаптація до цифрового світу. При цьому багато керівників та працівників помітили явні переваги таким змінам, зокрема економію на витратах, що справді характерно для певних сфер діяльності.

Першими почали відмовлятися від офісних приміщень ІТ-компанії. Їх штат став все більше складатись з віддалених працівників, що дало компаніям добирати найпродуктивніших та найякісніших працівників з усього світу. У свою чергу, працівники отримали можливість доступу до світового ринку праці. Керівникам довелося підлаштовувати свою систему менеджменту під умови віддаленої та гібридної роботи, а також напрацьовувати новий досвід.

Після пандемії багато організацій констатували, що залишили значну кількість гібридних працівників. У 2025 р. 53% працівників, здатних до віддаленої роботи є певною мірою гібридними (Wigert & Pendell, 2025). Це вже усвідомлений вибір та позиція, як роботодавців так й працівників. Така ситуація вимагає від організацій створення значущих ціннісних пропозицій на робочому місці для залучення робочої сили. Крім того, вона провокує створення нових форматів роботи гібридних команд, які повинні узгодити комунікацію та координацію працівників, що можуть мати як географічну віддаленість, так й різні графіки роботи (Wigert & Pendell, 2025).

Gartner у 2023 р. опублікувала дослідження «Hype Cycle for Hybrid Work», у якому розглянули найкращі практики гібридної роботи та допоміжні технології на робочому місці. Автори дослідження звернули увагу на те, що після пандемії суттєво зросла кількість співробітників, які працюють у гібридному режимі. Такі тренди вимагають переосмислення стратегій управління, створення розумного гібридного офісу та впровадження необхідних інформаційних технологій. У дослідженні також узагальнено інновації 2023 р. для підтримки унікальних викликів гібридної роботи (Gartner Research, 2023).

Так, для підтримки ІТ-рішень найчастіше почали використовувати цифровий досвід співробітника (DEX); додатки для планування зустрічей; карта шляху співробітника. У сфері організаційної культури та лідерства інноваціями є управління, засноване на емпатії; цифрова підтримка різноманіття, рівності та інклюзії; цілеспрямована співпраця; віртуально полегшені соціальні зв'язки. Для створення гібридного офісу виділено наступні чотири інновації: гібридна робота; розумний гібридний офіс; чотириденний робочий тиждень; радикальна гнучкість.

При цьому, 77% цифрових працівників хочуть брати участь у плануванні свого гібридного робочого графіка (Gartner Research, 2023, с. 2-4).

У цьому дослідженні представлена матриця пріоритетів для гібридної роботи, яка демонструє користь інноваційних інструментів та перспективи їх масового впровадження (рис. 2.4).

	Роки до масового впровадження			
	Менше 2 років	2-5 років	5-10 років	Більше 10 років
Трансформаційна	Цифровий досвід співробітників Гібридна робота	Повсякденний ІШ Програми для роботи в інтелектуальному гібридному офісі	Внутрішні маркетплейси талантів	Радикальні Гнучкість/ Гнучка робота
Висока	Робочий стіл як послуга: для комунікації співробітників Додатки для розміщення людей в приміщенні Відстеження співробітників Цілеспрямована співпраця Програми для візуальної співпраці	Управління спільною роботою Інструменти DEX Платформи цифрового впровадження Управління на основі емпатії Мережа інфлюенсерів Єдина кінцева точка безпеки Аналітика стилю роботи Голос співробітника	Програми для коучингу/наставництва Чотириденний робочий тиждень DEI з цифровими можливостями Global employer of Record (EoR) Супердодатки Єдність команди	Цифровий близнюк працівника Робоча сила Nudgetech
Помірна		Планування зустрічей Програмне забезпечення для спільної роботи Карта шляху співробітника Рішення для благополуччя співробітників Віртуальні асистенти з управління персоналом	Системи визнання і винагороди Віртуальні помічники для полегшення соціальних зв'язків	
Низька			Віртуальний коворкінг для співробітників	

Рис. 2.4. Матриця пріоритетів для гібридної роботи, 2023 р.

(Gartner Research, 2023, с. 5)

У контексті нашого дослідження розглянемо інноваційні інструменти, які безпосередньо пов'язані з формуванням персоналу.

Цифровий досвід співробітників. Зі зростанням залежності від цифрових технологій організації мають орієнтуватися на цифровий досвід співробітників. Нині працівники в середньому використовують 11 додатків для виконання роботи, при цьому 36% використовують від 11 до 25, а 5% – більше 26 (Gartner Research, 2023, с. 35).

Гібридна робота – це модель, за якої працівники поєднують роботу в офісі (наприклад, раз на тиждень) і дистанційний формат. Моделі гібридної роботи можуть передбачати індивідуальний вибір або організацію простору, що підтримує взаємодію співробітників офлайн і онлайн. Згідно з опитуванням Gartner Digital Worker Survey 2022 р., 71% працівників, які зараз працюють у комбінації місць, були більш продуктивними протягом останніх 12 місяців, порівняно з 42%, які працювали переважно вдома, і 47%, які працювали переважно в офісі (за цитуванням Gartner Research, 2023, с. 102-103). Ця тенденція має найбільший трансформаційний вплив та проникнення на ринок.

Внутрішні маркетплейси талантів – це платформи, які автоматично підбирають внутрішніх чи тимчасових працівників без рекрутера. Вони пропонують персоналізовані рекомендації відповідно до навичок співробітників, допомагають HR і керівникам у плануванні персоналу та забезпечують команди більш гнучким підбором персоналу з орієнтацією на таланти (Gartner Research, 2023, с. 45-48).

Програми для коучингу / наставництва – це інструменти для підвищення ефективності корпоративного навчання й розробки оптимальних програм розвитку. Попит на них зростає, особливо серед менеджерів середньої ланки, що називають «демократизацією коучингу». Ця тенденція наразі має високий рівень впливу, однак має володіє потенціалом стати трансформаційною (Gartner Research, 2023, с. 30-31).

Чотириденний робочий тиждень – це гнучкий формат, що передбачає тривалість робочого часу або 32 години протягом чотирьох днів, або 40 годин у межах скороченого робочого тижня. Його впроваджують для покращення балансу між роботою і життям, а також для підвищення привабливості бренду роботодавця. В опитуванні, яке було проведене Gartner, 63% респондентів відповіли, що при виборі місця роботи з двох організацій, які пропонують підвищення заробітної плати на 10% в одній компанії або чотириденний робочий тиждень в іншій, вони виберуть організацію, яка пропонує нижчу оплату праці для доступу до чотириденного робочого тижня. За матрицею такий режим роботи має високу користь та набуватиме масового поширення найближчі 5-10 років (Gartner Research, 2023, с. 11-14).

Доречі, це є дуже актуальною проблемою у контексті працюючих жінок, особливо на рівні вищого керівництва. За статистикою, жінки з дітьми (35%) приблизно вдвічі частіше, ніж чоловіки з дітьми (18%), заявляють, що відмовилися або відклали просування по службі через недостатність часу на виконання сімейних зобов'язань. Жінки, які мають дітей, також значно частіше, ніж чоловіки з дітьми, розглядають можливість скорочення робочого дня або звільнення з роботи через проблеми з доглядом за дітьми. Жінки, які повністю згодні з тим, що здатні підтримувати здоровий баланс між роботою та особистими зобов'язаннями, на 50% частіше процвітають у своєму житті, більш ніж удвічі частіше залучені до роботи та на 38% рідше шукають нову роботу (Wigert & Pendell, 2025).

Робоча сила Nudgetech. Технологія «підштовхування», або прискорення розвитку робочої сили (Nudgetech), яка заснована на основі штучного інтелекту, призначена для виявлення поведінки, спрямованої на прискорення цільових позитивних результатів на індивідуальному, командному та/або організаційному рівні. При цьому, підштовхування ґрунтуються на даних про поведінку працівників, включаючи аналітику стилю роботи (Gartner Research, 2023).

Рішення *Global employer of Record (EoR)* дають змогу компаніям наймати працівників у різних країнах без створення там юридичної особи. Постачальник

ЕoR стає повноправним роботодавцем робочої сили та бере на себе всі обов'язки та завдання, пов'язані з роботодавцем, від імені своїх клієнтів. Згідно з опитуванням Gartner Borderless IT Workforce Survey 2022 р., 85% керівників зацікавлені у роботі без кордонів, і 58% уже частково її впровадили (за цитуванням Gartner Research, 2023, с. 27-28).

Тенденція 3. Інтеграція принципів рівності та інклюзивності.

Важливою сучасною тенденцією у сучасних умовах є зміна підходів до управління людьми у зв'язку зі зміною структури робочої сили та її складу (вікового, гендерного, різних генерацій) з акцентом на рівність та інклюзивність. Це означає, що усі працівники, незалежно від їх особливостей (стать, раса, вік, національність, інвалідність) повинні мати рівні можливості. Організації мають забезпечити відсутність дискримінації та справедливе ставлення до усіх працівників. DEI – це аббревіатура, якою позначаються принципи різноманітності, рівності та інклюзивності, які імплементуються організаціями.

Останні роки орієнтація на DEI принципи з одного боку стала трендом у відомих міжнародних компаніях, а з іншого викликала суперечливе ставлення та багато судових справ проти них.

Компанія KPMG опублікувала у 2024 р. цікавий огляд думок експертів-представників українського бізнесу щодо проблем та перспектив впровадження принципів інклюзивності, різноманітності та рівності в Україні (Ломакіна та ін., 2024). В роботі представлені кейси таких компаній як KPMG, Ощадбанк та досвід ІТ-компаній.

Як пише HBR, потреба в більш інклюзивних робочих місцях для всіх незаперечна, про що свідчать наступні факти: 91% працівників стикалися з дискримінацією за расою, статтю, інвалідністю, віком чи розміром тіла. Проте, підтримують політику DEI далеко не усі. У пресі присутня негативна риторика щодо DEI, яка впливає на рівень підтримки різноманітності, рівності та інклюзії. Так, лише 52% американських працівників вважають її необхідною (Zheng, 2025). К. Йосіно зазначає, що деякі корпоративні лідери взагалі припинили говорити про DEI (Yoshino, 2025).

Наступний приклад, який наводить у своїй роботі К. Йосіно демонструє викривлене рішення проблем DEI, які по суті є порушенням цих же принципів, декларуванням замість реальних дій.

Перший приклад стосується того, як організації декларують свої прагнення представництва. Як можна розцінити наступне твердження: «Ми збільшимо відсоток жінок-лідерів на 30% протягом наступних п'яти років, щоб гарантувати, що наше керівництво відображає демографію нашого суспільства»? (Yoshino, 2025). Така риторика може свідчити про те, що одна стаття буде мати привілеї при працевлаштуванні, що по суті протирічить ідеї рівності. У такому випадку кращим варіантом буде формулювання цілей у термінах прагнення, а не директивності.

Крім того, є ще одна причина складності впровадження принципів DEI: жодна організація не може контролювати кожне слово, вимовлене її співробітниками. К. Йосіно рекомендує керівникам реалізувати три кроки, щоб заохотити своїх людей підтримувати DEI: залучити до активної роботи команду зі зв'язків з громадськістю або комунікацій; задокументувати підхід організації до DEI у письмовій формі; навчити менеджерів комунікувати навколо DEI (Yoshino, 2025). Пропозиції правильні та слухні, однак практика показує, що, на жаль, такі дії не дають реальних результатів.

Ми згодні з С. Крірі, який говорить, що поширені застарілі моделі DEI тільки викликають організаційний спротив, негативну реакцію громадськості (Creary, 2025).

Автор пропонує наступні оновлені підходи:

1. Замість того, щоб вимірювати прогрес за чисельністю персоналу, узгоджувати показники з цінностями організації.
2. Замість універсального навчання DEI пропонувати створення персоналізованих навчальних рішень.
3. Замість використання розпливчастих загальних термінів варто створювати цілеспрямовані повідомлення (Creary, 2025).

У відповідь на виклики Л. Чжен запропонувала іншу концепцію, а саме удосконалену модель FAIR (fairness, access, inclusion, and representation), яка

побудована на 4-х принципах: справедливості, доступу, інклюзивності та представництва. Справедливість означає, що всі люди налаштовані на успіх і захищені від дискримінації. Доступ означає, що усі можуть повноцінно брати участь у розробці продукту, послугі, набутті досвіду або фізичному середовищі. Інклюзія – це ситуація, коли всі люди відчують, що їх поважають, цінують за те, ким вони є. Представництво – це стан, коли всі люди відчують, що їхні потреби відстоюють ті, хто є їхніми представниками (Zheng, 2025).

Основна ідея підходу у тому, що керівники бізнесу, які правильно реалізують ці принципи, застосовують підхід до управління змінами для створення масштабного впливу (вдосконалення кадрової політики; процесів найму, просування по службі та зворотного зв'язку; стимулів для лідерства; організаційної культури та норм), а не постійно намагаються «підвищити обізнаність» без подальших дій. Вони залучають усіх до прийняття рішень, а не концентруються на демонстрації проблем однієї з груп і, таким чином, не налаштовують різні соціальні групи одна проти одної. Комунікації налаштовуються таким чином, щоб підкреслити користь для усіх груп, таким чином, зменшити напругу та загрозу конфліктів, а не розпалювати міжгрупову ворожнечу та поляризацію (Zheng, 2025).

На думку Л. Чжен, для того, щоб зробити дієвою підтримку рівності та інклюзивності, служби HRM мають зосередитись на:

1) орієнтації на вимірюваних результатах, зокрема справедливості в оплаті праці, фізичній та психологічній безпеці, оздоровленні, замість зайвих витрат на демонстрацію своєї прихильності до DEI позиції в соціальних мережах;

2) системно-орієнтованому підході, який буде спрямований на масове впровадження інклюзивних підходів, створення інклюзивних процесів на робочому місці, за результатами якого керівники, відповідальні за ці процеси, отримають винагороду;

3) залученні всіх до прийняття відповідальності та спільної роботи над пошуком рішень, які працюють для всіх, навіть якщо не всі поділяють однакові переконання;

4) стратегії Win-Win, яка передбачає, що боротьба з гендерними упередженнями приносить користь не лише окремим групам, наприклад, жінкам, а всім учасникам організації (Zheng, 2025).

Тенденція 4. Акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей

Ще одним вагомим трендом є акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей.

Організація кадрової роботи у сучасних організаціях будується на використанні компетентнісного підходу, що передбачає виявлення, використання та розвиток відповідних компетентностей працівників. При цьому велике значення приділяється не тільки професійним компетентностям, але й соціальним або м'яким навичкам (soft skills).

Як свідчать результати бізнес-практик, при прийомі на роботу іноді наявність певних соціальних навичок, таких як наприклад, стресостійкість, адаптивність, критичне мислення, здатність до командної взаємодії, а також вагомих мотивів професійної діяльності працівника, відіграють вирішальну роль. Для їх виявлення використовуються різні методики: кейс інтерв'ю, співбесіди та ін. З допомогою цих інструментів можна з'ясувати й основні мотиви працівника.

До мотивів професійної діяльності відносяться отримання престижної та стабільної професії, матеріальні засоби, бажання визнання та поваги, мотиви прояву особистості у професії, розуміння мети професії, соціальні мотиви, міжособистісне спілкування, розвиток та самореалізація, формування професійних компетентностей.

Розглянемо, для прикладу, значення одного з мотивів, зокрема прагнення досягнення успіху. На думку багатьох науковців, мотивація досягнення успіху є дуже важливою передумовою професійного становлення у бізнесі та лідерства.

Першим описав мотивацію досягнення Г. Мюррей у 1938 р. в роботі «Explorations in personality». Він дав наступне визначення цьому терміну: «Справлятися з фізичними об'єктами, людьми чи ідеями, маніпулювати ними чи організовувати їх. Робити це настільки швидко та незалежно, наскільки це

можливо. Подолати перешкоди та досягати високого рівня. Перевершувати самого себе. Змагатися з іншими та перевершувати їх. Збільшувати свою самоповагу завдяки успішному застосуванню своїх здібностей» (Murray, 1938).

У сучасних дослідженнях виділяють два мотиви, які визначають спосіб встановлення цілей та особливостей їх досягнення: мотив досягнення успіху та мотив уникання невдачі. Мотивація досягнення успіху розуміється як механізм, що обумовлює певні дії людини, які можуть призвести до успіху. Під мотивацією уникнення невдач розуміють протилежну ситуацію, а саме притаманність індивіду сценаріїв поведінки, механізмів уникнення різних помилок.

Можна виділити наступні відмінності між людьми, які мають домінуючу мотивацію досягнення успіху, та тими, хто мотивований запобіганням невдачі. Вчасна діагностика тих відмінностей має велике значення з точки зору формування персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відмінності у професійній поведінці людей з ознаками мотивації досягнення успіху та уникнення невдач

Критерії	Люди з мотивацією досягнення успіху	Люди з мотивацією уникнення невдач
Постановка цілей	Схильні ставити позитивні цілі через досягнення успіху та адекватну оцінку своїх можливостей, здібностей.	Схильні не допускати помилок, навіть за рахунок трансформації початкової мети.
Пріоритети у роботі	Намагаються мобілізувати усі сили, засоби і дії для досягнення мети. Вирішують завдання середнього ступеня складності. Пристрасно віддаються роботі.	Запобігають невдачам, особливо у випадках, коли результати діяльності оцінюються іншими людьми.
Прийняття відповідальності	Здатні брати на себе особисту відповідальність за виконання будь-якої діяльності в умовах розрахункового ризику, а також якщо успіх не залежить від випадковості.	Бояться невдач, що сприяє більш негативному ставленню до прийняття відповідальності, пошуку помилок та негативних можливих наслідків та ризиків.

Продовження табл. 2.2

Критерії	Люди з мотивацією досягнення успіху	Люди з мотивацією уникнення невдач
Вимоги до зворотного зв'язку про результати своєї діяльності	Віддають перевагу негайному, адекватному зворотному зв'язку. Не бояться критики.	Віддають перевагу позитивному та конструктивний підходу до зворотного зв'язку, при якому відзначаються досягнення та успіхи, навіть якщо вони невеликі. Бояться критики.
Схильність до новаторства	Прагнуть до новаторства та пошуку найефективніших способів виконання завдань.	Схильні використовувати перевірені способи виконання завдань. Не схильні до новаторства.
Реакція на невдачу	Схильні пояснювати невдачі випадковим збігом обставин. Уміють сконцентруватись при невдачах, не сумують, не засмучуються.	Схильні пояснювати невдачі своїми власними здібностями, помилками. Довго переживають та аналізують власні помилки.
Реакція на успіхи	Свої досягнення обумовлюють внутрішньоособистісними чинниками (наполегливістю, здібностями). Відчують задоволення від самого процесу завершення завдання.	Схильні приписувати свої досягнення зовнішнім чинникам (везінню, легкістю завдань).

Як показує практика, лідери з високою потребою в досягненнях мають такі характеристики: оптимістичний погляд на підлеглих, довіряють своїм підлеглим і схильні більш позитивно оцінювати свій професійний потенціал; намагаються організувати роботу підлеглих таким чином, щоб у них було більше можливостей для самореалізації; заохочують підлеглих до постановки цілей або прийняття рішень; орієнтуються як на людей, так й на завдання, які вони вирішують.

Мотивація досягнення успіху, як правило, свідчить про наявність у людини сильних волевих якостей, тоді як переважання мотиву уникнення невдач визначає людину як малоактивну.

Отже, мотивацію досягнення можна вважати домінантою у формуванні спрямованості на успішне лідерство. Вона організує цілісну поведінку майбутніх

керівників, сприяє їх особистісному зростанню, впливає на постановку цілей і вибір шляхів їх досягнення, сприяє задоволеності вибором професії і самореалізації в ній.

Ми описали лише один окремий приклад того, яку роль відграють особистісні характеристики на здатність до лідерства. Водночас вважаємо за доцільне поширювати компетентністний підхід на усі процеси роботи з кадрами та застосовувати відповідні методики для виявлення потенціалу працівників та формування індивідуальних траєкторій розвитку талантів.

Крім того, варто звернути увагу на те, що, як свідчить практика, організація навчання співробітників міжнародних компаній у власних тренінгових центрах включає орієнтацію на формування лідерських якостей на усіх рівнях управління організацією. Формування лідерського потенціалу є прикладом кращої практики та розглядається як стратегічний напрям роботи. Крім того, програми навчання персоналу передбачають використання інструментів менторства, коучингу, розвитку м'яких та управлінських навичок, зокрема вміння делегувати та приймати рішення.

Тенденція 5. Підвищення гнучкості управління людськими ресурсами за рахунок проєктних методів.

Традиційні підходи до організації роботи в HR менеджменті поступаються місцем гнучким проєктним підходам, які дозволяють швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища та ринку праці.

Застосування проєктних методів управління навіть у великих ієрархічних організаціях абсолютно реально. Наприклад, доцільно використовувати міжфункціональні команди, короткі ітерації та швидкий зворотний зв'язок. Такі підходи зможуть підвищити ефективність управління талантами, сприятимуть швидкому прийняттю кадрових рішень, що, у свою чергу, призведе до більшої адаптивності організації в цілому.

Організації по різному використовують проєктні методи в управлінні людськими ресурсами. Так, компанія Asahi Europe мала проблеми з повільним рекрутингом випускників та неефективною системою оцінки персоналу.

Впровадження методології Agile дозволило скоротити час найму на 30%, модернізувати систему оцінки персоналу та покращити міжфункціональну співпрацю у сфері HR, що скоротило терміни виконання проєктів (Foley, 2025).

Spotify необхідно було масштабуватися, не втрачаючи гнучкості. Для цього також було використано методологію Agile. Було розроблено нову організаційну структуру під назвою «Squads, Tribes, Chapters, and Guilds», яка дозволила покращити автономію команд, а також їх співпрацю та комунікації за рахунок більшої міжфункціональності. Результат – стійкі інновації, які стали елементом корпоративної культури Spotify (Tandon, 2025).

Отже, застосування гнучких підходів до управління в HRM дає потужний потенціал для розвитку компаній, бізнес-процесів, команд.

Тенденція 6. Розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури.

Бренд роботодавця є вагомим фактором у процесі залучення та утримання талантів організації. Про це свідчить досвід багатьох українських та міжнародних компаній. Під брендом роботодавця найчастіше розуміється не тільки те, як організація сприймається у зовнішньому середовищі споживачами та громадськістю, але й те, як до неї ставляться внутрішні стейкхолдери (персонал), їх мотивація та лояльність. Корпоративна культура, яка є відображенням основних цінностей компанії, рівня розвитку внутрішніх комунікацій, характерам та стилям взаємодії, може сприяти посиленню бренду роботодавця або його знецінюванню.

Корпоративна культура безпосередньо пов'язана з стилями управління (лідерства), які використовуються керівниками. Нові дослідження говорять про те, що найефективніші керівники для досягнення результату використовують колекцію різних стилів керівництва – кожен у певній мірі, у певний час. Таку гнучкість важко застосувати, але вона виправдовує себе. Розглянемо, які саме стилі лідерства на сьогодні використовуються та вважаються ефективними.

Зауважимо, що багато менеджерів помилково вважають стиль управління характеристикою або функцією особистості, а не стратегічним вибором самого керівника. Найбільш продуктивним для керівника повинен стати не вибір того

стилю, який йому підходить відповідно до його темпераменту, а стиль, який найкраще відповідає вимогам конкретної ситуації та кваліфікації підлеглих.

Крім того, дослідження консалтингової фірми Hay/McBer, які спираються на випадкову вибірку з 871 керівника, обраних із бази даних більше 20 000 керівників у всьому світі, доводить зв'язок високих економічних результатів з ефективним керівництвом (Goleman, 2000).

Дослідження виявили шість різних стилів лідерства, що впливають із різних проявів емоційного інтелекту, кожен використовує ключові компоненти емоційного інтелекту у різних комбінаціях (табл. 2.3) (Goleman, 2000).

Таблиця 2.3

Характеристики стилів лідерства

Стиль лідерства	Позиція лідера	Характеристика
Стиль примусу	Лідери примусу вимагають негайну відповідність: «Робіть те, що я говорю»	Примус може бути дуже ефективним у кризовій ситуації, ситуації стихійного лиха або під час роботи з проблемними працівниками. Але в більшості ситуацій – примусове керівництво гальмує організацію, гнучкість компанії і зменшує мотивацію працівників
Авторитетний стиль	Авторитетні лідери мобілізують людей до бачення: «Йди зі мною»	Такий підхід визначає загальну мету, але дає людям свободу вибору власних засобів її досягнення. Цей стиль працює особливо добре, коли бізнес великий. Він менш ефективний, коли керівник працює з командою експертів, які є більш досвідченими, ніж він
Афіліативний стиль	Афіліативні лідери створюють емоційні зв'язки та гармонію: «люди проходять першими»	Цей стиль особливо корисний для будівництва гармонії команди або підвищення моралі. Тобто виключний фокус на похвалу може сприяти недисциплінованим співробітникам виправлятися. Також афіліативні лідери рідко пропонують поради, які створюють труднощі

Продовження таблиці 2.3

Стиль лідерства	Позиція лідера	Характеристика
Демократичний стиль	Демократичні лідери будують консенсус через участь	Передбачає залучення працівників до прийняття рішення. Демократичні лідери будують організації на основі гнучкості, відповідальності та створенні умов для генерування свіжих ідей. Однак, позитивний вплив цього стилю на організаційний клімат не такий високий, як можна було б уявити. Іноді ціна демократії в управлінні – це нескінченні зустрічі та розгубленість співробітників які не відчують себе лідерами
Стиль прискорення	Лідери «прискорення» очікують досконалості і самотивації	Лідер, який встановлює високі стандарти продуктивності та сам є позитивним прикладом, має дуже суттєвий вплив на співробітників, які є самотивованими та компетентними. Але інші працівники, як правило, відчують занадто сильний вплив вимог такого керівника і обурюються його схильністю до надмірного контролю ситуації
Коучинг-стиль	Лідери-коучі розвивають людей для майбутнього.	Цей стиль фокусується більше на особистісному розвитку, ніж на термінових результатах від виконання завдання. Він добре працює, коли працівники вже знають про свої слабкі місця і хочуть покращитись, але не у тих випадках, коли вони опираються змінам в собі

Джерело: сформовано автором на основі (Goleman, 2000).

Дослідження показали, що найбільший успіх мають лідери, які володіють такими компетентностями емоційного інтелекту: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальна майстерність. Лідери з найкращими результатами не покладаються лише на один стиль керівництва; вони використовують більшість з них в різних ситуаціях залежно від ділової

ситуації. Стилі лідерства можуть впливати прямо чи опосередковано на робочу атмосферу компанії, підрозділу чи команди, і, в свою чергу, на його фінансові показники. Це може обумовлювати майже третину фінансових показників (Goleman, 2000).

Перші дослідження пов'язані з визначенням кореляції між аспектами емоційного інтелекту до результатами бізнесу провів Д. МакКлелленд, відомий психолог Гарвардського університету. Він виявив, що лідери з сильними сторонами у більшості складових компетентностей емоційного інтелекту були набагато ефективнішими, ніж їх колеги, яким бракувало таких сильних сторін. Наприклад, коли він проаналізував ефективність поділу керівників світової компанії з виробництва продуктів харчування та напоїв, виявив, що серед лідерів з цими компетентностями емоційного інтелекту, 87% є найуспішнішими, що позначається на їх щорічних надбавках до зарплати на основі результативності бізнесу. В середньому їх щорічний дохід був вищим на 15% до 20%. Ті керівники, яким не вистачало емоційного інтелекту рідко були оцінені як видатні (Goleman, 2000).

У дослідженні також перевірявся вплив кожного стилю лідерства на організаційний клімат (організаційну культуру), який визначається такими показниками як:

- *гнучкість*, а саме те, чи почувають себе працівники вільними впроваджувати інновації без накладення стягнень;
- почуття *відповідальності* працівників перед організацією;
- рівень *стандартів*, які встановлюють люди;
- зворотній зв'язок про ефективність та влучність *винагород*;
- *розуміння* людей про місію та цінності;
- рівень *прихильності* до спільної мети (Goleman, 2000).

Всі шість стилів керівництва мають вимірюваний вплив на кожен аспект організаційного клімату. Далі, коли автори дослідження проаналізували фінансові результати, такі як рівень продажів, зростання доходів, ефективність та рентабельність, вони виявили пряму кореляцію між цими показниками та

кліматом, який формувався стилями керівництва. Лідери, які використовували стилі, які позитивно вплинули на клімат, приводили до покращення фінансових результати, у зрівнянні з тими, хто цього не робив.

Це не означає, що організаційна культура є єдиним драйвером продуктивності. Економічні умови і динаміка конкуренції мають величезне значення. Але цей аналіз доводить, що клімат визначає майже третину результатів. І це просто занадто великий вплив.

В результаті дослідження виявлено, як кожен стиль керівництва впливав на шість драйверів клімату чи робочої атмосфери. У табл. 2.4 показано співвідношення між стилем лідерства та кожним аспектом клімату (Goleman, 2000).

Таблиця 2.4

Співвідношення між стилем лідерства та кожним аспектом організаційного клімату

	Примусовий	Авторитетний	Афіліативний	Демократичний	Прискорення	Коучинг
Гнучкість	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Відповідальність	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Стандарти	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Нагороди	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Чіткість	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Прихильність	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27

Джерело: сформовано автором на основі (Goleman, 2000, с. 7).

Так, наприклад, якщо ми подивимось на аспект гнучкості, ми бачимо, що стиль примусу має з ним кореляцію -0,28, а демократичний стиль має кореляцію 0,28, однаково сильний у зворотному напрямку. Орієнтуючись на авторитетний

стиль керівництва, було виявлено, що він сильно позитивну кореляцію (0,54) із винагородою – та позитивну, але не таку сильну кореляцію (0,21) з відповідальністю (Goleman, 2000).

За даними дослідження, авторитетний стиль керівництва найбільше позитивно впливав на клімат, але три інші – приналежний, демократичний та коучинг – близькі до нього. Однак, дослідження свідчать про жоден стиль не повинен використовуватися виключно, і всі вони мають принаймні короткочасність використання. Чим більше стилів застосовує лідер, тим краще.

Зокрема, можливість переключитися між авторитетними, афіліативними, демократичними та тренерськими стилями створює найкращий організаційний клімат та оптимізує результативність бізнесу (Goleman, 2000).

Таким чином, корпоративна культура у поєднанні з використанням різних стилів лідерства, що будуть адаптовані під інтереси колективу та будуть створювати безпечне середовище для співробітників, сприятиме формуванню такого колективу працівників, який буде спрямований на досягнення цілей організації, підтримку інновацій та розвиток талантів.

Тенденція 7. Цифровізація та впровадження штучного інтелекту, збільшення ролі аналітики та великих даних в управлінні людськими ресурсами.

Технології стрімко впроваджуються в усі сфери нашого життя та діяльності організацій. Такі висновки підтверджуються зростаючими масштабами розгортання впливу цифрових технологій та ШІ на світову економіку.

За прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку, оприлюдненими у 2019 р., протягом 15-20 років нові технології автоматизації знищать 14% робочих місць у світі та радикально змінять ще 32%. І це без врахування впливу генеративного штучного інтелекту, який увірвався у нашу буденність восени 2022 р. Зараз експерти оцінюють середній період напіврозпаду професійних навичок на рівні приблизно п'яти років, а в деяких технічних галузях навіть не більше двох з половиною років (Tamayo et al., 2023). Отже, не дивно, що штучний інтелект, зокрема генеративний, стає центральною темою в статтях про лідерство, тренінгах з управлінської ефективності, обмінах думками між

співробітниками, які прагнуть підвищити свою продуктивність, політичних дискусіях та порядках денних засідань рад директорів корпорацій (Bojinov, 2023).

Керівники організацій по різному ставляться до перспектив застосування штучного інтелекту. Прихильники повсюдно впроваджують його там, де це можливо. Наприклад, NASA, запустило пілотні HR-проекти, результатом яких стало завершення 86% транзакцій без втручання людини. Однак існує інший полюс: багато керівників вважають, що їхні компанії не мають можливостей трансформації за допомогою штучного інтелекту. Згідно опитування, проведеного MIT Sloan Management Review і Boston Consulting Group у 2019 р., 7 із 10 компаній повідомили, що їхні зусилля з впровадження штучного інтелекту мали мінімальний результат або взагалі його не мали. Крім того, опитування показало, що серед 90% компаній, які зробили певні інвестиції в штучний інтелект, менше 40% досягли успіхів у бізнесі за попередні три роки (Davenport & Mittal, 2023).

За результатами досліджень, 80% американських працівників виконують майже 10% своїх завдань, а 19% – більше половини за допомогою генеративного штучного інтелекту (McAfee et al, 2023). За прогнозами консалтингової компанії «McKinsey», близько 40% існуючих компаній можуть збанкрутувати упродовж наступного десятиріччя, якщо не почнуть впроваджувати у свою діяльність цифрові технології та штучний інтелект (Карпенко & Карпенко, 2021). У дослідженні міжнародного консалтингового агентства PwC у 2018 р. оприлюднені оцінки внеску інформаційних цифрових технологій у глобальний ВВП на рівні 15,7 трлн дол, а також прогноз збільшення цього показника у перспективі до 2030 р. ще на 14% (Машлій та ін, 2019). Зважаючи на це, завданням керівників та менеджерів різних рівнів повинно стати виявлення сфер застосування цифрових інструментів, оцінка їх ефективності та можливих ризиків, розробка алгоритмів та механізмів їх практичного використання.

В управлінні людськими ресурсами штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси та вивільнити співробітників для творчої та стратегічної діяльності. Наразі, за даними С. Матамбаназо, 25% HR-менеджерів

використовують у своїй роботі інструменти штучного інтелекту (Matambanadzo, 2024). Крім того, результати дослідження компанії Aon свідчать (Jobylon, 2024), що 76% HR-менеджерів вважають, що організації, які не впроваджують ШІ, через 2 роки будуть мати меншу ефективність у порівнянні з тими, хто його використовує.

2.2. Особливості системи формування персоналу в умовах сучасної економіки України

З метою аналізування проблем формування персоналу та практик управління персоналом на українських підприємства і в організаціях в умовах воєнного стану нами була розроблена анкета у вигляді Google-форми. Збір даних відбувався анонімно у період першого півріччя 2025 р. Зміст анкети представлено у Додатку Б.

В опитуванні взяли участь представники 74 підприємств та організацій. Найбільша кількість підприємств-респондентів належать до сфери виробництва – 28,4 %, освіти – 27,0 % та торгівлі – 12,2%. Розподіл за сферами виробництва наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл підприємств за сферами виробництва *

Сфера діяльності підприємства	Кількість підприємств - респондентів	Частка у загальній кількості, %
Виробництво	21	28,4
Торгівля	9	12,2
Логістика / Транспорт	1	1,4
ІТ / Телекомунікації	5	6,8
Освіта	20	27,0
Охорона здоров'я	2	2,7
Будівництво	4	5,4
Аграрний сектор	6	8,1
Послуги	3	4,1
Продаж нерухомості	1	1,4
Банки	2	2,7

**розраховано автором за результатами опитування*

Розподіл підприємств за формами власності представлено на рис. 2.6. Переважає приватна форма власності – 64%.

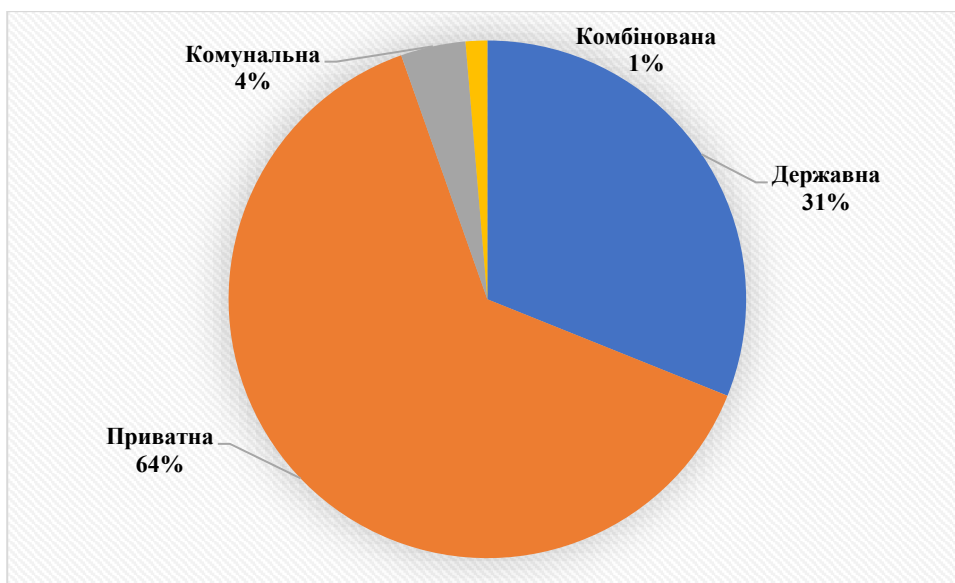


Рис. 2.5. Розподіл підприємств за формами власності, % (розраховано автором за результатами опитування)

За кількістю персоналу підприємства розподілились таким чином (рис. 2.6): найбільше підприємств мають у штаті понад 500 працівників та підприємств з численністю до 50 працівників – по 37,8%; великих компаній з чисельність персоналу від 101 до 250 працівників, а також від 51 до 100 – по 8,1%.

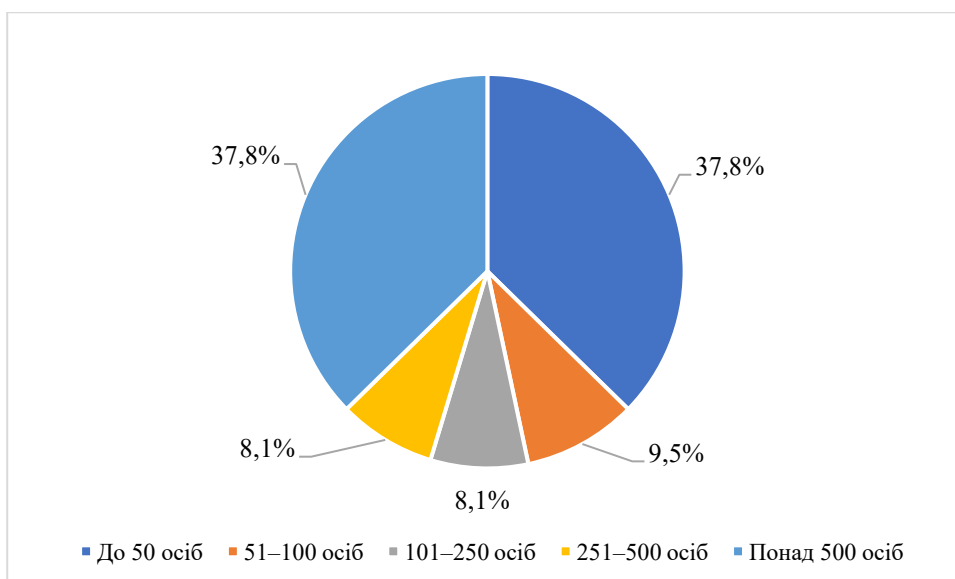


Рис. 2.6. Розподіл підприємств за кількістю працівників, % (розраховано автором за результатами опитування)

На 56,8% підприємств наявний HR-відділ, з них у 21,6% він складається з більше ніж 10 осіб. На 43,2% підприємств HR-функції не виокремлено (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл підприємств-респондентів за структурою HR-підрозділу *

Структура HR-підрозділу	Кількість підприємств-респондентів	Частка у загальній кількості, %
Відсутній HR-відділ	32	43,2
1 HR-спеціаліст	11	14,9
2–5 HR-спеціалістів	10	13,5
6–10 HR-спеціалістів	5	6,8
Більше 10 HR-спеціалістів	16	21,6

* (розраховано автором за результатами опитування)

Під час обробки результатів виявилась цікава закономірність, яка стосується специфіки закладів освіти, що пройшли опитування: частина з них з чисельність більше 500 осіб зазначили, що у них у структурі відсутній HR-відділ.

Слід зазначити, що це дивний результат, проте детальний аналіз ситуації показав його закономірність. На нашу думку, тут спостерігається різне тлумачення термінів. Ми, як дослідники, поставили досить конкретне питання про наявність саме HR-відділ, маючи на увазі підрозділ, що займається управлінням персоналу у будь-яких його проявах, включно з відділом кадрів. Водночас представники великих державних ЗВО, які відповідали на анкету та зазначали відсутність HR-відділу, мали на увазі підрозділ, яких не лише виконує функції кадрового адміністрування, але й виконує усі функції кадрового менеджменту.

В табл. 2.7 наведено думку респондентів, щодо найбільших викликів часу для управління персоналом, з якими стикнулись підприємства в умовах повномасштабної війни.

Респонденти мали можливість обрати декілька варіантів із запропонованих, або додати власну думку. Найпоширенішими кадровими викликами стали: брак кваліфікованих кандидатів на вакансії, що обрали 22,1% респондентів, психоемоційне вигорання співробітників – 20,3%, а також втрата персоналу через мобілізацію – 18,0% (рис. 2.7).

Таблиця 2.7

Кадрові виклики, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах повномасштабної війни *

Кадрові виклики	Кількість відповідей	Частка у загальній кількості відповідей, %
Брак кваліфікованих кандидатів на вакансії	48	22,1
Психоемоційне вигорання співробітників	44	20,3
Втрата частини персоналу через мобілізацію	39	18,0
Релокація працівників у безпечні регіони України чи за кордон	37	17,1
Зниження продуктивності праці	23	10,6
Порушення усталених бізнес-процесів	15	6,9
Складнощі з адаптацією нових працівників	8	3,7
Інше	3	1,4

* розраховано автором за результатами опитування

Проте, були зафіксовані й інші відповіді, зокрема, «можлива передислокація підприємства (евакуація) з можливим закриттям», «через значне просування російських військ в східні регіони значно впав попит на продукцію, так як східні регіони і були найбільшими замовниками»; що «працівники стали ледащими».



Рис. 2.7. Кадрові виклики, з якими зіткнулися українські підприємства в умовах повномасштабної війни, % (розраховано автором за результатами опитування)

Наступна група питань стосувалась рівня цифровізації HR-процесів. Вони продемонстрували, що HRM-системи або HR-аналітику застосовують на 24,3% підприємств (рис. 2.8).

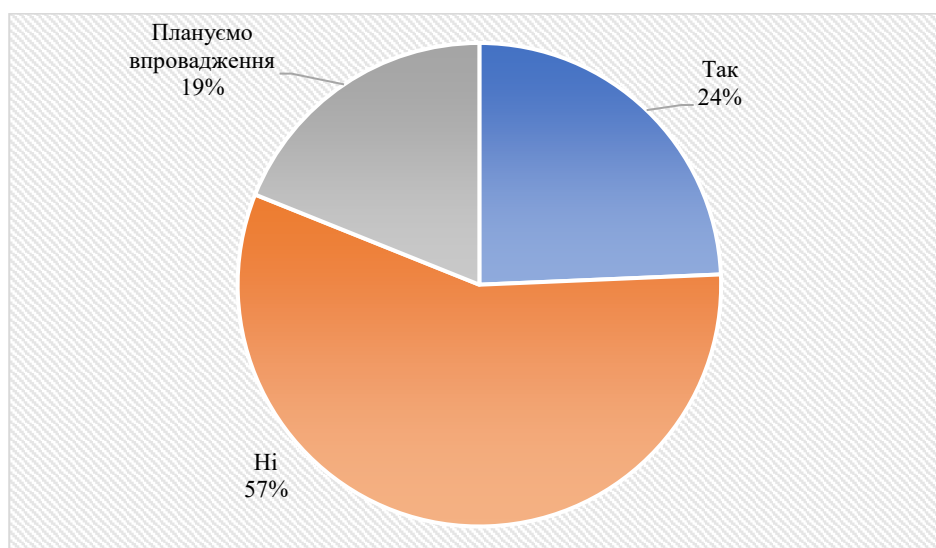


Рис. 2.8. Використання підприємствами-респондентами HRM-системи або HR-аналітики, % (розраховано автором за результатами опитування)

Конкретні продукти вказали 12 респондентів. Серед тих, що були згадані 4 системи власної розробки, LMS, Microsoft 365, CAD системи, Універсал, Power BI, IT підприємство, Taleo, HCM, Індивідуально налаштовані ШІ агенти з підбору аналізу та оцінювання кадрів. Повна автоматизація підбору персоналу присутня лише на 13,5% підприємств, часткова – на 33,8% (рис. 2.9).

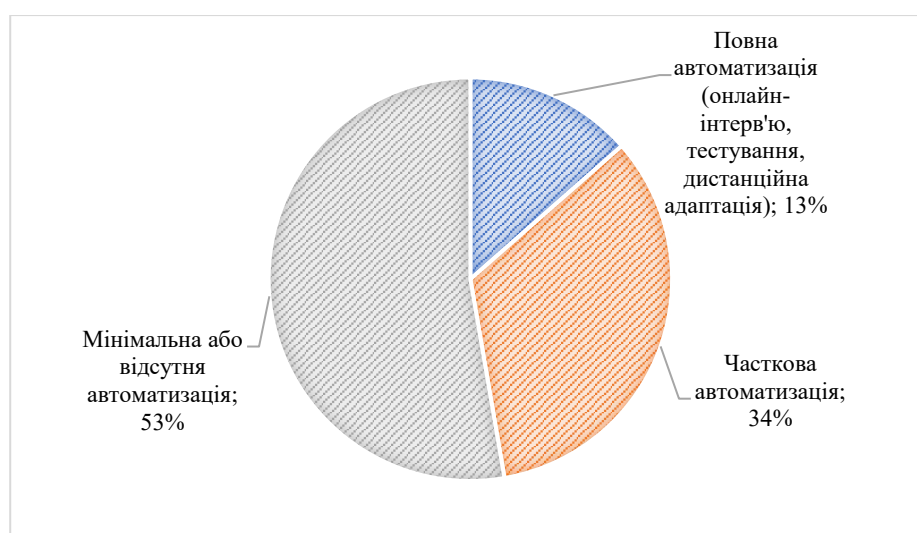


Рис. 2.9. Рівень автоматизації процесів підбору персоналу підприємствами-респондентами, % (розраховано автором за результатами опитування)

Адаптація нових працівників впроваджена, повністю сформована та документована на 20,3% підприємств, перебуває в стадії розробки – на 31,1% (рис. 2.10).

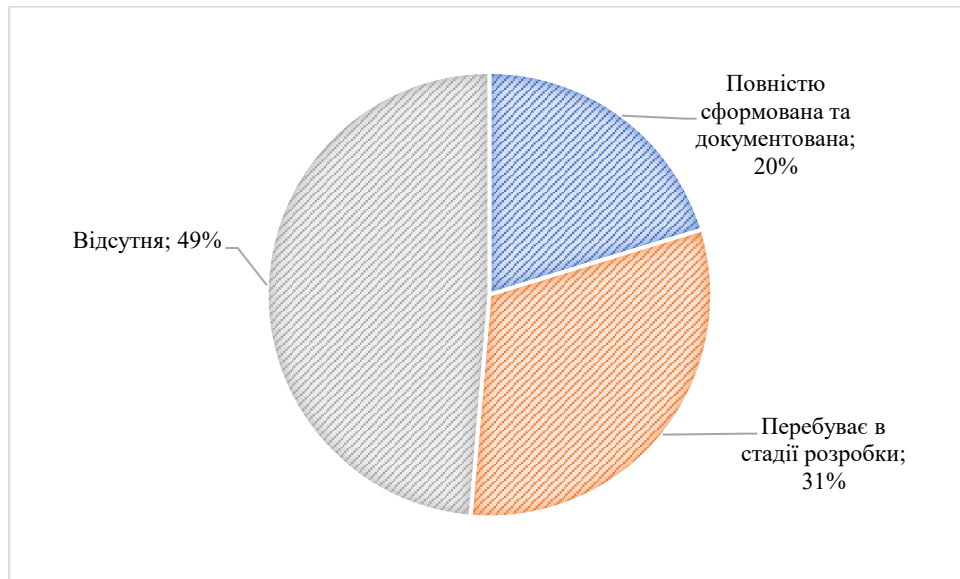


Рис. 2.10. Наявність на підприємствах системи адаптації нових працівників (онбордингу), % (розраховано автором за результатами опитування)

Для оцінювання soft skills працівників використовуються повністю автоматизовані опитування та оцінювання на 29,7% підприємств. Опитування вручну проводяться на 37,8%, не проводяться на 32,4% (рис. 2.11).

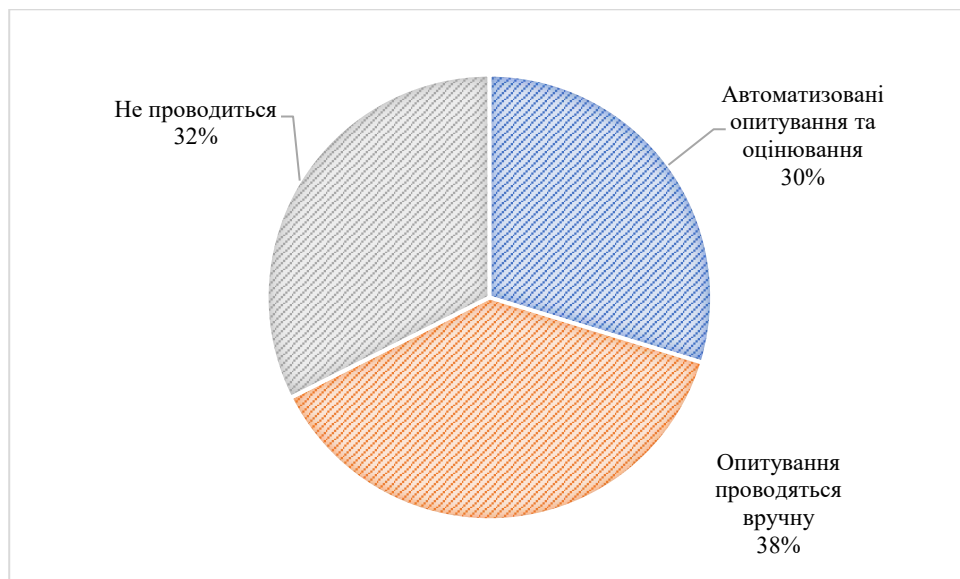


Рис. 2.11. Наявність на підприємствах опитувань та оцінювань soft skills працівників, % (розраховано автором за результатами опитування)

Наступний блок питань дає можливість оцінити ступінь використання підприємствами гнучких форми зайнятості. Найбільш поширеною формою гнучкої зайнятості, яку використовують підприємств-респонденти є віддалена робота (40,9%), гнучкий графік роботи – 34,8%, проєктні команди – 12,2%. Не використовують гнучкі форми зайнятості 11,3% підприємств (рис. 2.12).

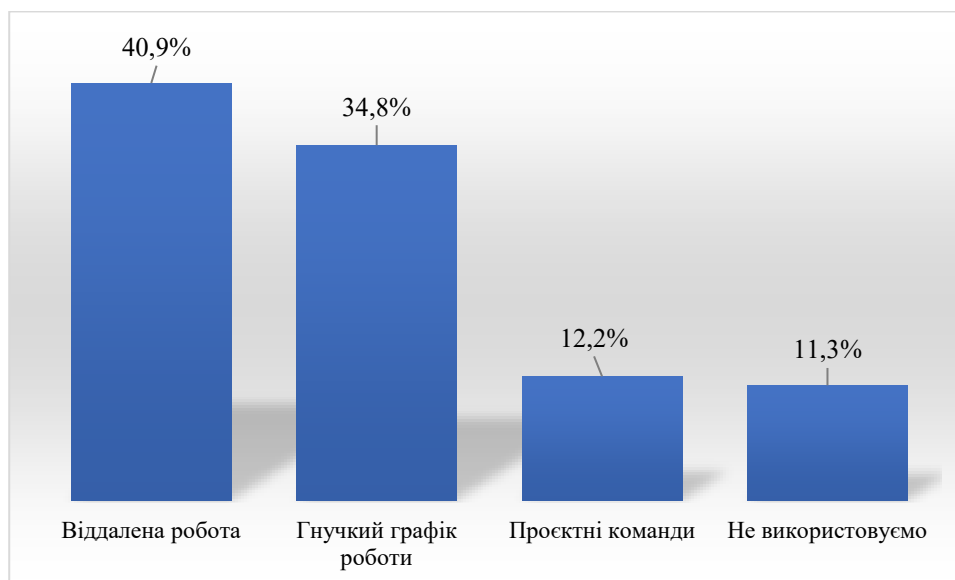


Рис. 2.12. Використання підприємствами гнучких форми зайнятості, %
(розраховано автором за результатами опитування)

При цьому частка працівників, охоплених гнучкими формами зайнятості розподіляється наступним чином: до 10% – 20,3%; 11–25% – 18,9%; 26–50% – 14,9%; 51–75% – 12,2%; понад 75% – 13,5% (рис. 2.13).

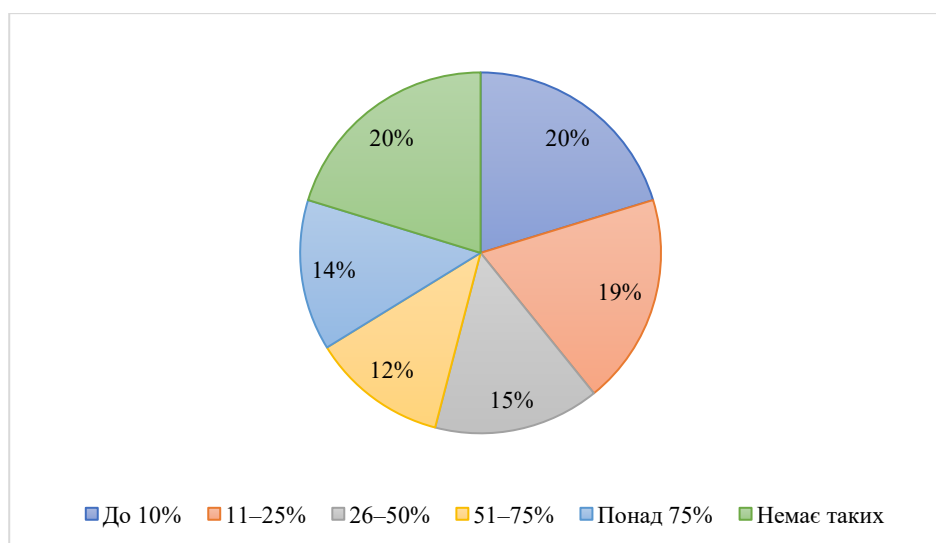


Рис. 2.13. Розподіл підприємств за часткою працівників, охоплених гнучкими формами зайнятості, % (розраховано автором за результатами опитування)

Отже, у понад 25% підприємств половина працівників працює за гнучким графіком або дистанційно. Гнучких форм немає тільки у 20,3% підприємств.

П'ятий блок питань присвячений інноваціям в управлінні персоналом. Так, ШІ у сфері управління персоналом активно використовується в різних процесах на 17,6% підприємств, у 9,5% – впроваджено тільки мікронавчання, у 8,9% перебуває в стадії впровадження, у 54,1% відсутнє (рис. 2.14).

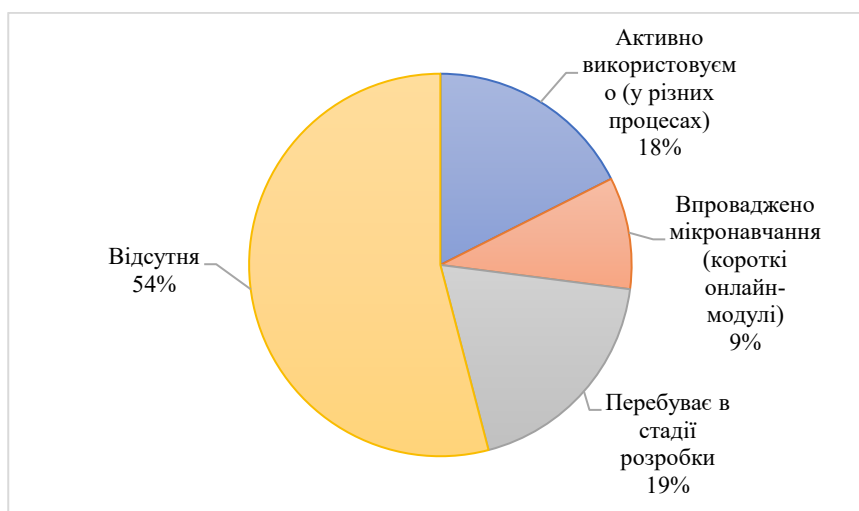


Рис. 2.14. Використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах, %
(розраховано автором за результатами опитування)

Програми розвитку та навчання персоналу на основі ШІ повноцінно використовують 9,5 % організацій, вони включають, як мікронавчання так й інші внутрішні форми (рис. 2.15).

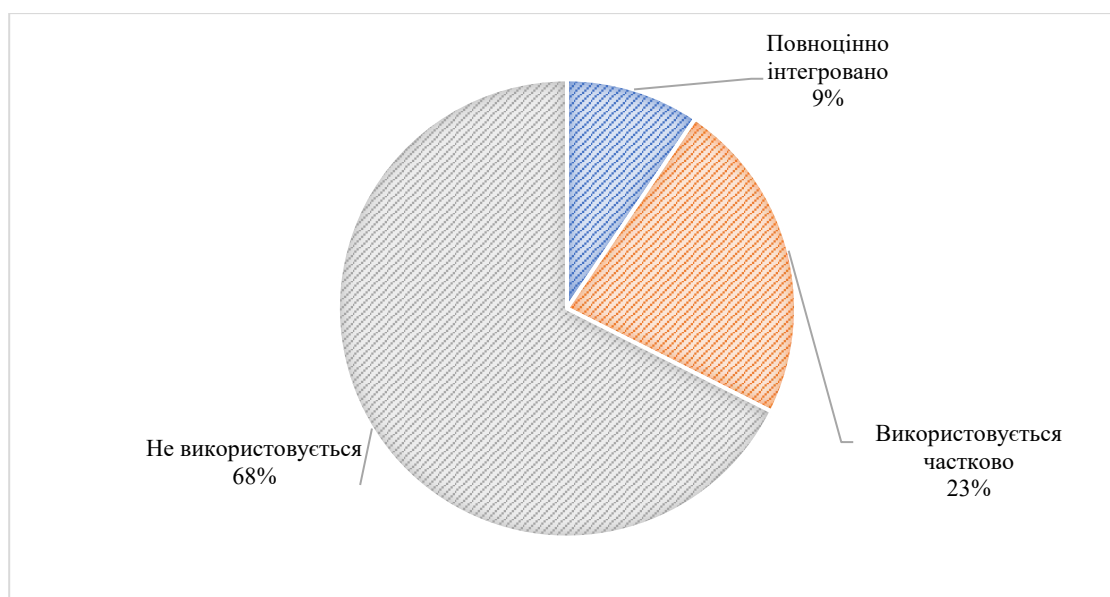


Рис. 2.15. Застосування ШІ в навчанні персоналу, % (розраховано автором за результатами опитування)

Стан розвитку систем оцінювання персоналу на українських підприємствах можна проаналізувати за результатами відповідей на питання, що подані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Наявність систем оцінювання персоналу за результатами опитування, % *

Питання	Так	У процесі розробки	Ні
Чи використовує ваше підприємство КРІ?	45,8	17,6	33,8
Чи використовує ваше підприємство Оцінку 360 градусів?	17,6	8,1	74,3
Чи є на вашому підприємстві assessment-центр?	14,9	9,5	75,7

* розраховано автором за результатами опитування

Системи КРІ застосовують 45,8% опитаних підприємств. Оцінку 360 градусів застосовують 17,6% опитаних підприємств. Assessment-центр функціонує на 14,9% організацій. З цього можна зробити висновок, що найпоширенішим методом оцінювання працівників є більш простий та менш затратний метод КРІ. Комплексні інноваційні підходи залишаються менш поширеними. Це свідчить про недостатню зрілість систем управління персоналом.

Останній блок опитування присвячено стану корпоративної культури організацій. На рис. 2.16 наведені частки підприємств, які мають письмово задокументовану культуру (32,4%), у яких культура існує на рівні неформальних домовленостей (39,2%), перебуває у стадії формування (9,5%), фактично відсутня (18,9%).

Крім того, респонденти, які відповідали на питання, поділились своїм досвідом та баченням вирішення кадрових викликів в умовах війни. Зокрема:

– «Війна в Україні кардинально змінила ринок праці, і роботодавці зіткнулися з багатьма викликами, серед яких можна виділити мобілізацію,

релокацію, емоційне вигорання. Водночас зросла потреба у гнучкості, адаптивності та людяності в управлінні персоналом»;

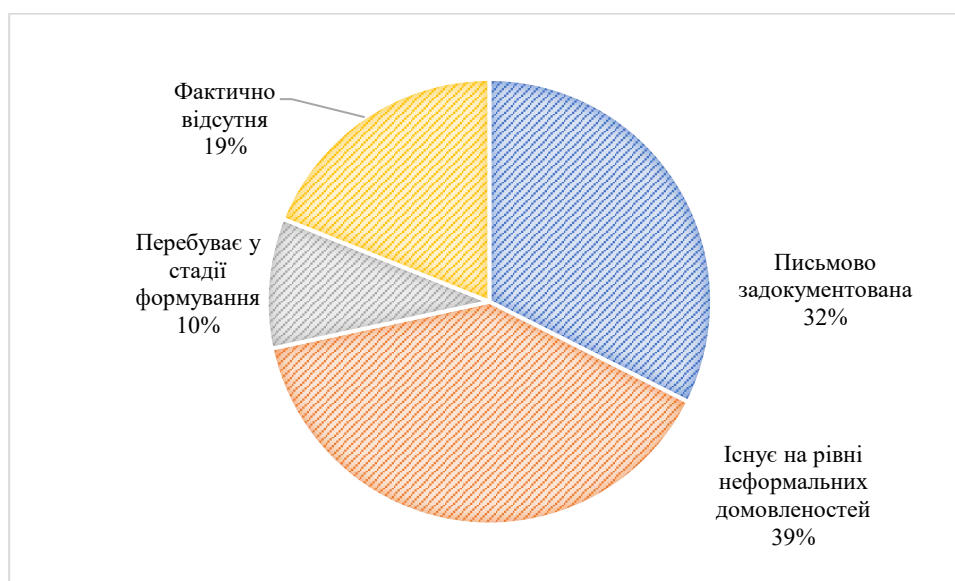


Рис. 2.16. Наявність корпоративної культури у підприємств-респондентів, %
(розраховано автором за результатами опитування)

— «На основі мого досвіду можна виділити кілька ефективних підходів, які вже впроваджені в компанії: 1. Гнучкий підхід до графіків і зайнятості. Забезпечення часткової або дистанційної зайнятості для збереження робочих місць, проєктна робота, залучення аутсорсингу. 2. Психоемоційна підтримка персоналу. Внутрішні програми підтримки: регулярні бесіди з керівником, безкоштовна психологічна допомога співробітникам, також впроваджено проєкт зустрічі ветеранів. 3. Активне залучення переселенців, ветеранів, студентів, кандидатів без досвіду роботи»;

— «Багато професійних і надійних кадрів серед внутрішньо переміщених осіб або демобілізованих військових – головне створити для них умови: адаптивний графік, просте навчання, повагу. Також залучаємо кандидатів без досвіду роботи, які готові вкладатися та навчатися новому»;

— «Потрібно не зупинятися ні через війну, ні через будь-які інші виклики; тільки безупинний подальший розвиток в усіх процесах»;

- «На жаль, але саме бойові дії спонукають до підвищення мотивації робітників!»;
- «На нашому невеличкому підприємстві проблема кадрів вирішується завдяки довіри один до одного. Працівники працюють переважно онлайн та за кордоном. Завдяки відповідальності співробітників компанія працює ефективно. Щодо вирішення проблем потрібна комплексна стратегія співпраці між бізнесом, державою та освітніми установами для інвестування в людський капітал та реалізації відповідних програм;
- «Трішки нюансів: компанія – виробничо-торгівельна корпорація. Використовується Система Хей (Hay Group), або бально-факторна система. Це метод оцінки посад і зарплат, заснований на оцінці трьох основних факторів і восьми субфакторів»;
- «Дієвий спосіб підвищення заробітної плати нещодавно був застосований для мотивації персоналу, що дозволило не втратити персонал. Вважаємо це найбільш дієвим методом. Мотивуємо ще через турботу про дітей працівників на всі дитячі свята: день захисту дітей, 1 вересня. Проводяться корпоративи для колективу, щоб не було вигорання»;
- «Потрібно як найширше запроваджувати віддалену роботу»;
- «Активно використовуємо суміщення професій»;
- «З кадрами все Ок. Найбільше питання – забезпечення роботи новим кадрам»;
- «Для збереження кадрового потенціалу в системі вищої освіти під час війни треба, насамперед, припинити проводити її реформування шляхом підвищення жорсткості вимог до викладачів при проходженні акредитацій спеціальностей. У випадку непроходження акредитації випускаюча кафедра припиняє існування (як би гарно викладачі не навчали при цьому студентів)... Другою проблемою є низькі зарплати викладачів та відсутність повної завантаженості на ставку (в умовах війни влаштуватись на роботу за сумісництвом, особливо в прифронтових містах, практично не можливо). Вищезгадані проблеми вже призводять до знекровлення вищої школи».

- «Ми працюємо, все буде добре – адже керівництво приділяє багато уваги сучасним методам управління підприємствами. Дякую за цікаву анкету!»;
- «В прифронтових містах працівники вищої освіти піддаються вимушеному «скороченню» у зв'язку зі скороченням контингенту студентів. Для таких міст система повинна бути заморожена по кількості ставок, щоб зберегти людський освітньо-викладацький ресурс»;
- «Безглузде підвищення вимог до персоналу приводить тільки до втрат співробітників з досвідом роботи та появи «порожніх-кар'єристів» в галузі вищої освіти. Втратити заклади вищої освіти доволі просто, а збудувати довго та коштовно!»;
- «Повністю оновити керівництво, застосувати репресивний апарат до управлінців. Заохочувати матеріально тих робітників, хто фактично ходить на роботу у воєнний час».

Підводячи підсумки результатів дослідження підкреслимо, що найбільш поширеними кадровими викликами у сучасних умовах воєнного стану в Україні є брак кваліфікованих кадрів, який безпосередньо пов'язаний з втратою персоналу через мобілізацію, а також психологічний стан працівників. Однак, це не є перешкодою у розвитку та трансформації підходів до управління, які відбуваються під впливом інноваційних рішень, таких як впровадження цифрових інструментів та гнучких форм зайнятості. Такі трансформаційні зсуви вимагають від керівництва організацій детального аналізу та перегляду підходів до формування персоналу.

2.3. Стан системи формування персоналу підприємств переробної промисловості

У якості об'єкта для аналізу стану системи формування персоналу організації взято підприємство виробничої галузі (переробна промисловість) ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що має більше 500 співробітників.

Розглянемо основну інформацію про підприємство та проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності, а також показники структури та руху персоналу за останні 10 років. ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» було утворене на базі заводу, побудованого в 1899 р. як підприємство Бельгійського акціонерного товариства братами Шодуар для виробництва покрівельного, хвильового прокату, посудної та лопатної сталі. На сьогоднішній день підприємство оснащено сучасним автоматизованим та механізованим технологічним обладнанням для виробництва електрозварних труб, лініями гарячого оцинкування, обладнанням для виробництва товарів народного споживання («ДМЗ КОМІНМЕТ», n.d.). Фінансові та аудиторські звіти, за якими можна проаналізувати діяльність компанії представлені на вебсайті («Звіт про управління ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за результатами 2023 року», 2023). Техніко-економічні показники діяльності ТОВ ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» представлено у табл. 2.9.

За наведеними даними можна констатувати швидке зростання штату у 2015-2017 рр., більше ніж у 6 разів за 2 роки, що корелює зі зростанням обсягів реалізації. Це був період масового набору персоналу та розширення виробництва. Але, рентабельність виробництв суттєво знизилась (з 20,27% до 6,18%), що може бути ознакою витрат на адаптацію великої кількості нових працівників.

У 2018-2019 рр. відбулось скорочення чисельності та обсягів реалізації. Рентабельність виробництва також знизилась з 6,18% до 3,09%. Це може свідчити про структурні проблеми на підприємстві або несприятливу ринкову кон'юнктуру.

У період 2020-2021 р. персонал зменшився на 11,78%, однак обсяг реалізації різко збільшився на 45,1%. Така тенденція свідчить про підвищення продуктивності праці.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. при меншій кількості працівників обсяги реалізації залишаються високими, що свідчить про високий рівень механізації праці. Компанія зараз утримує обсяги виробництва та високий рівень продуктивності. Однак, чистий прибуток та рентабельність коливаються через інші фактори (зокрема, ціни, інші витрати).

Таблиця 2.9

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» *

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (6 міс.)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	52 446	1 205 815	2 802 980	2 722 663	2 348 502	2 325 836	4 236 758	2 788 682	3 331 610	2 896 250	1 620 672
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	43 607	1 093 328	2 639 796	2 636 073	2 278 027	2 194 298	4 053 493	2 333 404	2 926 703	2 650 404	1 462 290
Валовий прибуток, тис. грн	8 839	112 487	163 184	86 590	70 475	131 538	183 265	455 278	404 907	245 846	158 382
Чистий прибуток, тис. грн	61	2 764	-19 688	21 338	9 207	-39 707	34 789	40 416	56 197	18 913	2 430
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,12	0,23	-0,70	0,78	0,39	-1,71	0,82	1,45	1,69	0,65	0,15
Рентабельність виробництва, %	20,27	10,29	6,18	3,28	3,09	5,99	4,52	19,51	13,83	9,28	10,83
Інші операційні доходи	227	42 748	91 383	183 840	162 989	63 035	107 055	92 261	82 354	77 173	49 775
Чисельність персоналу, осіб за статистичною звітністю без урахування мобілізованих та декрет	204	784	1247	1219	1039	854	746	685	593	559	563
Середньорічна чисельність працівників, ос.	235	787	1236	1222	1041	860	780	733	688	652	654

*побудовано за первинними даними підприємства

На рис. 2.17 представлено динаміку продуктивності праці за період 2015-2024 рр. Продуктивність праці тримається на достатньо високому рівні: 5181 грн у 2024 р. За 2025 р. повних даних немає.

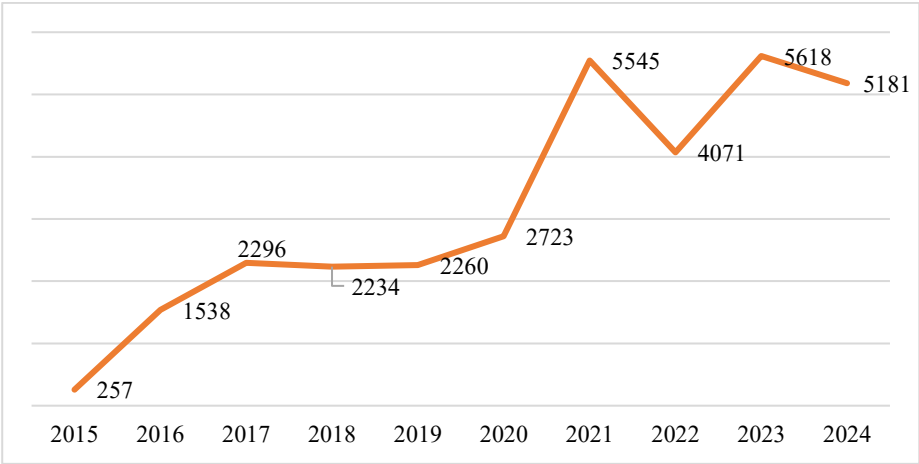


Рис. 2.17. Продуктивність праці ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за період 2015-2024 рр. (у грн) (побудовано автором за первинними даними підприємства)

Основні показники, які характеризують структуру та рух персоналу підприємства представлені у табл. 2.10–2.13.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за віком (середньорічна чисельність персоналу)

Вікова категорія	До 25 років	26 –35	36-45	46-60	Понад 60 років
2015	14	76	61	144	35
2016	26	156	198	330	77
2017	32	241	301	505	163
2018	38	225	299	504	156
2019	22	165	249	473	132
2020	14	129	245	394	78
2021	12	102	215	362	89
2022	8	84	195	352	94
2023	5	67	186	310	120
2024	3	42	170	301	136
2025 (6 міс.)	8	35	164	308	139

*за первинними даними підприємства

Дані табл. 2.10 та рис. 2.18. свідчать, що підприємство має складнощі із залученням молоді, так чисельність молодих працівників у категоріях до 25 років та 26-35 років поступово та суттєво знижується: з 38 осіб до 25 років у 2018 р. до 3 у 2024 р. та з 241 особи (26-35 років) у 2017 р. до 35 у 2025 р.

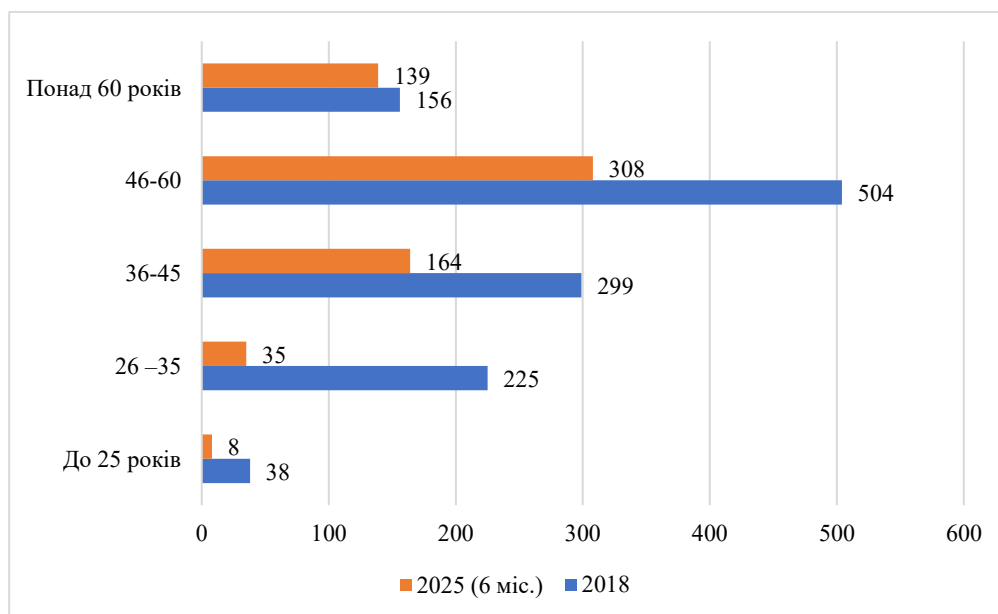


Рис. 2.18. Порівняння структури персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за віком у 2018 р. та 2025 р. (побудовано автором за первинними даними підприємства)

Вікова структура персоналу у 2025 р. представлена на рис. 2.19. З рис. видно, що 68% працівників – це старша вікова категорія (від 45 років), у тому числі, 21% – понад 60 років.

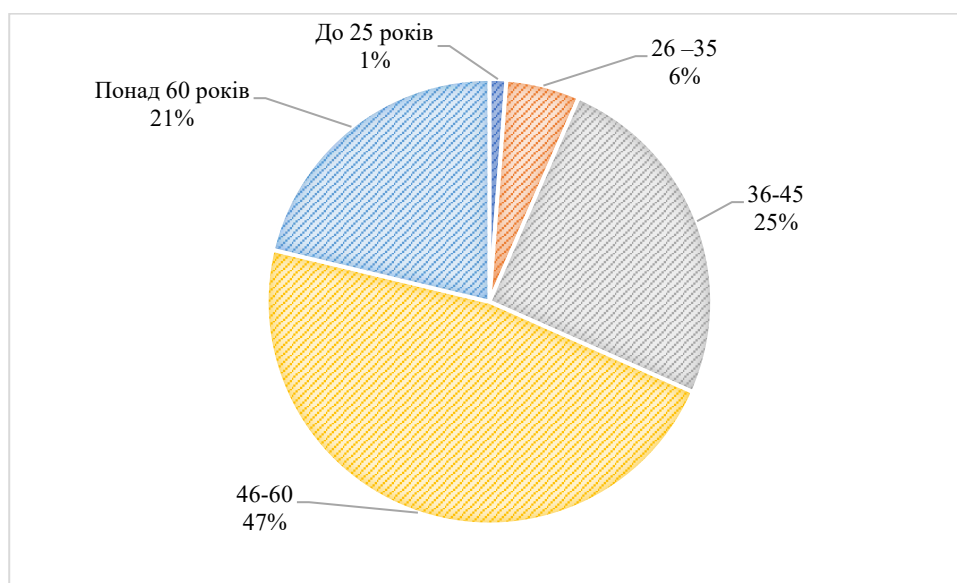


Рис. 2.19. Вікова структура персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у першому півріччі 2025 р., % (побудовано автором за первинними даними підприємства)

Скорочення чисельності персоналу відбулось по усім категоріям. Однак, на відносно високому рівні тримається кількість працівників віком понад 60 років, яка у зрівнянні з 2015 р. виросла майже у 4 рази. При цьому відносна частка цієї категорії у структурі персоналу збільшилась у 2 рази: з 10,61% до 21,25%.

Пік більшості груп приходить на 2017-2018 рр., після чого відбувається стаке зниження, при чому, воєнний стан не став переломним моментом у динаміці вікової структури, за виключенням тенденції зростання у категорії 60+. Крім того, дані дають підстави зробити висновок, що персонал «старіє», відбувається помітне скорочення у молодих категоріях, що становить загрозу дефіциту кадрового резерву у майбутньому.

Можливими причинами такої тенденції, безумовно, є зовнішні фактори (воєнний стан, міграція, мобілізація). Однак, суттєве значення можуть мати внутрішні фактори, зокрема, зниження привабливості бренду підприємства для молоді, а також відсутність достатніх програм розвитку, кар'єрного зростання молодих працівників, що треба додатково перевіряти.

Поряд з цим, аналіз структури персоналу за рівнем освіти (табл. 2.11) показує, що найбільш чисельною протягом 10 років залишаються категорії з повною освітою та працівників професійно-технічною освітою, які складають у структурі персоналу чисельності працівників у категоріях відповідно 36 та 37%.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за рівнем освіти (кількість працівників виходячи з середньорічної чисельності персоналу) 2015-2025 рр. *

Рік	Повна вища освіта	Базова вища освіта	Професійно-технічна освіта	Середня освіта	Співвідношення кількості висококваліфікованих працівників до низькокваліфікованих
2015	67	12	97	59	2,98
2016	221	39	291	236	2,33
2017	368	49	462	357	2,46
2018	364	49	472	337	2,63
2019	299	38	425	279	2,73
2020	264	30	352	214	3,02

Продовження табл. 2.11

Рік	Повна вища освіта	Базова вища освіта	Професійно-технічна освіта	Середня освіта	Співвідношення кількості висококваліфікованих працівників до низькокваліфікованих
2021	260	29	294	197	2,96
2022	246	27	279	181	3,05
2023	238	26	265	159	3,33
2024	230	25	245	152	3,29
2025 (6 міс)	236	25	242	151	3,33

**розраховано за первинними даним підприємства*

Це означає збільшення попиту на робітничі професії, що підтверджується наявністю на сайті підприємства відповідних вакансій (рис. 2.20).

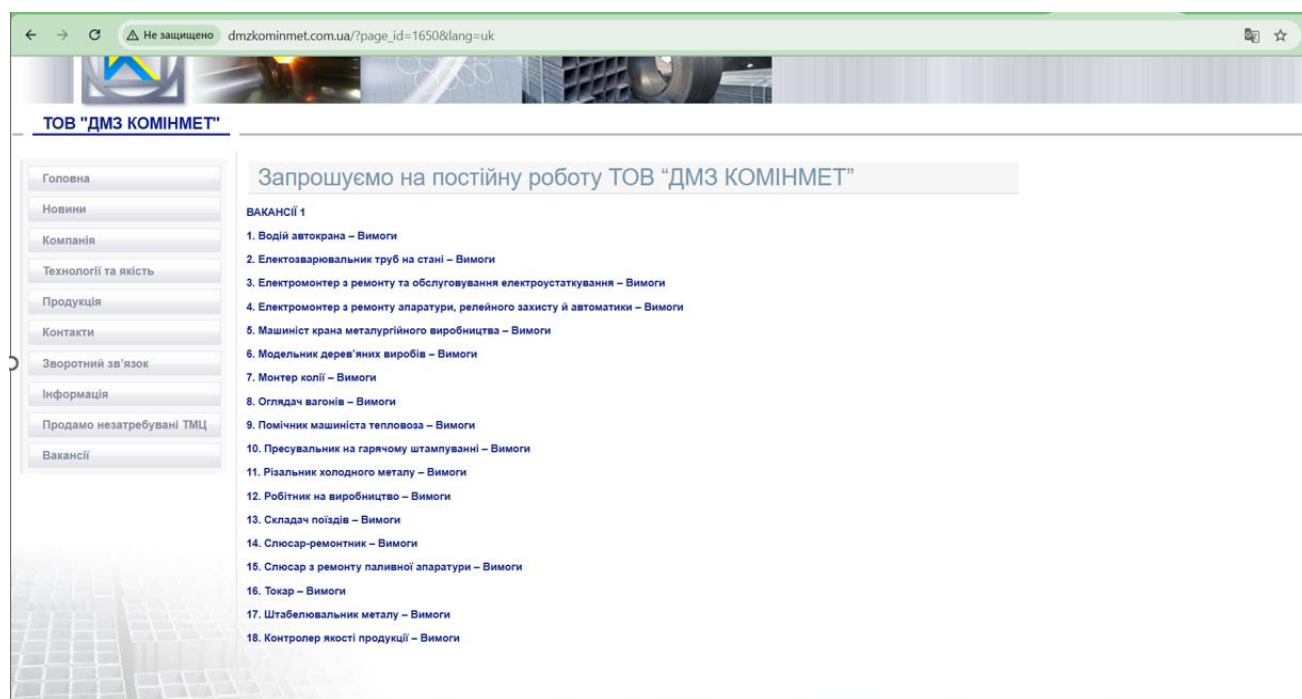


Рис. 2.20. Сайт ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», розділ «Вакансії».

Відбувається поступове підвищення середнього рівня освіти персоналу за рахунок збереження чисельності висококваліфікованих працівників та скорочення низькокваліфікованих (стовбець табл. 2.6 «співвідношення кількості висококваліфікованих працівників до низькокваліфікованих»). Співвідношення

кількості висококваліфікованих працівників до низькокваліфікованих розраховано як відношення кількості працівників груп «Повна вища освіта», «Базова вища освіта», «Професійно-технічна освіта» до групи «Середня освіта». Як ми бачимо, цей показник поступово зростає (рис. 2.21).

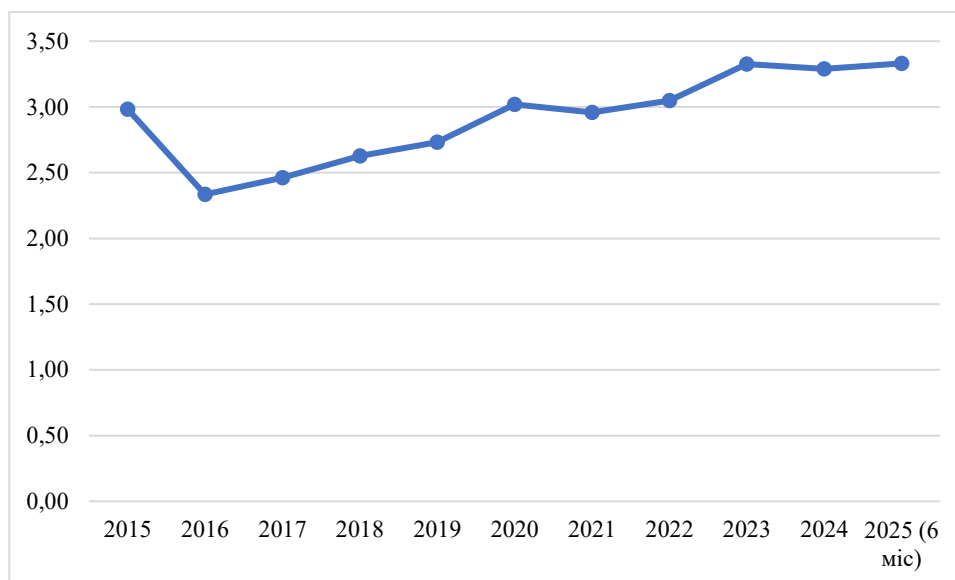


Рис. 2.21. Співвідношення кількості висококваліфікованих працівників до низькокваліфікованих ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за 2015-2025 рр. (розраховано автором за первинними даними підприємства)

Динаміку структури персоналу за кількістю працівників наведено в табл. 2.12. Як видно, у 2015-2017 рр. відбулося різке зростання загальної кількості працівників: у 2016 р. темпи приросту за рік 234,9%, у 2017 р. – 57,1%. З 2017 р. спостерігається поступовий негативний приріст.

Таблиця 2.12

Динаміка структури персоналу (кількість працівників)

Рік	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього	Темпи приросту, %
2015	31	23	-	181	235	-
2016	101	100	2	584	787	234,9
2017	160	167	4	905	1236	57,1
2018	161	174	4	883	1222	-1,1
2019	142	160	3	736	1041	-14,8
2020	141	122	3	594	860	-17,4
2021	132	116	3	529	780	-9,3
2022	129	109	3	492	733	-6,0

Продовження таблиці 2.12

Рік	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього	Темпи приросту, %
2023	126	102	3	457	688	-6,1
2024	127	97	3	425	652	-5,2
2025 (6 міс.)	126	94	3	431	654	0,3

**розраховано за первинними даним підприємства*

Як видно з рис. 2.22, зміни у категоріях «керівники» та службовці є помірними. Категорія «службовці» найменш чисельна (2-4 особи за усі роки). Найбільші темпи скорочення характерні для категорії «спеціалісти», це може свідчити про оптимізацію адміністративних функцій. Однак частка цієї категорії майже не змінюється і становить приблизно 14%.

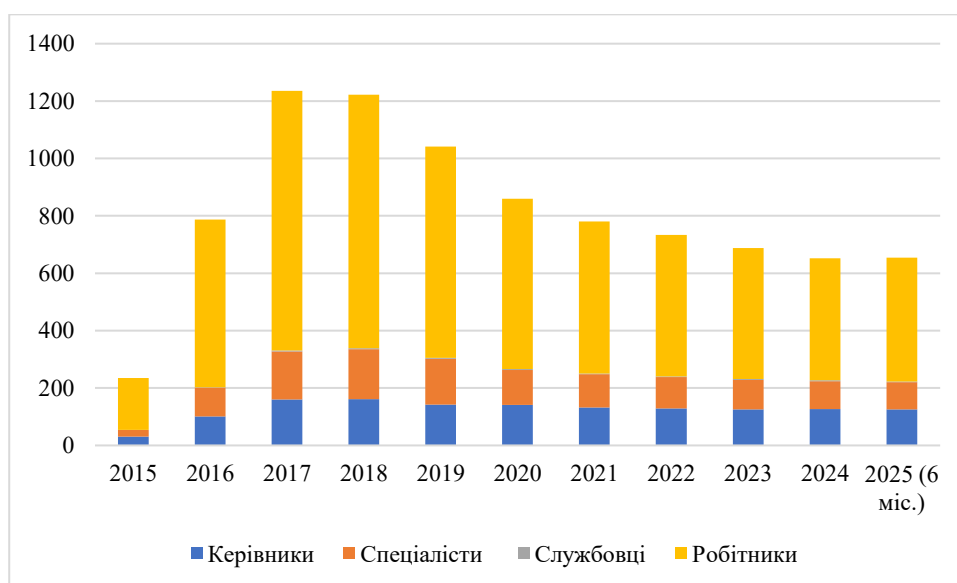


Рис. 2.22. Структура персоналу за категоріями ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за 2015-2025 рр. (побудовано за первинними даними підприємства)

Найчисельнішою групою у структурі є «робітники», які у 2025 р. складають 65,9%, проте їх частка зменшилась у порівнянні з 2017 р. (73,2%). Частка керівників зросла: з 12,9% у 2017 р. до 19,3% у 2025 р. (рис. 2.23), що може означати підвищення управлінської складової або збереження керівничого

апарату попри загальне скорочення штату, однак може призводити до збільшення адміністративних витрат.

Рух робочої сили демонструє не тільки динаміку кількості працівників, але й процеси, за рахунок яких це відбувається.

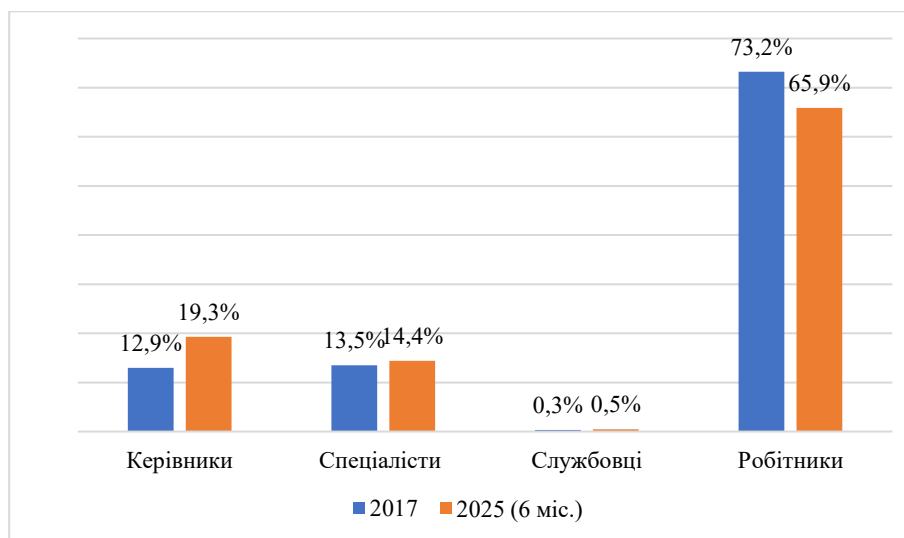


Рис. 2.23. Структура персоналу за категоріями ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2017 р. та 2025 р. (побудовано за первинними даними підприємства)

Рекордною стала кількість прийнятих працівників у 2016 р. (1029 осіб), що призвело до збільшення штату у зрівнянні з 2015 р. більше ніж у 5 разів (табл. 2.13).

У наступні періоди кількість прийнятих суттєво знижується (мінімум у 2022 р. – 34 особи).

Перше півріччя 2025 р. демонструє відносно високий показник найму (54 особи) у зрівнянні з попереднім періодом, що може сигналізувати про певне відновлення активності.

Що стосується вибуття працівників, то ми спостерігаємо різкий відтік персоналу у 2018-2019 рр., особливо у 2019 р. (360 осіб). У наступні роки кількість звільнень поступово знижується, але тенденція до скорочення штату зберігається. Причинами вибуття є, в основному власне бажання. Фіксуються поодинокі випадки порушення трудової дисципліни, переважно у період 2017-2019 рр. Скорочення штатів фіксується у 2018- 2022 рр. з піком у 2019 р. (82 особи).

Таблиця 2.13

Рух робочої сили в компанії ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за 2015-2025 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (6 міс.)
Середньорічна чисельність працівників, осіб	235	787	1236	1222	1041	860	780	733	688	652	654
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	291	029	206	210	133	6	58	4	38	43	54
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	9	86	210	251	60	186	109	75	83	59	48
з них: звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою	-	2	9	15	5	1	-	-	1	-	-
скорочення штатів	-	-	-	5	82	43	5	1	-	-	-

* побудовано за первинними даними підприємства

У роки після початку повномасштабного вторгнення прикладів порушення трудової дисципліни, скорочення штатів не включені в статистику. Звільнення через незадоволення роботою жодного разу офіційно не відображені. Скоріш за все більшість таких випадків «маскується» причиною за власним бажанням. Кумулятивний ефект від прийому та вибуття персоналу можна прослідити на каскадній діаграмі на рис. 2.24.

Як можна побачити, результатом руху персоналу є певне відносне збільшення кількості працівників у 2025 р. у зрівнянні з 2015 р.

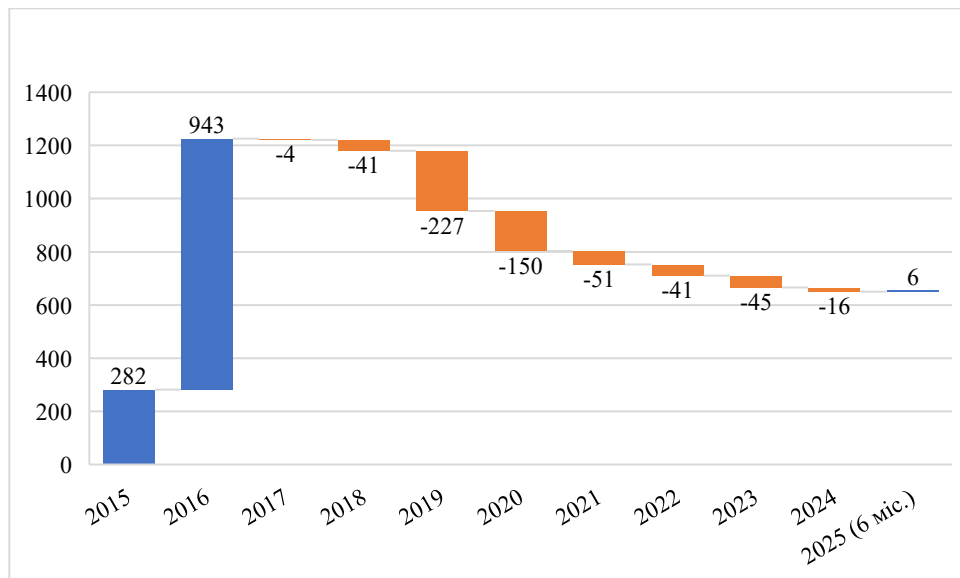


Рис. 2.24. Кумулятивний ефект від прийому та вибуття персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2015 - 2025 рр. (розраховано за первинними даними підприємства)

У табл. 2.14. представлені показники, які характеризують якість системи управління персоналом.

Таблиця 2.14

Оцінка людського капіталу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2023 - 2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік (6 міс)
Загальна кількість працівників підприємства, осіб	688	652	654
Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію впродовж року, осіб	63	97	28
Кількість працівників, що запропонували інновації впродовж року, осіб	5	7	3
Заробітна плата, тис. грн (ФОТ , рік)	132124,4	156054,0	93173,0
Витрати на проведення тренінгів на одного працівника, грн	9826,19	4564,1	2193,21
Частка працівників, яких періодично оцінюють щодо результативності та можливостей кар'єрного росту, %	25	30	30
Частка працівників, щодо яких здійснювалося матеріальне та моральне стимулювання, %	100	100	100

* складено за первинними даними підприємства

Зокрема, дані свідчать, що відбулось зростання кількості працівників, що підвищували свою кваліфікацію на 54% у 2024 р. Однак, за перше півріччя 2025 р. кількість таких працівників пропорційно менша, ніж у попередніх роках. Це може вказувати на зниження інтенсивності навчання, або на те, що більшість тренінгів будуть проведені у другому півріччі.

Кількість працівників, які пропонують інновації (5 – 7 осіб), є низькою (близько 1%), що вказує на потребу у стимулюванні креативності.

Фонд оплати праці у 2024 р. суттєво зріс на 18,1% порівняно з 2023 р.

Однак, витрати на проведення тренінгів різко скоротились: у 2024 р. вони зменшились майже удвічі. Це може негативно впливати на розвиток компетентностей та довгострокову перспективу ефективності персоналу та організації в цілому.

Частка працівників, яких періодично оцінюють зросла з 25% у 2023 р. до 30% у 2024 р. Матеріальне та моральне стимулювання охоплює 100%, що є сильною стороною системи управління персоналом.

Отже, можна зробити наступні висновки: підприємства зберігає кадрову стабільність і високий рівень охоплення стимулюванням. Різке скорочення витрат на навчання потребує уваги, оскільки може позначитись на інноваційності та конкурентоспроможності. Інноваційна активність персоналу залишається низькою та потребує додаткових мотиваційних програм.

У табл. 2.15 представлено аналіз елементів витрат підприємства ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2015 – 2025 рр.

Дані свідчать що 2016 – 2021 р. матеріальні витрати займали 80-95% собівартості, однак у роки з великим операційними витратами (2022 р.) їх частка зменшувалась.

Взагалі, 2016 р. – рік радикального стрибку усіх показників, що свідчить про масштабування бізнесу або інфляційний перерахунок (темпи інфляції у 2015 р. – 48,7%).

Таблиця 2.15

Аналіз елементів витрат підприємства ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2015 - 2025 рр. (грн)

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість, тис. грн	43607	1093328	2639796	2636073	2278027	2194298	4053493	2333404	2926703	2650404	1462290
Матеріальні витрати, тис. грн	7743	1153832	2551195	2471773	1954534	2095645	3909414	2126715	2795381	2502169	1369237
Витрати на оплату праці, тис. грн	12826,4	57073,7	113787,4	154339,4	151972,8	145086,1	150205,3	115974,4	132124,4	156054	93173
Амортизація, тис. грн	19534	33264	31790	32710	41129	43674	41919	42055	41918	39808	19037
Адміністративні витрати, тис. грн	6680	22586	35661	45593	44494	42444	48143	54949	31503	38053	21852
Витрати на збут, тис. грн	4	11670	21431	26475	34232	23419	46979	24863	27721	30749	18350
Інші операційні витрати, тис. грн	5806	119392	141063	134052	127203	171709	144387	507394	394076	264829	171639

* складено за первинними даними підприємства

Динаміка фонду оплати праці та його частка в собівартості представлена на рис. 2.25. У 2015 р. майже третина собівартості – це витрати на оплату праці (людиноцентрична модель), але після 2016 р., коли собівартість суттєво зросла, питома вага зарплати різко впала й коливається в межах 3,7– 6,7% (матеріалоцентрична модель).

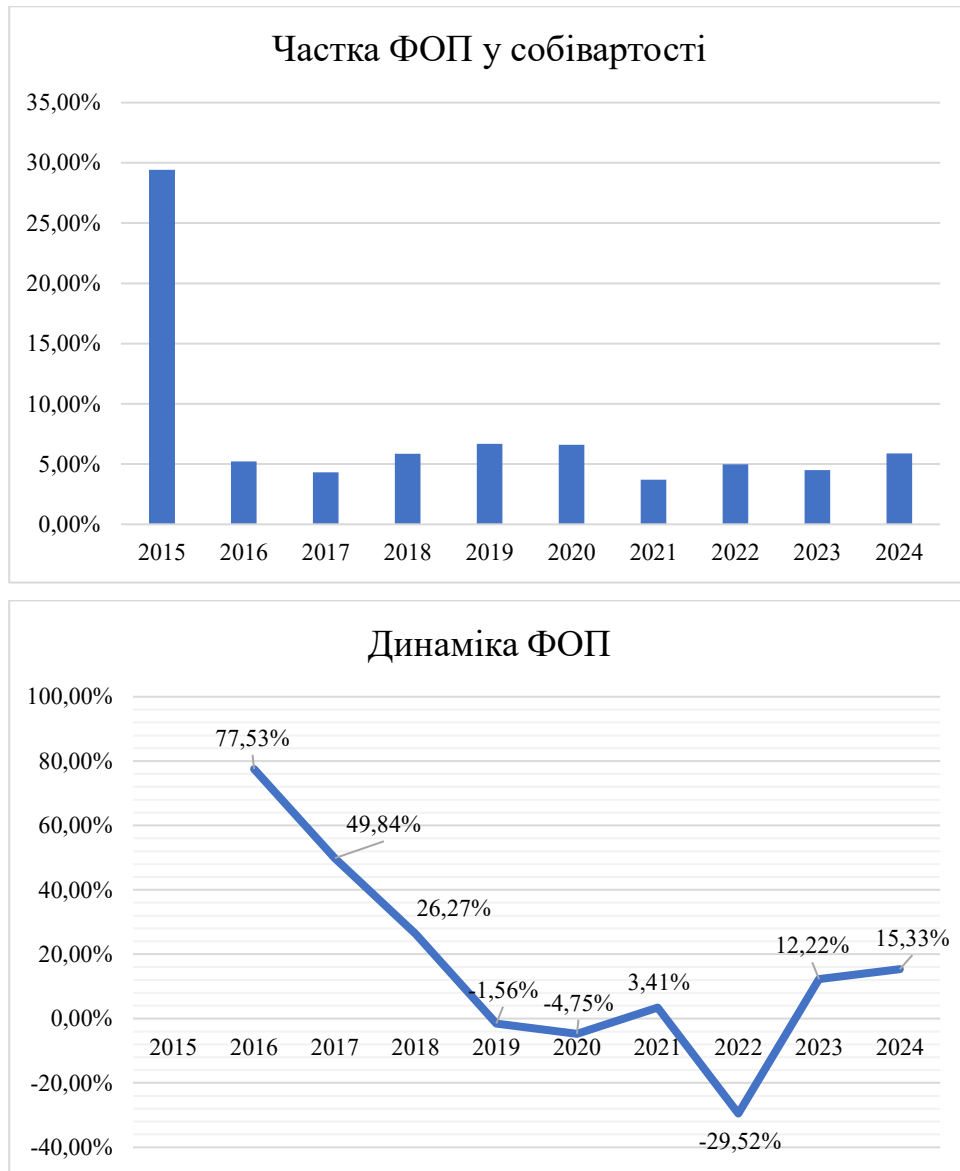


Рис. 2.25. Динаміка фонду оплати праці (ФОП) та її частка в собівартості ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у 2015 – 2025 рр. (побудовано за первинними даними підприємства).

Отже за останні 10 років компанія перейшла від трудомісткого формату роботи до капіталомісткого (менше людської праці відносно обсягів

виробництва). Це робить компанію менш вразливою до зростання зарплат, але більш залежної від цін на матеріали.

Крім того, різкі зміни у фонді оплати праці у 2022-2025 рр. можуть вплинути на якість персоналу та корпоративну культуру. На це необхідно звернути увагу керівництва та розробити план відповідних заходів.

Для поглиблення аналізу системи формування персоналу була використана критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, що запропонована автором у пп. 2.3. Було проаналізовано стан системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (Додаток В). Узагальнені результати бальної оцінки представлено у табл. 2.16.

За критеріями 1–3 підприємство демонструє високий рівень відповідності (зелена зона). За критеріями 4 – 9 середній рівень відповідності (жовта зона). Це свідчить про наявність точкових проблемних зон та значний потенціалу для розвитку системи формування персоналу. За критерієм 10 виявлена низький рівень відповідності та наявність критично проблемних зон, які потребують особливої уваги та удосконалення (червона зона).

Загальний бал свідчить, що підприємство демонструє середній загальний рівень системи формування персоналу. Проведемо більш детальний аналіз потенціалу удосконалення системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ».

Критерій 1. Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики. На підприємстві затверджена стратегія, яка працює, оперативні плани розробляються на її основі. Стратегічні цілі частково відповідають викликам ринку. Регулярно проводиться SWOT, PESTEL, на його основі вносяться зміни у стратегію. Система KPI працює для окремих посад. Визначені принципи кадрової політики. Працюють процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу. кадрова політика повністю інтегрована в стратегічне управління.

Таблиця 2.16

Оцінка системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» на основі
авторської методики

Критерій	Показники	Максимальний бал	Бальна оцінка	Рівень
1	Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики	30	27	Високий
2	Стан корпоративної культури	30	24	Високий
3	Наявність системи планування та моделювання посад	30	22	Високий
4	Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі	30	18	Середній
5	Якісний аналіз інформаційних HRM-систем	30	11	Середній
6	Ефективність процесів пошуку персоналу	30	15	Середній
7	Ефективність процесів відбору персоналу	30	16	Середній
8	Аналізування системи адаптації нових працівників	30	18	Середній
9	Впровадження систем оцінювання персоналу	30	11	Середній
10	Рівень організації системи розвитку та збереження талантів	30	7	Низький
	ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ	300	169	Середній

** розраховано автором на основі даних підприємства*

При формуванні кадрової політики іноді застосовуються бенчмаркінг. Працюють гібридні команди, застосовується віддалена робота, враховуються особливості різних генерацій.

Активно впроваджуються цифрові інструменти при формуванні кадрової політики. Регулярно проводиться SWOT-аналіз персоналу, який використовується у стратегічному плануванні.

Критерій 2. Стан корпоративної культури. Норми, правила та цінності

організації прописані. Тип корпоративної культури визначено. Корпоративна культура повністю відповідає специфіці та стратегії організації. Реальна корпоративна культура відповідає задекларованій, розділяється членами організації. Частково налагоджена комунікація між рівнями управління, керівниками надається зворотній зв'язок, але не регулярно. Є потреба у відповідному навчанні. Показники ініціативності включено у систему KPI, застосовуються мотиваційні заходи для підвищення ініціативності. Рівень лояльності рівень задоволеності працівників організації аналізуються на основі непрямих показників. Колектив частково залучається до розробки оперативних планів. Корпоративні заходи для підтримання культури проводяться епізодично.

Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад. Застосовується коротко-термінове, середньо-, довгострокове планування потреб у персоналі. Епізодично застосовуються GAP-аналіз для аналізування стану роботи з кадрами. Усі підрозділи задіяні у стратегічному плануванні персоналу.

Критерій 4. Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі. Сформована структурована модель організації, що передбачає розподіл HR-функцій між центральним офісом і філіями. Наявні локальні HR-фахівці чи регіональні HR-відділи, що діють згідно з єдиною політикою формування персоналу. На підприємстві функціонує повноцінна служба управління персоналом, яка охоплює різні напрямки HR. Співвідношення – 1 HR на 50–100 працівників. HR-політика виконується системно. HR-підрозділ працює системно, частково виконує функції стратегічного HRM. Є процедури найму, адаптації, навчання, але без глибокої аналітики чи планування. HR-підтримка формально відповідає масштабам (є фахівці на ключових рівнях), але функціональна повнота або глибина взаємодії з профільними підрозділами ще не на достатньому рівні. Обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу не зовсім відповідає кількості співробітників кадрового підрозділу. Кадровий підрозділ є помірно перевантаженим. Присутній частковий поділ функцій, але не усі функції виокремлено. Аутсорсинг HR-взагалі не використовується. Інформаційні системи частково використовуються в роботі

кадрової служби. Штучний інтелект в роботі кадрової служби не використовується і не планується використовувати. Рівень сформованості цифрових навичок у співробітників кадрової служби середній, проводиться навчання.

Критерій 5. Якісний аналіз інформаційних HRM-систем. Використовується HRM-система з базовими функціями обліку та частковим використанням аналітики або планування. Ведеться мінімальна кадрова аналітика в Excel. Для пошуку персоналу використовуються зовнішні сервіси, платформи без ATS. У процесі відбору персоналу частково використовуються онлайн-опитування, тестування. Для управління процесом розвитку персоналу інформаційні системи не використовуються, є окремі курси, але немає системи навчання. Для аналізування рівня задоволеності працівників проводяться разові опитування через Google-форму, письмові анкети. Інформаційні системи для розвитку талантів не використовуються. Для онбордингу є окремі інструкції, без системи. Використовуються інтегрована система оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) з метриками. Штучний інтелект в HR-процесах не використовується.

Критерій 6. Ефективність процесів пошуку персоналу. Є окремий фахівець в HR-підрозділі, який займається рекрутингом. 51-80% вакансій закривається зовнішніми джерелами. Для пошуку використовуються 2-3 канали. Керівники беруть активну участь у формуванні вимог до кандидатів. Застосовуються разові випадки хедхантингу при пошуку персоналу. Власний кар'єрний портал відсутній. Профіль посади для формування оголошення про вакантну посаду частково аналізується під час узгодження вакансії. Менше 50% проходить етапи відбору. Базові матеріали бренду роботодавця присутні на сайті та в соціальних мережах.

Критерій 7. Ефективність процесів відбору персоналу. Процес відбору здійснює команда з рекрутера та керівника підрозділу. Для аналізування професійних компетентностей кандидатів застосовуються тільки тести або завдання з фаху (hard skills). Аналізування соціальних компетентностей (софт скілів) кандидатів відбувається за результатами співбесіди. Психометричні та ситуаційні тести при відборі працівників не застосовуються. До інтерв'ю, аналізу

резюме кандидатів залучається комісія з представників HR, керівників організації, підрозділу. Конкурс на заміщення вакантних посад є відкритим, прописана процедура. Плинність кадрів в організації менше 10%. Стандартизованого алгоритму відбору персоналу організації не розроблено, рішення приймаються ситуативно, процедура не задокументована. Зворотний зв'язок кандидатам за результатами проходження етапів відбору надається більшості кандидатів або на окремі посади. Середній час закриття вакансій 45 – 60 днів.

Критерій 8. Аналізування системи адаптації нових працівників. Впроваджено окремі елементи онбордингу. Є поодинокі приклади наставництва за власною ініціативою керівників. Керівник проводить інструктаж у процес онбордингу. Кадровий підрозділ веде адаптаційні зустрічі, консультує, застосовується повне введення у посаду з інструктажем, планом дій очікуваннями. Зв'язок професійних цілей працівника та стратегії організації може згадуватись під час адаптації. Неформальні заходи по адаптації працівника у колективі іноді проводяться, проте не за планом. 11 – 20% нових працівників звільняються після випробувального терміну. Менше 10% нових працівників звільняються після 6-12 місяців роботи. Продуктивність зростає, це фіксується за допомогою показників ефективності.

Критерій 9. Впровадження систем оцінювання персоналу. Оцінка персоналу проводиться стихійно. Учасниками оцінювання HR та керівник працівника. Асесмент-центру в організації не створено. Планується впроваджувати систему грейдингу посад. Система оцінки 360 градусів не використовується. Система мотивації частково прив'язана до результатів оцінювання співробітників. Система КРІ для оцінки персоналу використовується тільки для окремих груп посад (працівників). Аналіз компетентностей використовується тільки для окремих груп посад. Планується впроваджувати результати оцінювання для побудови планів розвитку працівників.

Критерій 10. Рівень організації системи розвитку та збереження талантів. Формалізованої системи розвитку талантів на підприємстві не існує. Плани розвитку кар'єри не розробляються. Бази талантів (кадрового резерву) в

HRM-системі немає. Програм розвитку лідерських якостей не розроблялись. Епізодично проводяться окремі тренінги персоналу. Епізодично відбувається обміну кращим досвідом між підрозділами. Планується проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників. Методи нематеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва. Система матеріальної мотивації застосовується частково не для усіх категорій працівників. Бонуси за лояльність іноді застосовуються за рішенням керівництва.

Представлений аналіз стану системи формування персоналом підприємства ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» буде використаний у розділі 3 для надання рекомендацій щодо удосконалення цієї системи.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано 7 тенденцій у формуванні персоналу у 2025 р.: 1. Трансформація ролі HRM; 2. Зміна структури організації праці та поширення гібридної роботи; 3. Інтеграція принципів рівності та інклюзивності; 4. Акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; 5. Підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів; 6. Розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; 7. Цифровізація та впровадження ШІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в HRM.

2. Проведено опитування підприємств України щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану. В опитуванні взяли участь представники 74 підприємств та організацій. Найбільша кількість підприємств, які взяли участь в опитуванні належать до сфери виробництва – 28,4 %, освіти – 27,0 % та торгівлі – 12,2%. Найпоширенішими кадровими викликами названі: брак кваліфікованих кандидатів на вакансії, що обрали 22,1% респондентів, психоемоційне вигорання співробітників – 20,3% та втрата персоналу через мобілізацію – 18,0%. Щодо рівня рівня цифровізації HR-процесів, то HRM-системи або HR-аналітику застосовують на 24,3% підприємств. Повна автоматизація підбору персоналу

присутня лише на 13,5% підприємств, часткова – на 33,8%. Адаптація нових працівників впроваджена, повністю сформована та документована на 20,3% підприємств, перебуває в стадії розробки – на 31,1%. Для оцінювання soft skills працівників використовуються повністю автоматизовані опитування та оцінювання на 29,7% підприємств, опитування вручну проводяться на 37,8%, не проводяться на 32,4%. Найбільш поширеною формою гнучкої зайнятості, яку використовують підприємства-респонденти є віддалена робота (40,9%), гнучкий графік роботи – 34,8%, проєктні команди – 12,2%. Не використовують гнучкі форми зайнятості 11,3% підприємств. ШІ у сфері управління персоналом активно використовується у різних процесах на 17,6% підприємств, у 9,5% – впроваджено тільки мікронавчання, 8,9% – перебувають в стадії впровадження ШІ, у 54,1% відсутнє. Програми розвитку та навчання персоналу на основі ШІ повноцінно використовують у 9,5 % організацій. Системи КРІ застосовують 45,8% опитаних підприємств. Оцінку 360 градусів застосовують 17,6% опитаних підприємств. Assessment-центр функціонує на 14,9% організацій. Підприємств, які мають письмово задокументовану культуру – 32,4%, у яких культура існує на рівні неформальних домовленостей – 39,2%, перебуває у стадії формування – 9,5%, фактично відсутня – 18,9%.

3. Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Виявлено, що 2015-2017 рр. – період масового набору персоналу та розширення виробництва. У 2018-2019 рр. відбулось скорочення чисельності та обсягів реалізації. У період 2020-2021 рр. персонал зменшився на 11,78%, однак обсяг реалізації різко збільшився на 45,1%, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. компанія утримує обсяги виробництва та високий рівень продуктивності. З 2017 р. спостерігається поступовий негативний приріст чисельності персоналу по усім категоріям при високому рівні кількості працівників віком понад 60 років. У 2018-2019 рр. зафіксований різкий відтік персоналу. У наступні роки кількість звільнень поступово знижується, але тенденція до скорочення штату зберігається. Перше півріччя 2025 р. демонструє відносно високий показник найму у зрівнянні

з попереднім періодом, що може сигналізувати про певне відновлення активності. В цілому, можна зазначити, що підприємство зберігає кадрову стабільність і високий рівень охоплення стимулюванням.

4. На основі критеріальної методики було проаналізовано стан та потенціал удосконалення системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». По критеріям 1 – 3 підприємство демонструє високий рівень відповідності (зелена зона). По критеріям 4 – 9 середній рівень відповідності (жовта зона). Це свідчить про наявність окремих проблемних зон. За критерієм 10 виявлений низький рівень відповідності та наявність критично проблемних зон, які потребують особливої уваги та удосконалення (червона зона). Загальний бал свідчить, що підприємство характеризується середнім загальним рівнем розвитку системи формування персоналу.

Основні результати дослідження знайшли відображення в таких публікаціях дисертанта: Митрофанова, Євтушенко & Глухий, 2023; Глухий, 2025а.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Критеріальне оцінювання системи формування персоналу та використання результатів для її покращення

Як було доведено раніше, оцінювання системи формування персоналу є важливим завданням у комплексі заходів HRM будь-якого підприємства, оскільки отримані результати можуть бути використані для її подальшого удосконалення.

На основі методики, яка була запропонована у пп. 1.3, нами *розроблена матриця рекомендацій по удосконаленню системи формування персоналу*, які розподілені за чотирма рівнями, що враховують стан цієї системи та залежать від оцінок за кожним з підкритеріїв критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу (Додаток Г).

З метою практичного застосування критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу, зокрема матриці рекомендацій щодо її удосконалення, розроблено цифрову платформу діагностики системи формування персоналу. Платформа є кросплатформенною та може застосовуватись на персональних комп'ютерах та мобільних пристроях, забезпечуючи можливість аналізування стану системи формування персоналу й формування загальних рекомендації щодо її удосконалення. Платформа доступна за QR-кодом (рис 3.1). Приклади зображення основних екранів наведено на рис. 3.2 – 3.3. Інтерфейс цифрової платформи діагностики системи формування персоналу, опис її функціонального призначення, архітектура та технології, зображення усіх основних екранів, блок схема роботи програми наведені у Додатку Д (розроблено у співавторстві з Глухою Т.О.).



Рис. 3.1. QR-код доступу до цифрової платформи діагностики системи формування персоналу (розроблено у співавторстві з Глухою Т.О.)

На посадковій сторінці наводиться інструкція до проходження опитування (рис. 3.2), який передбачає вибір одного з чотирьох варіантів відповіді по кожному з 100 питань (підкритеріїв). Приклад інтерфейсу одного з питань опитування наведено у Додатку Д.

Критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу
Опитувальник для керівництва (самооцінка)

Інструкція
Дайте відповіді на всі питання. Оберіть **тільки одну відповідь**, яка найкраще характеризує вашу організацію. Час проходження **не обмежений**.

- Після завершення ви отримаєте оцінку стану системи формування персоналу.
- Також — рекомендації щодо покращення за кожним критерієм.

Назва організації
Назва вашої організації

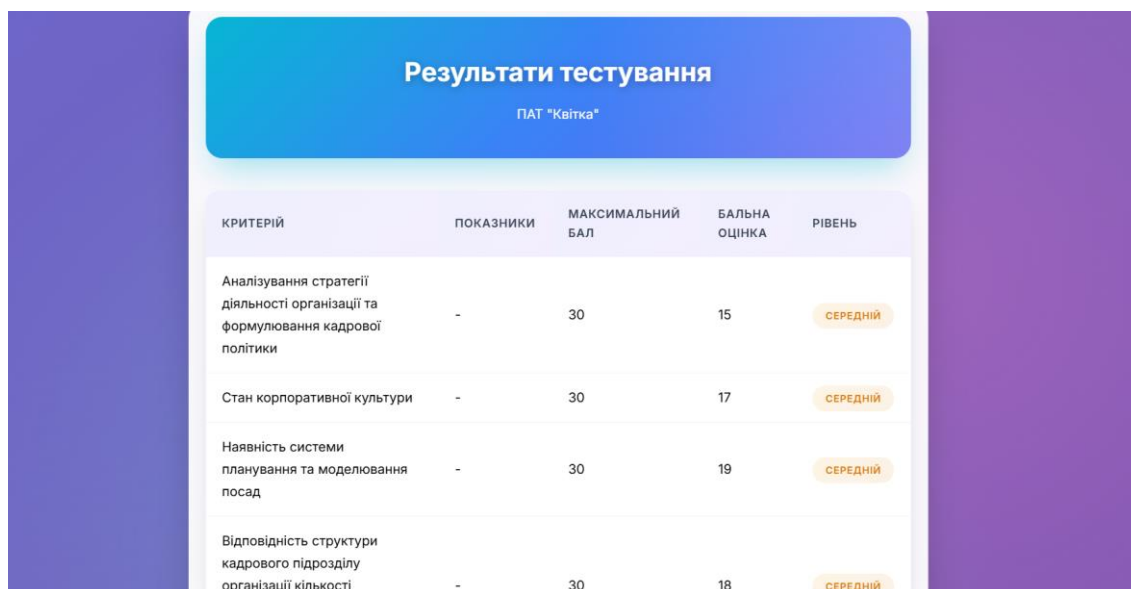
Електронну пошту для отримання результатів:
your@email.com

ПОЧАТИ ТЕСТ

© Глуха Т.О., Глуха Т.О., 2025

Рис. 3.2. Посадкова сторінка на цифровій платформі діагностики системи формування персоналу (розроблено у співавторстві з Глухою Т.О.)

Для оцінювання системи формування персоналом відповіді на питання надаються уповноваженою особою, яка визначається керівництвом. Після закінчення проходження опитування відбувається підрахунок балів по кожному з 10 критеріїв та виводяться загальні результати (бальна оцінка та рівень досягнення, який позначається відповідним кольором) (рис. 3.3).



КРИТЕРІЙ	ПОКАЗНИКИ	МАКСИМАЛЬНИЙ БАЛ	БАЛЬНА ОЦІНКА	РІВЕНЬ
Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики	-	30	15	СЕРЕДНІЙ
Стан корпоративної культури	-	30	17	СЕРЕДНІЙ
Наявність системи планування та моделювання посад	-	30	19	СЕРЕДНІЙ
Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості	-	30	18	СЕРЕДНІЙ

Рис. 3.3. Приклад виведення результатів на платформі діагностики системи формування персоналу (розроблено у співавторстві з Глухою Т.О.)

Після цього виводяться відповідні рекомендації по удосконаленню системи формування персоналом по кожному з підкритеріїв. На платформі передбачена можливість завантаження рекомендацій окремим файлом в PDF-форматі (Додаток Д).

Критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу та розроблена на її основі платформа діагностики можуть бути корисним інструментом для самоаналізу. Вона також може бути ефективно застосована в комплексі діагностичних процедур управлінського консультування консалтинговими агентствами.

Зауважимо, що рекомендації мають орієнтовний і стислий характер. Вони слугують для визначення напрямків удосконалення системи формування персоналу. На їх основі керівництво організації самостійно або за допомогою консультантів визначає пріоритетні напрямки трансформацій та розробляє

дорожню карту реалізації цього процесу.

Вважаємо, що представлений інструмент оцінювання є універсальним та може застосовуватись для оцінювання організацій будь-якого розміру, сфері діяльності та форми власності. Він дозволяє виявити переваги й недоліки системи формування персоналу організації на основі порівняння з уявною еталонною моделлю, розробленою на основі сучасних світових трендів розвитку систем управління персоналом.

Описаний підхід був апробований для визначення рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Представимо висновки та пропозиції, які зроблено з урахуванням результатів опитування підприємства.

За Критерієм 1. «Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики» підприємство ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» має високу відповідність заданим параметрам. 7 параметрів знаходяться у зеленій зоні, 3 – у жовтій (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 1. «Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Вважаємо за доцільне сформулювати певні рекомендації щодо подальшого покращення існуючих процесів. Зокрема, пропонується: провести аналіз ринку праці в Україні, визначити його основні драйвери, тенденції та потреби, а також оцінити відповідність кадрової політики цим потребам; узгодити оперативні плани та кадрові процеси на основі виявлених розривів між потребами ринку праці та цілями підприємства; здійснити кадрове планування та розробити програми розвитку персоналу; розширити існуючі підходи до використання КРІ на усі ключові посади; запровадити регулярну практику використання бенчмаркінгу для оновлення планів розвитку персоналу підприємства; продовжити практику проведення SWOT-аналізу персоналу та на його основі приймати усі стратегічні рішення щодо персоналу; проаналізувати можливості подальшої імплементації гнучких форм праці з оцінкою їх ефективності; розширити впровадження цифрових рішень роботи з персоналом.

Стан корпоративної культури ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінено на високому рівні: 4 параметри у зеленій зоні, 6 – у жовтій (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 2. «Стан корпоративної культури» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Керівництву підприємства рекомендується й надалі приділяти увагу пропагуванню у колективі корпоративних цінностей, а також відповідності реальних цінностей задекларованим. Результату можна досягти якщо усі процеси системи формування персоналу будуть враховувати орієнтацію на цінності компанії.

Важливим елементом корпоративної культури є ефективні комунікації, наявність та регулярність зворотного зв'язку в усіх процесах між різними рівнями управління. Тому, пропонується запровадити практику оцінки якості комунікацій, а також передбачити відповідне навчання для удосконалення комунікативних навичок (наприклад, провести тренінг для керівників щодо ефективних методів надання зворотного зв'язку підлеглим). Позитивною практикою на підприємстві є включення показників ініціативності до КРІ. Однак, дієвість цього інструменту значно покращиться, якщо поєднати результати оцінювання ефективності з мотиваційними заходами, що підвищить рівень мотивації, задоволеності та лояльності персоналу.

Для удосконалення процесу аналізування прогресу при впровадженні мотиваційних заходів та оцінки рівня задоволеності й лояльності працівників, рекомендується впровадити формалізовані опитування. Дієвим з точки зору мотивування є також залучення працівників до участі у процесах розробки стратегічних планів та прийняття рішень. Для підтримання корпоративної культури можна запропонувати розробку календаря активностей та корпоративних заходів, налаштувати регулярне ведення та оновлення літопису підприємства. Ефективність таких інструментів підвищиться, якщо їх поєднати, наприклад, з процесом адаптації для нових працівників.

Системи планування та моделювання посад на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінена на середньому рівні: 2 параметри у зеленій зоні, 5 – у жовтій, 1 – у червоній (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 3. «Наявність системи планування та моделювання посад» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Стосовно Критерію 3 можна запропонувати наступні заходи: переведення на регулярній основі GAP-аналізу для виявлення проблем у роботі з кадрами; запровадження регулярних координаційних зустрічей між підрозділами, які залучені у процеси планування потреб у персоналі, з метою оптимізації процесу взаємодії; завершення формування кадрового резерву та інтеграція його з системою розвитку та просування персоналу; впровадження системної практики аналізування дублювання посад. Крім того, керівництву рекомендується розглянути можливість та доцільність виділення окремої посади, яка буде відповідати за цифрову трансформацію усіх процесів.

Підкритерій, який характеризується низькою оцінкою, стосується застосування компетентнісного підходу при формуванні профілю посади. Наразі цей підхід на підприємстві не використовується, однак керівництво планує його впроваджувати у майбутньому. Тому, у наших рекомендаціях акцентуємо увагу на доцільності розробки плану впровадження компетентнісного підходу при формуванні профілів посад, оновлення цих профілів та аналізу дублювання посад

для забезпечення системного підходу в управлінні персоналом.

Рівень відповідності структури кадрового підрозділу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» кількості працівників та організаційний структурі оцінений на середньому рівні: 1 параметр у зеленій зоні, 6 – у жовтій, 2 – у червоній (використання штучного інтелекту та аутсорсингу в роботі кадрової служби) (рис. 3.7).

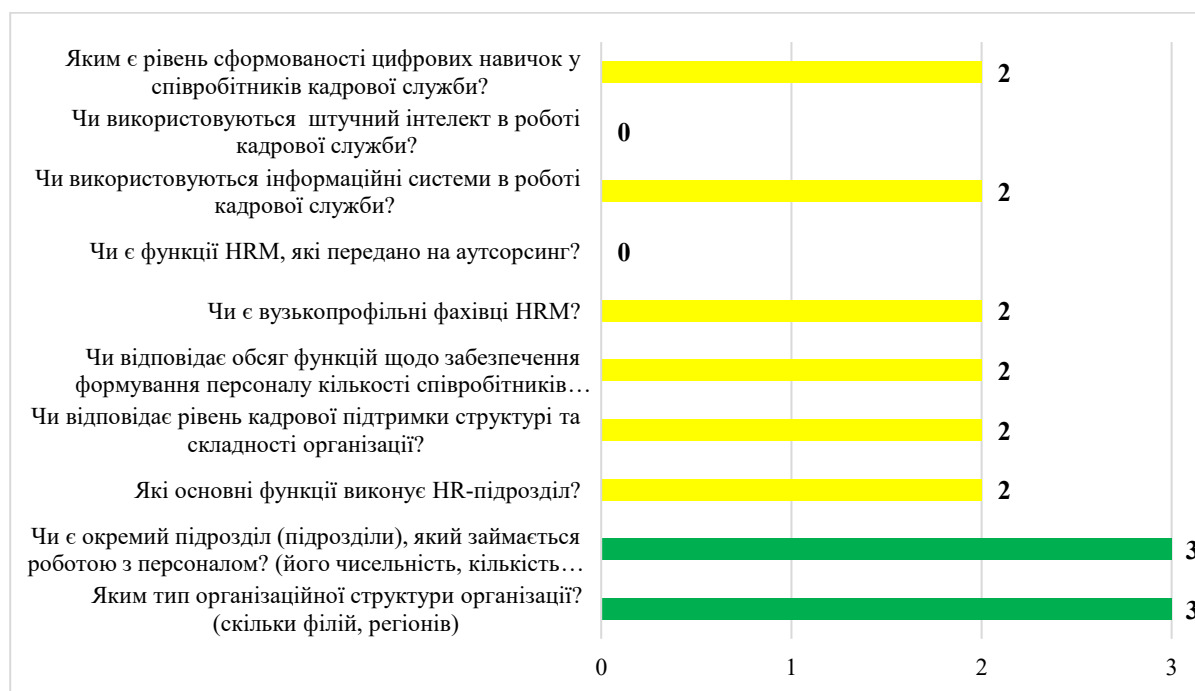


Рис. 3.7. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 4. «Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Зважаючи на стан системи формування персоналу на підприємстві за цим критерієм, для подальшого удосконалення можна рекомендувати продовжувати оптимізацію процесів HR-підрозділу та розвиток компетенцій його працівників, у тому числі, цифрових. Оскільки HR-підрозділ частково виконує функції стратегічного HRM, пропонується запровадити довгострокове планування людських ресурсів на основі аналітики ефективності процесів найму, адаптації та навчання. Для більш ефективної взаємодії з профільними підрозділами рекомендується запровадити щомісячні координаційні зустрічі HR з керівниками профільних підрозділів або створити єдиний комунікаційний канал для

оперативного обміну кадровими питаннями, а також розробити персоналізовані аналітичні HR-звіти для кожного підрозділу.

Беручи до уваги помірну перевантаженість кадрового підрозділу, рекомендується оптимізувати його діяльність за рахунок впровадження цифрових рішень для рекрутингу та адаптації, а також розробити цифрові шаблони документів та звітів, що використовуються у кадровому адмініструванні. Для такої часткової автоматизації можна застосувати штучний інтелект. Оскільки, підприємство зовсім не використовує штучний інтелект в роботі кадрової служби, і судячи з відповіді анкети, відноситься досить скептично до такої можливості, необхідно оцінити ризики та переваги застосування ШІ, проаналізувати кращу практику інших підприємств і прийняти відповідне рішення. Наразі підприємство також не використовує можливості аутсорсингу, через що за цим параметром потрапило у «червону» зону. Водночас аутсорсинг створює підґрунтя для розвантаження кадрового підрозділу. Можна передати частину функцій кадрового підрозділу або рутинних, технічних HR-процесів на аутсорсинг (наприклад, рекрутинговим агентствам), що, на наш погляд, позитивно вплине на ефективність його роботи. Це питання також потребує обговорення та аналізування з економічної точки зору.

Крім того, вважаємо за доцільне розглянути можливість переглянути структуру кадрового підрозділу за рахунок поглиблення спеціалізації та виділення вузькопрофільних фахівців для найбільш важливих напрямків. Підвищенню ефективності підрозділу також буде сприяти розширення використання існуючих інформаційних систем по роботі з персоналом, організація навчання HR-фахівців з питань цифрової аналітики та використання інструментів штучного інтелекту у кадровому адмініструванні.

Стан використання інформаційних HRM-систем на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінений на середньому рівні, але близький до низького: 1 параметр у зеленій зоні, 1 – у жовтій, 8 – у червоній (рис. 3.8).

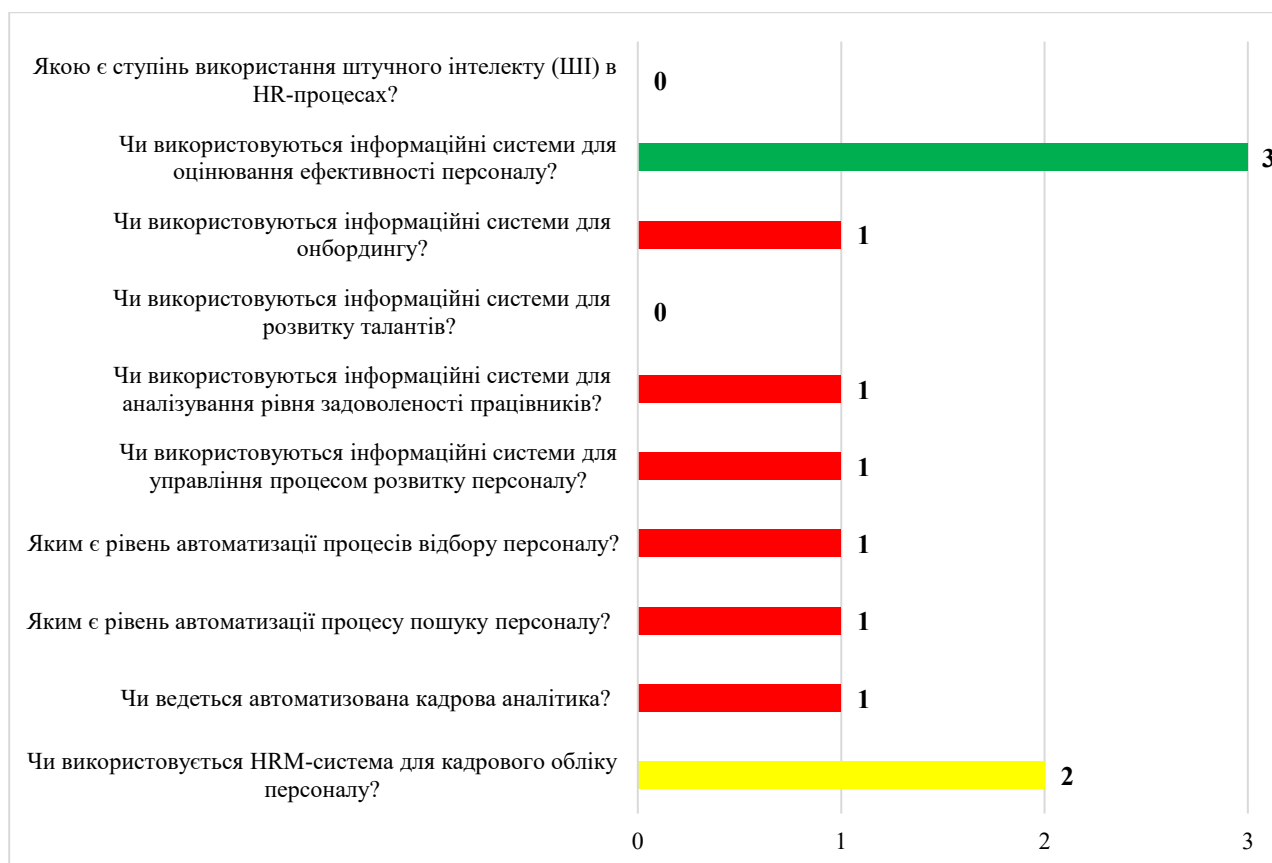


Рис. 3.8. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 5 «Якісний аналіз інформаційних HRM-систем» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Для удосконалення роботи системи формування персоналу за Критерієм 5 рекомендується: провести аудит поточної HRM-системи; налаштувати дашборди для аналізу плинності кадрів, часу закриття вакансій, частки закриття вакансій внутрішніми кандидатами; запровадити функціонал для аналізування ефективності персоналу та прогнозування плинності кадрів; впровадити модуль Applicant Tracking Systems (ATS) для автоматизації процесів рекрутингу (наприклад, Hurma), перевести в неї процес рекрутингу від створення вакансій, пошуку кандидатів до комунікації з ними, створити цифрові шаблони листів, чек-листи інтерв'ю, додати автоматизовані тести для оцінювання кандидатів, відеоінтерв'ю та методики оцінки компетентностей; створити власний модуль для навчання персоналу на основі існуючих LMS (наприклад, Moodle); запровадити онлайн опитування з автоматизованою аналітикою на основі, наприклад, Google Forms + Power BI; запровадити щоквартальні опитування рівня залученості та

задоволеності персоналу eNPS з автоматичними звітами для керівництва; створити базу талантів із зазначенням потенціалу кожного працівника, ключових компетентностей та кар'єрних траєкторій на основі інтеграції з моніторингом ефективності; автоматизувати процес онбордингу (лист-вітання, чек-лист перших днів, навчальні матеріали, опитування); впровадити інструменти ШІ (наприклад, ChatGPT) для скринінг-резюме, чат-бот для попереднього інтерв'ю.

Ефективність процесів пошуку персоналу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінена на середньому рівні: 2 параметри у зеленій зоні, 2 – у жовтій, 6 – у червоній (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 6. «Ефективність процесів пошуку персоналу» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Для удосконалення процесу рекрутингу пропонується: провести аналіз завантаження фахівців кадрової служби, які займаються рекрутингом, зокрема проаналізувати кількість вакансій на кожного співробітника, виявити перевищення норми (10-15 вакансій одночасно), за результатами обґрунтувати залучення додаткового працівника або передачу функції на аутсорсинг; організувати навчання для рекрутерів по основам організації компетентнісного інтерв'ю; розширити кількість каналів пошуку кандидатів, підключити чат-боти у соцмережах, job-портали для пошуку кандидатів, LinkedIn; запровадити

регулярну аналітику ефективності кожного каналу; розробити стратегію внутрішньої мобільності, за рахунок створення бази внутрішніх кандидатів, які хочуть змінити посаду; створити кар'єрну карту підприємства з відкритими вакансіями для співробітників, впровадити регулярні оголошення про вакансії у внутрішніх мережах, а також на сторінці сайту з вакансіями додати кнопку «Подати заявку»; створити власний кар'єрний портал для автоматизації рекрутингу та розвитку внутрішніх талантів; запровадити практику обговорення та затвердження профілю вакансії кадровій службі разом з керівниками відповідних підрозділів; оптимізувати критерії та етапи відбору, щоб зменшити ресурси на низькоефективні етапи, запровадити скринінг-тести для швидкого відсіву невідповідних кандидатів; сформулювати переваги підприємства для кандидатів (EVP), опублікувати на сайті або у внутрішніх мережах програми визнання, історії успіху співробітників для просування бренду роботодавця у соціальних мережах.

Ефективність процесів відбору персоналу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінена на середньому рівні: 2 параметри у зеленій зоні, 4 – у жовтій, 4 – у червоній (тривалим є час закриття вакансій, відсутній стандартизований алгоритм відбору персоналу, не використовуються психометричні та ситуаційні тести у процесі відбору, аналізування соціальних компетентностей не проводиться) (рис. 3.10).

Виходячи з реального стану та ручного налаштування процесу відбору на підприємстві, з метою його стандартизації та уніфікації, рекомендується: затвердити єдиний алгоритм відбору кандидатів, описати «дорожню карту кандидата»; узгодити методологію оцінки кандидатів (шаблони інтерв'ю з описом етапів співбесіди (пп.1.2), матриці оцінки кандидатів) та провести воркшоп для керівників структурних підрозділів та HR-спеціалістів для ознайомлення з цими підходами; розробити шаблон співбесіди з майбутнім кандидатом; впровадити методи поведінкових інтерв'ю (STAR), реальні кейси і питання, що перевіряють спеціальні навички і знання, з питаннями, які дозволяють оцінити мотиватори та метапрограми; побудувати список ключових соціальних компетентностей для

кожної посади та розробити чек-листи оцінки компетентностей або спеціальні опитування, стандартизовані інструменти оцінки соціальних компетентностей; інтегрувати результати оцінювання компетентностей з іншою HR-аналітикою; запровадити використання психометричних та ситуаційних тестів у процесі відбору; розробити шаблони відповідей кандидатам та інтегрувати їх в ATS та скрипти зворотного зв'язку.



Рис. 3.10. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 7. «Ефективність процесів відбору персоналу» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Система адаптації (онбордингу) нових працівників на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінена на середньому рівні: 2 параметри у зеленій зоні, 4 – у жовтій, 4 – у червоній (існують певні проблеми з формалізацією програми онбордингу та наставництва, недостатньо відбувається роз'яснення працівнику зв'язку його професійних цілей та стратегії організації, а також недостатньо використовується потенціал неформальних заходів у процесі адаптації працівника у колективі) (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 8. «Аналізування системи адаптації нових працівників» (побудовано автором на основі даних підприємства)

З метою удосконалення процесу онбордингу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» рекомендується: провести аудит наявних практик адаптації та об'єднати їх в єдину програму; розробити покроковий алгоритм адаптації для новачків від першого дня до 3 – 6 місяців з призначенням відповідальних за кожний етап (керівник, працівник кадрової служби, наставник); визначити функції наставника та поєднати їх з системою мотивації (бонуси, доплати, кар'єрні перспективи, визнання); включити у програму онбордингу регулярні зустрічі для відстеження прогресу та корегування програми, обов'язкові зустрічі з безпосереднім керівником для роз'яснення посадових обов'язків та цілей працівника та стратегічних цілей організації; створити презентацію про бренд роботодавця з обов'язковим блоком про стратегічні цілі підприємства; зробити неформальні зустрічі (зустрічі на каву, тимбілдинги) частиною програми онбордингу; запровадити інтерв'ю та опитування при звільненні про його причини; відслідковувати кращі практики адаптації на інших підприємствах та використовувати їх при удосконаленні алгоритму онбордингу.

Рівень впровадження систем оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» оцінений на середньому рівні, але ближче до низького: 3 параметри у жовтій зоні, 7 – у червоній (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 9. «Впровадження систем оцінювання персоналу» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Оскільки на підприємстві система КРІ та аналіз компетентностей застосовується лише для окремих категорій працівників, вважаємо за доцільне рекомендувати наступні заходи для підвищення ефективності системи формування персоналу: розширити коло працівників, до яких застосовуються КРІ та аналіз компетентностей; розробити стандартизовану систему оцінювання персоналу з чіткою періодичністю та з залученням різних категорій оцінювачів (колег, підлеглих) для більш об'єктивної оцінки; розглянути можливість створення асесмент-центру для системної оцінки компетентностей та розвитку персоналу; включити у стратегічний план впровадження грейдингу посад; розширити інтеграцію результатів оцінювання в систему мотивації працівників, наприклад, на основі «соціального кафетерію», а також у процес побудови індивідуальних планів розвитку працівників.

Рівень організації системи розвитку та збереження талантів на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» отримав найгіршу оцінку: 1 параметр у жовтій зоні, 9 – у червоній. Фактично, на підприємстві не сформована система розвитку талантів (рис. 3.13).

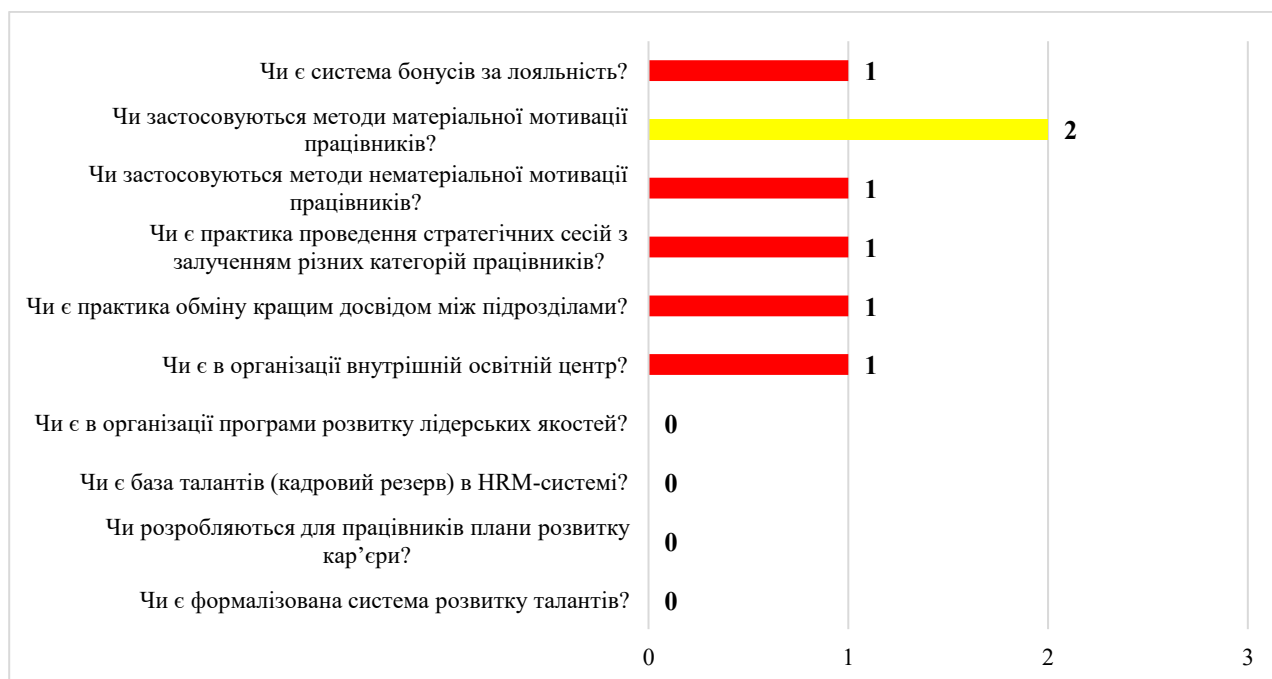


Рис. 3.13. Оцінка стану системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за Критерієм 10. «Рівень організації системи розвитку та збереження талантів» (побудовано автором на основі даних підприємства)

Для посилення потенціалу системи формування персоналом у контексті Критерію 10 рекомендуються наступні заходи: розроблення та впровадження структурованої програми розвитку талантів, яка буде включати плани навчання та механізми мотивації; розроблення системи планів розвитку кар'єри для усіх працівників з регулярним моніторингом прогресу; започаткування бази талантів; розроблення плану регулярного навчання працівників та запровадження програми розвитку лідерських якостей у працівників, які мають потенціал для розвитку кар'єри; впровадження регулярної практики обміну досвідом між підрозділами для системного поширення знань; впровадження практики проведення стратегічних сесій для обґрунтування управлінських рішень із залученням широкого кола працівників; розроблення заходів по нематеріальній мотивації з чіткими правилами; включення у систему матеріальної мотивації усіх категорій

персоналу.

Кожна з представлених пропозиції передбачає розробку детальних планів та дорожніх карт, які можуть бути підготовлені як працівниками підприємства, так і стороннім консультантами. Цей процес потребує створення окремого методичного інструментарію. Водночас визначені напрямки удосконалення системи управління персоналом, запропоновані в межах цих рекомендацій, створюють підґрунтя для позитивного впливу на процес формування персоналу будь-якої організації.

3.2. Впровадження цифрових технологій в систему формування персоналу організацій

У сучасному світі ринок праці стає все більш конкурентним. Бізнесу потрібні інноваційні рішення, щоб залучати, утримувати та розвивати кращих фахівців. HRtech (Human Resources Technology) або технології у сфері управління людськими ресурсами пропонують широкий спектр інструментів, які здатні допомогти автоматизувати рутинні завдання, покращити процес рекрутингу, оптимізувати програми навчання та розвитку, а також створювати більш сприятливі умови праці. Крім того, працівники очікують від своїх роботодавців більш персоналізованого та гнучкого підходу, що також може бути забезпечено за допомогою HRtech. Наприклад, для цих цілей підходять HR-системи, програми самообслуговування та інструменти для збирання зворотного зв'язку. HRtech допомагають HR-департаментам збирати величезну кількість даних про працівників організації, аналізувати ці дані та використовувати їх для прийняття рішень щодо управління персоналом.

ІТ-продукти з напрямку HRtech стали важливими та надійними інструментами в управлінні персоналом. Цифрова трансформація функцій HR здатна підвищити конкурентоспроможність організації як в короткостроковій, так й у довгостроковій перспективі. Це досягається переважно за рахунок автоматизації рутинних завдань, використання широкого спектру інструментів

HR-аналітики при прийнятті управлінських рішень, що призводить до підвищенню адаптивності та гнучкості організації у мінливому середовищі.

Консалтингова компанія Mercer виділяє наступні пріоритети у цифровій трансформації HR у 2025 р.: використання ІІІ для підвищення ефективності та результативності HR, спрощення технологічної екосистеми HR, проєктування досвіду працівника відповідно до реалій роботи, управління навичками за допомогою ІІІ, переосмислення HR системи, розвиток внутрішнього потенціалу змін (Mercer, 2025).

А. Лойола, фахівець-консультант у сфері застосування цифрових технологій в HR, поділився спостереженнями стосовно розвитку автоматизації HR та навичок використання ІІІ, які повинні мати керівники служб по роботі з персоналом (Loyola, 2024). Він виділив чотири етапи процесу автоматизації HR. Перший етап – 90-ті роки ХХ сторіччя, мінімальна автоматизація, відбувається автоматизація «робочого столу», вся робота ручна, під керівництвом людини. Другий етап – 2018 р., роботизація процесів на основі правил, підвищення ефективності / зниження вартості операцій, людина підтверджує /завершує дії. Прикладом є чат-боти з питаннями-відповідями. Третій етап – 2021 р., когнітивний, збільшення людських можливостей, машинне навчання, НЛП, цифровий досвід, мобільний рекрутинг. Приклади – пошук кандидатів, підбір навичок відповідно до посади, персоналізоване навчання. Четвертий етап – 2024 р., генеративний AI, прогнозування, адаптація, навчання, дані та технології, підвищення продуктивності робочої сили. Приклади – помічник HR-менеджера (набір, навчання, аналітика людей тощо), співпраця та продуктивність, послідовність та ефективність, аналіз, статистика, розвиток навичок, інсайти стосовно працівників (Loyola, 2024).

У 2024 р. відбулася значна еволюція у технологічному забезпеченні систем управління персоналом від початкової автоматизації до генеративного штучного інтелекту. Цей розвиток допомагає автоматизувати процеси підбору, навчання персоналу, забезпечити інноваційні інструменти для прогнозування та аналітики,

адаптації та підвищення продуктивності людського капіталу, що у свою чергу знижує вартість операцій та підвищує ефективність.

Інформаційні системи, які використовуються в системі формування персоналу організації, можуть включати різноманітні інструменти та платформи для управління даними співробітників, а також автоматизації інших процесів HR.

Ці інформаційні системи, які часто використовуються в контексті управління персоналом, можна поділити на наступні категорії: системи відстеження кандидатів (ATS); інформаційні системи управління персоналом (HRIS); системи управління ефективністю; системи управління навчанням; платформи залучення співробітників; системи управління талантами; системи адаптації співробітників. Приклади відповідних систем представлено в табл. 3.1.

Вибір конкретних систем придатних для конкретної організації залежить від її потреб та завдань. Більшість систем можуть інтегруватись між собою для створення комплексного підходу до управління персоналом.

Зауважимо, що розвиток HRtech стає ключовим фактором у підтримці стратегічного управління людським капіталом у сучасних умовах. Розглянемо, в яких напрямках працюють найкращі HRtech компанії та стартапи Великої Британії та США.

Серед 100 найшвидших стартапів у Великобританії та Ірландії є чотири проекти з HRtech: Hofy – управління обладнанням з фокусом на гібридну роботу і дистанціювання, допомагають забезпечити технікою співробітників в 124 країнах; Veremark – проводять оцінку бекграунду кандидата при наймі; Blink – супер-додаток для синіх комірців; Learnerbly – агрегатор контенту для корпоративного навчання (Sifted, 2024).

Лідер в США – Gusto. Gusto – це платформа для управління персоналом та розрахунку заробітної плати, яка використовується понад 40 000 компаніями в США. Їхні основні напрямки діяльності включають: розрахунок заробітної плати (автоматизовані податкові платежі на місцевому, державному та федеральному рівнях, самостійне підключення співробітників, єдина система запису з каталогом співробітників, відстеження відпусток); відповідність вимогам (допомога у

дотриманні законодавства про працюю, автоматичний збір необхідних документів, зберігання документів); інтеграція з фінансовим програмним забезпеченням, таким як Quickbooks, Xero та Freshbooks та з системами управління персоналом; підтримка клієнтів. Gusto позиціонує себе як платформа, яка допомагає малим та середнім підприємствам економити час та гроші, а також забезпечувати дотримання ними законодавства (F6S, 2024).

Таблиця 3.1

Огляд інформаційних систем, що використовуються в системі формування персоналу організації

Система	Сфера призначення
Системи відстеження кандидатів	Допомагають у веденні бази даних кандидатів, відстеженні вакансій та автоматизації процесів найму.
Інформаційні системи управління персоналом	Допомагають збирати, зберігати, обробляти та управляти інформацією про співробітників, у тому числі, особисті дані, історію зайнятості, заробітну плату та інші деталі.
Системи управління ефективністю	Дозволяють організаціям створювати, вивчати та відстежувати програми навчання для персоналу, за рахунок використання різноманітних функцій навчання та розвитку для управління курсами, вивченням, оцінюванням та відстеженням прогресу.
Системи управління навчанням	Допомагають в оцінці та управлінні ефективністю співробітників.
Платформи залучення співробітників	Допомагають у підтримці позитивного досвіду співробітників, покращенні комунікацій, підвищенні задоволеності на роботі. Використовуються для залучення співробітників.
Системи управління талантами	Допомагають організаціям ефективно управляти життєвим циклом співробітників, а саме рекрутингом, розвитком, оцінкою та утриманням талантів.
Системи адаптації співробітників	Допомагають забезпечити ефективний процес адаптації нових співробітників в організації, за рахунок автоматизації процедур заповнення документів, відеоінструкцій та інші ресурсів для ознайомлення з компанією.

Як зазначено у дослідженні В. Павлової, С. Горбань та О. Біленко, провідні українські компанії, зокрема Eldorado, VARUS, МХП, Ciklum, Continental Farmers Group, Kernel, «Нова Пошта», UKRSIBBANK, ДТЕК, «Укрзалізниця», «Оліс», «Дарниця», «Епіцентр», ОККО, ЕРАМ та ін., незважаючи на складні умови війни, активно впроваджують інноваційні технології у роботу з людським капіталом (Павлова та ін., 2023).

Отже, використання HRtech стає все більш важливим для організацій, які прагнуть утримувати та розвивати кращих фахівців. Працівникам кадрових служб у таких умовах необхідно розвивати свої навички роботи зі штучним інтелектом, та навички машинного навчання. Це дозволить їм швидше прогнозувати потреби працівників, адаптувати процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Розвиток глобальної економіки демонструє все більш широке використання штучного інтелекту у всіх сферах діяльності організацій. Вони стають інструментами інновацій, сприяють підвищенню ефективності у широкому спектрі управлінських процесів (Компанія IBM, 2023).

Керівники організацій відчують, що наразі настає ера нової парадигми бізнесу, який розглядає штучний інтелект не як загрозу, а як можливість. ШІ разом з найкращими проявами людського інтелекту здатний створити синергетичний ефект для удосконалення бізнес процесів, зміни способів роботи, а також призвести до прориву у продуктивності та створенні стійких конкурентних переваг.

Стрімкий розвиток систем штучного інтелекту знайшов своє відображення у наукових дослідженнях та став, останнім часом, однією з топових тем, яка обговорюється як в науково-популярній, так і науковій літературі. Найбільше досліджень пов'язаних зі проблемами використання штучного інтелекту в управлінні організаціями, з'явилося в наукових виданнях протягом останніх 5 років.

Проте, автори наголошують, що, незважаючи на явні переваги у застосуванні інструментів ШІ, вони можуть витіснити працівників у сферах, де людина може виконувати завдання менш ефективно (Логвіненко, 2022).

Перше згадування штучного інтелекту датується 1956 р. і пов'язується з роботами Дж. МакКарті, який є автором цього терміну (Машлій та ін., 2019). Методологічні основи використання штучного інтелекту в управлінні почали розглядатись зарубіжними вченими більше 30 років тому, у кінці 80-х – початку 90-х років. Треба згадати роботи А. Корнела (1990), В. Франсетта (1991), Е. Фейгенбаума та ін., (1988), В. Ендрюса (1989); П. Дучесі, Р. О'Кіф, Д.О' Лірі (1993), які аналізували експертні системи, що засновані на знаннях, а також можливості застосувань інших технологій штучного інтелекту, таких як нейронні мережі, системи планування на основі знань, системи синтезу мови та системи розпізнавання голосу (як зазначено у Duchessi, 1993). Д.О' Лірі та Е. Турбан (1987), розглядали теоретичні основи для оцінки впливу штучного інтелекту на організації. Дж. Свіокла (1990), Р.О'Кіф та ін. (1993) обговорювали організаційний вплив експертних систем шляхом проведення аналізу однієї системи або порівняння групи систем. А. Іргон та ін. (як зазначено у Duchessi, 1993). Мейер та К. Керлі (1991), П. Дучесі та Р.О'Кіф (1992) досліджували процес впровадження експертних систем як факторів успіху організацій та надання менеджерам рекомендації щодо досягнення успішного впровадження (як зазначено у Duchessi, 1993).

У 2023 р. декілька статей у Harvard Business Review присвячені застосуванню штучного інтелекту у бізнесі. Зокрема, П. Леонарді (2023) проаналізував механізм керування продуктивністю персоналу на основі нових технологій і результатів трирічного дослідницького проєкту з 10 наукомісткими компаніями, які знаходяться на передньому краї використання штучного інтелекту. Він запропонував фреймворк (STEP), який може допомогти співробітникам використовувати переваги нових технологій (Leonardi, 2023).

Дослідження Т.Т. Іпен, Д. Дж., Дж. Фолк та Л. Венкатасвами (2023) присвячене розгляду напрямків розширення творчого потенціалу працівників за рахунок інструментів штучного інтелекту, які є ключовим фактором розвитку інноваційного потенціалу організації. Крім того, у роботі розглянуті бар'єри для розуміння підприємцями вигоди від демократизації інновацій (Eapen, 2023).

Е. Макафі, Д. Рок та Е. Бріньолфссон (2023) дослідили переваги та ризики використання генеративного ШІ на основі конкретних проєктів. Вони проаналізували вплив цієї технології на завдання та робочі місця (McAfee et al, 2023). Я. Божинов (2023) виявив, що компанії можуть значно знизити ризик невдачі використання ШІ, реально орієнтуючись у п'яти критичних кроках (вибір, розробка, оцінка, впровадження та управління), які повинен проходити кожен проєкт ШІ на шляху до того, щоб стати продуктом, що буде використовуватись організацією у роботі (Bojinov, 2023).

Х. Тамайо, Л. Думі, С. Гоел, О. Ковач-Ондрейкович, Р. Садун (2023) запропонували п'ять нових парадигм перекваліфікації для керівників і співробітників в умовах технологічного прогресу та прискорення змін попиту на навички (Tamayo et al., 2023). У колі наукових інтересів українських авторів опинились окремі теоретичні аспекти використання штучного інтелекту в бізнесі, основи дослідження ролі штучного інтелекту в управлінні. Так, Б. Логвіненко (2022) обґрунтував актуальність дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах України (Логвіненко, 2022). Л. Вербівською (2022) було удосконалено визначення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, у яку додано підсистему інструментів ШІ, необхідних для створення та впровадження умов, що сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі (Вербівська, 2023).

П. Дучесі, Р.О' Кіф, Д.О' Лірі (1993) у своїй роботі описали взаємозв'язок організації, менеджменту та штучного інтелекту, а також окреслили методологічні підходи, які на думку авторів доцільно використовувати при аналізі впливу ШІ на організацію, систематизували теоретичні моделі дослідження штучного інтелекту, менеджменту та організації, що були запропоновані до цього різними авторами (Duchessi et al., 1993). Серед теоретичних моделей автори виділили соціо-технічну модель, стратегічно-структурну модель, модель організаційних інновацій, модель орієнтації на задачі, модель впровадження інформаційних систем. Окремо

виділена модель, яку визначили як модель інформаційно-системного впровадження та організаційних інновацій (Duchessi et al., 1993). Її автори Т. Квон та Р. Змуд (1987) поєднують етапи організаційного інноваційного процесу з факторами впровадження інформаційних систем, щоб розробити модель, яка забезпечить більш реалістичний результат (як цитовано у Duchessi, 1993). На думку науковців, саме поєднання цих двох напрямів досліджень дає можливість врахувати безліч пов'язаних із цим факторів (Duchessi, 1993). Ми погоджуємось з авторами щодо необхідності поєднання підходів, але вважаємо за потрібне розширити модель за рахунок додавання вимірів, які присутні в інших моделях.

У нашому дослідженні ми беремо за основу методологічний підхід П. Дучесі, Р.О' Кіф, Д.О' Лірі (1993). Проте, ми вважаємо що він потребує уточнення та осучаснення. Ми не протиставляємо ці моделі, а будуємо кумулятивну модель, яка буде описана у різних вимірах: соціо-технічному, стратегічно-структурному, інноваційно-організаційному, орієнтованому на задачі, інформаційно-системному.

Запропонована нами кумулятивна модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом представлена на рис. 3.14.

У запропонованій моделі виділено суб'єктів впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, проблеми впливу штучного інтелекту на управління організацією та основні результати впливу.

У якості основних суб'єктів впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом ми вважаємо за доцільне виділити наступні категорії: акціонерів, власників; стратегічне ядро; менеджерів середньої ланки; представників техноструктури; операційний персонал; допоміжний персонал та зовнішніх агентів змін (за теорією Г. Мінцберга) (Лепейко & Миронова, 2010, с. 124-125).

До інструментів впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом відносяться інструменти ШІ в CRM-системах, інструменти ШІ в ERP-системах, інструменти ШІ в HRM-системах, чат-боти, аналітика даних, машинне навчання.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

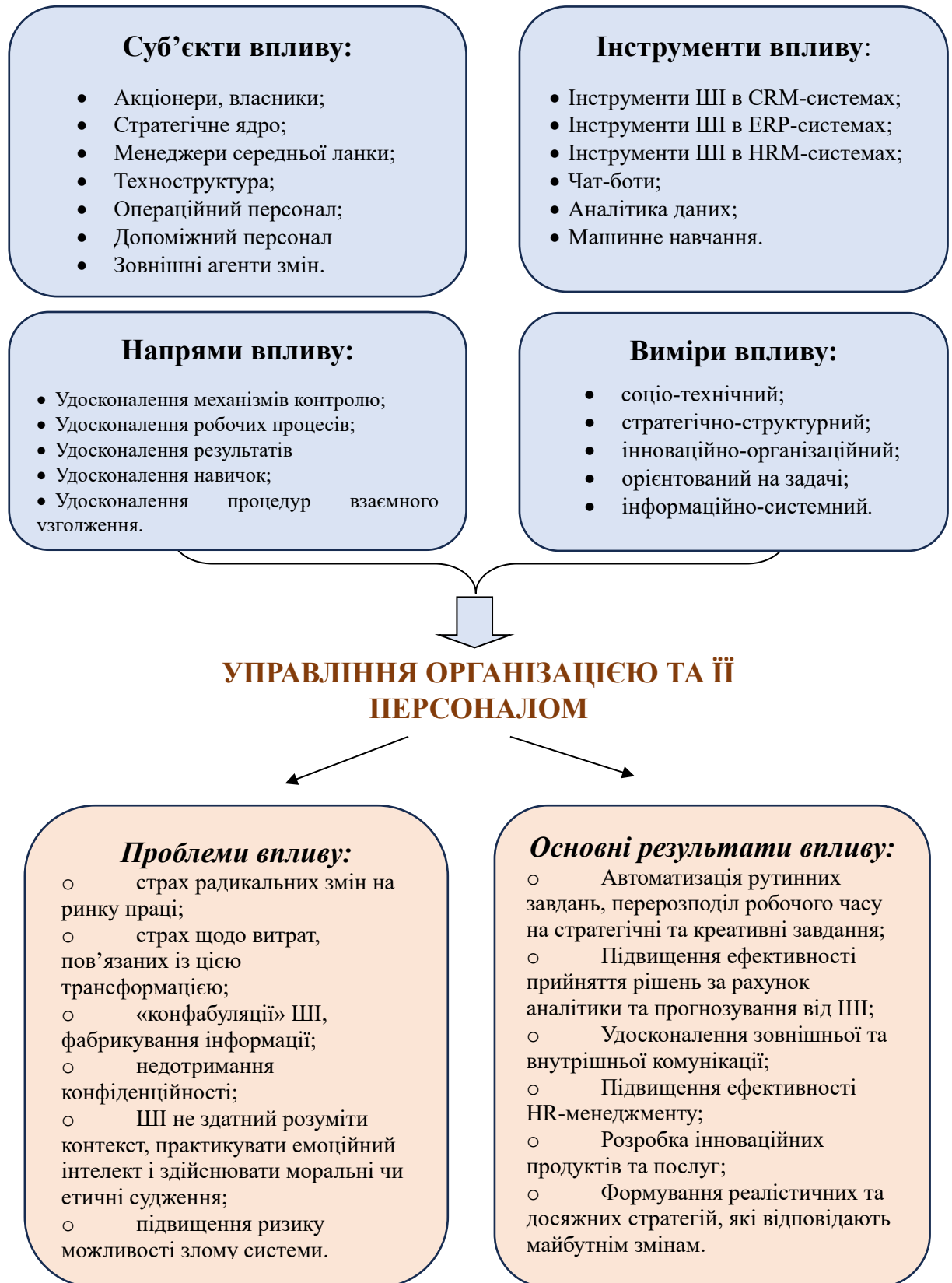


Рис. 3.14. Кумулятивна модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом (розроблена на основі (Bojinov, 2023), (Duchessi, 1993), (Eapen, 2023), (McAfee et al, 2023), (Résio, 2020), (Tamayo, 2023), (Ковтуненко, 2019)).

Напрями впливу можна розглядати з різних точок зору. На нашу думку, вони є різноманітними аспектами використання та імплементації штучного інтелекту у сфері управління організацією. Зважаючи на це, ми вважаємо вдалим виділення напрямів впливу за теорією Г. Мінцберга. Таким чином, у системі управління в результаті впровадження ШІ можуть бути удосконалені механізми контролю, робочі процеси, результати діяльності; навички персоналу та процедур взаємного узгодження для прийняття рішень.

У табл. 3.2 деталізовано напрями підвищення продуктивності менеджменту у різних вимірах за рахунок впровадження штучного інтелекту.

На основі досліджень Я. Божинов (2023), Е. Макафі, Д. Рок та Е. Бріньолфссон (2023), М. Ресіо (2020) та Ю. Ковтуненко (2019), можна виділити наступні проблеми впливу ШІ на управління організацією:

- страх радикальних змін на ринку праці;
- страх щодо витрат, пов'язаних із цією трансформацією (Résio , 2020);
- «конфабуляції» ШІ, тобто він може фабрикувати інформацію (McAfee et al, 2023);
- недотримання конфіденційності (McAfee et al, 2023);
- штучний інтелект не здатний розуміти контекст, практикувати емоційний інтелект і здійснювати моральні чи етичні судження (Bojinov, 2023);
- підвищення ризику можливості злому системи (Ковтуненко, 2019).

Основні результати впливу – це певні зміни та досягнення, які відбуваються в організації під впливом впровадження штучного інтелекту в систему управління. Аналіз наукових джерел дає підстави виділити наступні основні результати, які дає організації використання штучного інтелекту, а саме: автоматизацію рутинних завдань, перерозподіл робочого часу на стратегічні та креативні завдання; підвищення ефективності прийняття рішень за рахунок аналітики та прогнозування від ШІ; удосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікації; підвищення ефективності HR-менеджменту; розробку інноваційних продуктів та послуг; формування реалістичних та досяжних стратегій, які відповідають майбутнім змінам.

Таблиця 3.2

Виміри впливу та напрями підвищення продуктивності менеджменту за рахунок впровадження штучного інтелекту

Виміри впливу ШІ на менеджмент	Напрями підвищення продуктивності менеджменту за рахунок впровадження штучного інтелекту
Соціо-технічний	– швидкодіюча технологія підвищення кваліфікації; – доступ до системи знань, які раніше приходили тільки з досвідом або підготовкою; – залучення ШІ до виконання когнітивних завдань; – створення внутрішнього ринку талантів на основі ШІ, який буде здатним прогнозувати, зіставляти та пропонувати ролі та проекти, що пов'язані з навичками та цілями співробітників;
Стратегічно-структурний	– зміна влади в організації; – кадрові зміни та скорочення; – оптимізація HR-функції, з використанням розумних чат-ботів для обробки запитів співробітників;
Інноваційно-організаційний	– зниження витрат і покращення сервісу; – розширення людської творчості і подолання викликів демократизації інновацій; – підвищення конкретності ідей та оцінки ідей, а іноді й їх комбінування;
Орієнтований на задачі	– перерозподіл відповідальності за прийняття рішень; – покращенні виконання конкретних завдань; – скорочення часу виконання конкретних завдань; – трансформація кожного аспекту взаємодії компанії з клієнтами; – покращення управління ланцюгами поставок за допомогою прогнозової аналітики;
Інформаційно-системний	– аналітика та прогнозування; – персоналізовані рекомендації; – автоматизація систем прийняття рішень; – моніторинг та відстеження ключових показників; – робота з неструктурованими даними.

* складено на основі (Bojinov, 2023), (Duchessi, 1993), (Eapen, 2023), (McAfee et al, 2023), (Tamayo, 2023).

Розглянемо їх детальніше:

1. Автоматизація рутинних завдань, перерозподіл робочого часу на стратегічні та креативні завдання. ШІ дозволяє більш ефективно використовувати робочий час та людський капітал за рахунок переносу на ШІ завдань, які не потребують аналізу та творчих рішень, є стандартними та регулярно повторюються. В результаті маємо додатковий час для більш складних завдань,

але у персоналу мають бути для цього забезпечені відповідні навички;

2. Підвищення ефективності прийняття рішень за рахунок використання аналітики та прогнозування на основі ШІ. Такі системи здатні швидко обробляти великі масиви даних та формувати аналітику для прийняття управлінських рішень. Це сприяє генерації більш об'єктивних та обґрунтованих прогнозів;

3. Удосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікації. Використання чат-ботів та інтелектуальних агентів для персоналізації комунікацій з клієнтами та персоналом сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та покращенню внутрішньої комунікації;

4. Підвищення ефективності управління персоналом організації. Як ми вже зазначали, ШІ може активно використовуватись в усіх сферах HR-менеджменту для виконання рутинних завдань, а саме, підготовки текстів вакансій, аналізу резюме кандидатів, персоналізації стратегій управління персоналом, розробки програм навчання персоналу та наповнення їх відповідним контентом;

5. Розробка інноваційних продуктів та послуг. ШІ може надихнути на нові ідеї, проаналізувати великі обсяги інформації та дати характеристику цільовій аудиторії та її потреб, прискорити роботи з розробки та просування інновацій на ринок;

6. Формування реалістичних та досяжних стратегій, які відповідають майбутнім змінам. Це стає досяжним за рахунок застосування ШІ в прогнозуванні, оцінці та моніторингу ризиків, аналізі конкурентоспроможності, оцінювання ресурсів, контролі реалізації стратегії та її адаптації до нових умов.

На можливість досягнення представлених результатів можуть впливати безліч факторів. Розглянемо найбільш вагомі на нашу думку фактори розвитку, імплементації та адаптації ШІ в систему менеджменту організації: забезпечення етичних складових (упередженість, конфіденційність, прозорість); організаційна підтримка; переосмислення взаємодії людей та машин у робочому середовищі; обізнаність керівництва та персоналу; відкритість до інновацій; опір персоналу змінам; наявність системи розповсюдження передового досвіду; наявність критично важливих навичок для впровадження штучного інтелекту;

інтегрованість результатів моделі у відповідні бізнес-процеси; наявність сумісності з іншими наявними інформаційними системами; ступень задоволеності стейкхолдерів результатами впровадження штучного інтелекту.

Одним з вирішальних факторів у контексті використання ШІ в управлінні організацією є вирішення етичних проблем. Безумовно, існують загальноприйняті норми та вимоги. Так, нормативне регулювання ШІ ґрунтується на «Принципах Асіломара», що затверджені експертною спільнотою на Asilomar Conference of beneficial AI у США у 2017 році. Підґрунтям розвитку регуляторних механізмів у сфері технологій ШІ є один з 23 принципів Асіломара, який констатує, що ШІ має розвиватися тільки на благо всього людства, а не окремих держав чи організацій на основі етичних ідеалів (Вінникова, 2022). Зважаючи на це, кожна організація повинна тримати у фокусі уваги етичні питання використання ШІ. Я. Божинов (2023) виділяє три напрями, які є важливими для забезпечення етики штучного інтелекту – упередженість, конфіденційність та прозорість (Bojinov, 2023).

Не складно довести, що ШІ має перспективи використання у всіх процесах в системі формування персоналу. Проте, така трансформація стикається з певними викликами. Один з яких, підготовка співробітників до активного використання ШІ, упорядкування етичних питань та мінімізація ризиків для колективу. Л. Лабмроу доводить, що відповідні ризики зростають, зокрема ШІ піднявся у рейтингу основних ризиків компаній у 2024 р. з 49-ї позиції на 17-ту (Lambrou, 2024).

Усвідомлення цього призводить до більшої уваги, яку приділяють регулюванню основних правил використання штучного інтелекту на державному рівні. Так, у 2023 році у США для вирішення проблеми добробуту працівників було підписано «Виконавчий наказ про безпечну, надійну розробку та використання штучного інтелекту», а Міністерством праці опубліковано документ «Штучний інтелект та добробут працівників: принципи для розробників та роботодавців» (Matambanadzo, 2024).

П. Дучесі, Р.О' Кіф, Д.О' Лірі (1993) у своєму дослідженні з'ясували, що позитивний вплив на оперативне використання ШІ має організаційна підтримка,

яку можна виміряти ступенем виконання вимог користувачів, достатністю інформаційних ресурсів та загальним рівнем підтримки спільноти (Duchessi et al., 1993). Дійсно, працівники, лінійний менеджмент, топ-менеджмент мають реальні можливості просувати або гальмувати системи ІІІ. Будь-хто з них може зменшити оперативне використання ІІІ шляхом обмеження кількості користувачів, зміни складу цільової групи, утримання ресурсів та / або обмеження сфери впливу в межах організації (Duchessi et al., 1993). Можна дістати висновок, що важливим фактором успіху імплементації ІІІ в систему управління є створення в організації культури відкритості до впровадження ІІІ.

Інший фактор успіху імплементації ІІІ – максимальне зниження можливого опору змінам в менеджменті організації за рахунок впровадження ІІІ за рахунок обізнаності керівництва та персоналу в питаннях використання ІІІ та прозоре та вчасне інформування всіх причетних осіб про подальші перспективи їх професійної діяльності в компанії, можливі зміни в рівні оплати праці, функціональних обов'язків, тощо. Розуміння свого місця в удосконаленій системі менеджменту трансформує відношення до процесів, що відбувається, опір перетворюється в сприяння.

Е. Макафі, Д. Рок та Е. Бріньолфссон (2023) пропонують проводити в компанії приблизну інвентаризацію робіт, пов'язаних зі знаннями. Для цього, на їх думку, необхідно дати відповіді на питання стосовно того, наскільки співробітник виграє від того, що у нього буде помічник ІІІ з навичками програмування та аналітичними навичками, але не знає нічого про організацію та наскільки співробітник виграє від того, що у нього буде помічник-людина, яка працює в цій організації і є експертом. На основі цього автори рекомендують визначати пріоритетні напрямки впровадження ІІІ в організації (McAfee et al., 2023).

Як сформувати в організації культуру відкритості до впровадження ІІІ? В цьому процесі мають бути задіяні усі стейкхолдери організації, яка має докорінно переосмислити або заново сформувати принципи взаємодії людей та ІІІ в робочому середовищі. Рушійною силою цих змін мають бути керівники усіх

ланок, саме їх активна участь в процесах та роль агентів змін призведуть до очікуваних результатів трансформації менеджменту організації за допомогою ІІІ. Частиною культури буде і етична складова використання ІІІ. Організація має розробити чіткий та простий для розуміння документ, який описує етичні проблеми використання ІІІ та дії для їх вирішення.

Для розвитку культури відкритості до впровадження ІІІ необхідно створення системи розповсюдження передового досвіду. Вона має бути спрямована на навчання, підвищення кваліфікації працівників у сфері знань та навичок, пов'язаних з використанням ІІІ, а також на пропаганду трансформації системи менеджменту організації. Має бути чітка стратегія, розвитку персоналу в сфері взаємодії з ІІІ. Крім того, регулярно мають визначатися критично важливі навички, пов'язані з впровадження ІІІ в систему менеджменту організації, оволодіння якими дозволить отримати внутрішніх експертів зі штучного інтелекту та науки про дані. Пропонуємо розвинути підходи Е. Макафі, Д. Рок та Е. Бріньолфссон (2023) стосовно інвентаризації робіт, пов'язаних зі знаннями для розуміння обізнаності співробітників та їх навичок роботи з ІІІ (McAfee et al., 2023). Проводити інвентаризацію для розуміння обізнаності співробітників та їх навичок роботи з ІІІ, впливу на різні посади впровадження ІІІ та оцінювати економічну доцільність впровадження ІІІ, враховуючи всі витрати, пов'язані з цим процесом. Результатом усіх цих дій має стати формування сильного бренду роботодавця на ринку праці. Це сприятиме залученню в організацію кандидатів, для яких інноваційність компанії-роботодавця є в пріоритеті. Детальний аналіз підходів буде представлений далі.

Інструменти штучного інтелекту ефективно використовуються в офісній роботі, процесах підбору та найму, обробці заробітної плати, управлінні та оцінці продуктивності, адмініструванні пілг, адаптації нових співробітників та кадровій підтримці (Koman et al., 2024; Lambrou, 2024; Matambanadzo, 2024; Nawaz et al., 2024).

На підставі аналізу робіт («HURMA», 2022), («Jobylon», 2024) і (Koman et al., 2024) можна виділити, наприклад, основні сфери застосування штучного інтелекту на різних етапах процесу підбору персоналу, які описані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями та можливості використання штучного інтелекту в процесі підбору персоналу організації

Стадії	Сфери використання ШІ	Можливості
1. Виявлення та аналіз потреби в процесі підбору персоналу	Планування набору персоналу	– виявлення потенційних працівників, які можуть звільнитися; – ймовірність звільнення працівника на підставі наявних даних;
2. Підготовка та публікація пропозицій про роботу	Оголошення про вакансії	– оптимізація процесу таргетування для більш ефективної інформаційно-роз’яснювальної роботи з потенційними кандидатами;
3. Набір персоналу для процесу відбору	Пошук та управління кандидатами	– автоматизація процесу пошуку на основі алгоритмів машинного навчання; – виявлення кандидатів на основі пошуку відповідних компетенцій у базах даних та на он-лайн платформах; – виявлення пасивних кандидатів, які можуть не подати заявку;
	Управління резюме	– сканування резюме та аналіз ключових слів та їх синонімів, для виявлення відповідних кандидатів; – аналіз різних факторів резюме; – прогнозування відповідності кандидата займаній посаді;
4. Прийом заявок від кандидатів у процесі підбору персоналу	Комунікація з кандидатами	– автоматична відправка інформації кандидатам протягом усього процесу найму;
	Координація часу зустрічі	– автоматизація інструментів для планування зустрічей з кандидатами;

Продовження таблиці 3.3

Стадії	Сфери використання ІІІ	Можливості
5. Попередній відбір кандидатів	Відбір та тестування	– модифікація психометричних тестів для виявлення особистості кандидатів; – обробка результатів випробувань;
	Співбесіда та управління оцінками	– генерація актуальних питань під час самої онлайн-співбесіди;
6. Безпосередній підбір персоналу	Скринінг	– сортування великої кількості претендентів; оцінювання на основі кваліфікації кандидатів; – виявлення кандидатів, які максимально відповідають вимогам вакансії;
7. Прийняття рішення про завершальний етап процесу відбору	Управління даними	– автоматизація оновлення та обслуговування внутрішніх наборів даних;
	Автоматизація адміністративної роботи	– формування актуальних адміністративних документів на основі шаблонів.

* складено на основі («HURMA», 2022, «Jobylon», 2024; Koman et al., 2020)

Отже, наголошуємо, що використання штучного інтелекту в роботі менеджера з персоналу підвищить ефективність роботи та знизить витрати. Разом з тим, проблема забезпечення правил гри та базових принципів екологічного й етичного використання штучного інтелекту для запобігання зростанню ризиків, пов'язаних із ним, потребує подальших досліджень і розробок.

Зазначимо, що все ще залишається велике коло питань, що по'язані зі ІІІ, які потребують детального вивчення. Найбільш перспективним з точки зору практичної реалізації ми вважаємо розробка стратегій та алгоритмів впровадження ІІІ в HR-менеджмент.

Сучасні дослідження констатують, що стратегії HRM в цифровій

трансформації організацій є ключем до успіху компаній у боротьбі зі змінами цифрової ери (Gadzali et al, 2023). Цифрова трансформація бізнесу приносить із собою нові способи утримання, залучення та мотивації людей. Завдяки новим технологіям люди стають стратегічними активами своїх організацій (Guerra et al., 2023).

Розглянемо формування стратегічного плану цифрової трансформації HR з урахуванням сучасних трендів. Для його побудови необхідно оцінити поточний стан HR-процесів, долучити до взаємодії стейкхолдерів, створити покроковий план цифрової трансформації HR, підвищувати рівень цифрової обізнаності HR-команди, скласти план управління змінами при впровадженні цифрової трансформації HR, оцінювати результати впровадження цифрової трансформації HR та їх оптимізацію.

На рис. 3.15 представлений стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів. Він був розроблений на основі аналізу досліджень Т. Грінка, Т. Немченко (2023), П. Гринько (Hrynko, 2019), Л. Дончак, О. Погріщук, І. Сисоєвої (2024), Е. Камишнікової, Г. Мутерко (2025), А. Панчук, К. Малькової (2021), С. Рассадникової (2024).

А. Панчук та К. Малькова у своїй роботі розглянули особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації бізнесу та визначили місце цифрової стратегії у загальній системі стратегічного управління. Вони визначають цифрову трансформацію «як перетворення трьох ключових областей підприємства: клієнтського досвіду, операційних процесів та бізнес-моделей» (Панчук & Малькова, 2021). У трактовці С. Рассадникової «процес, під час здійснення якого компанії інтегрують безліч цифрових технологій з метою досягнення більшої продуктивності та стійкої конкурентної переваги» (Рассадникова, 2024, с. 62).

Т. Грінка, Т. Немченко визначили поняття «стратегія менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу» як «план або набір керівних принципів, що визначають напрямок та способи досягнення успіху компанії в контексті цифрових технологій та змін» (Грінка & Немченко, 2023, с. 52).



Рис. 3.15. Стратегічний план цифрової трансформації HR (розроблено на основі підходів Т. Водолажської, Ю. Коломієць (2025), Т. Грінка, Т. Немченко (2023), П. Гринько (2019), Л. Дончак, О. Погріщук, І. Сисоевої (2024), Е. Камишнікової, Г. Мутерко (2025), А. Панчук, К. Малькової (2021), С. Рассадникової (2024)).

Е. Камишнікова та Г. Мутерко визначили такі етапи процесу стратегічного планування цифрової трансформації малих та середніх підприємств: аналіз та діагностика; візія та постановка цілей; формулювання стратегії; планування ресурсів; впровадження; моніторинг та оцінювання; постійне вдосконалення (Камишнікова & Мутерко, 2025, с.89).

П. Гринько виділяє такі чотири стадії впровадження диджитал стратегії: аудит існуючих інформаційних систем в організації, метою якого є визначення того, чи відповідає цифрова стратегія функціональним завданням бізнесу на різних рівнях управління; моделювання та аналіз основних та допоміжних процесів; постановка цілей та завдань розвитку інформаційних технологій відповідно до цілей та завдань бізнесу; розробка системного проєкту та техніко-економічного обґрунтування на основі виявлених факторів ефективності (Hrynko, 2019, с. 17).

Т. Водолажська, Ю. Коломієць виділяють цифровізацію HR-процесів як один з 7-ми етапів процесу розробки стратегії розвитку персоналу з урахуванням цифрової трансформації, який складається з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки наявного кадрового потенціалу, визначення стратегічних цілей і завдань, вибіур стратегії розвитку персоналу, формування плану реалізації, цифровізації HR-процесів, моніторингу, оцінювання та коригування (Водолажська & Коломієць, 2025, с. 357).

Стратегічне планування цифрової трансформації передбачає оцінку поточної готовності та встановлення чітких цілей (Камишнікова & Мутерко, 2025, с. 88). На важливості цілеспрямованості та візії у процесі впровадження цифрових технологій наголошують також Т. Грінка, Т. Немченко (Грінка & Немченко, 2023, с. 52).

Отже, перший етап, який ми виділили – оцінка чинних HR-процесів. Для його реалізації потрібно виявити напрями для потенційного вдосконалення за рахунок усунення наявних прогалин та неефективності, а також визначити, в яких саме HR-процесах технології можуть забезпечити більшу додану вартість та задоволення внутрішніх клієнтів.

Після цього у процес формування стратегії цифрової трансформації HR залучаються стейкхолдери. Зацікавлені особи повинні бути ознайомлені з результатами оцінки поточних HR-процесів, для того, щоб визначити спільні цілі та ключові показники успіху цифрової трансформації.

Е. Камишнікова та Г. Мутерко наголошують на тому, що «система цифрової трансформації повинна враховувати існуючі інституційні рамки, узгоджуючи ініціативи ... з національними та міжнародними програмами, що підтримують цифровізацію та післявоєнне економічне відновлення. Співпраця з урядовими та донорськими установами може розширити доступ до фінансування, інфраструктури та експертизи» (Камишнікова & Мутерко, 2025, с. 90). Однак, автори не виділяють співпрацю з зацікавленими особами як етап плану.

Т. Грінка, Т. Немченко (2023) при визначенні основних концептуальних положень впровадження нових стратегій менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні серед іншого зазначають необхідність залучення зацікавлених сторін (Грінка & Немченко, 2023, с. 54).

На нашу думку, залучення стейкхолдерів доцільно виокремити як окремий етап.

За допомогою стейкхолдерів пропонується реалізовувати чергові етапи: визначення цілей цифрової трансформації цільових результатів та показників ефективності. П. Гринько наголошує, що цифровізація повинна відбуватися не спонтанно, а помірковано з чітким розумінням наслідків змін та нового проєкту розвитку (Hrynko, 2019, с. 15).

Наступний етап – розробка дорожньої карти цифрової трансформації HR.

Як зазначила С. Рассадникова, «ефективним видається при запровадженні діджиталізації стратегії діяльності організації підприємства використання так званої «дорожньої карти» заходів внутрішньої трансформації компанії, що допомагає зробити цей процес зрозумілим, поетапним, хронологічним та поступовим» (Рассадникова, 2024, с.62).

Дорожня карта створюється як деталізований план впровадження, у якому означені етапи, терміни та відповідальні. Це забезпечує впорядкованість, чіткість

і прозорість реалізації стратегії. Загальний час на впровадження – дев'ять – дванадцять місяців в залежності від розмірів організації.

Обов'язковим кроком при розробці стратегії цифрової трансформації HR є планування управління змінами. Керівництво повинно підготувати організацію для сприяння змінам та забезпечення реалізації цього процесу. Доречною буде спеціальна інформаційна кампанія щодо підтримки змін (інформування на сайті, відеоінструктаж, скрінкасти) та формування команди агентів змін. На думку Е. Камишнікової та Г. Мутерко, «коли персонал розглядає процес цифровізації як загрозу, думаючи, що це може поставити під удар їхню роботу або спричинити певні порушення та недоліки, тоді може виникнути організаційний опір змінам що, як наслідок, буде перешкоджати процесу цифрової трансформації» (Камишнікова & Мутерко, 2025, с. 87-88).

Зауважимо, що для успішної реалізації стратегії важливо забезпечити навчання цифровим навичкам команди фахівців кадрової служби та лінійних менеджерів. При чому, використання ШІ є одним з трендів цифрової трансформації. Тому, необхідно брати до уваги можливості його використання для автоматизації рутинних процесів на усіх етапах життєвого циклу працівника від рекрутингу до звільнення (Bersin, 2024).

Як зазначають Л. Дончак, О. Погріщук, І. Сисоєва (2024), «для успішного управління цифровими змінами необхідно розвивати нові компетенції у лідерів організацій, включаючи вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння алгоритмів штучного інтелекту та аналітичне мислення» (Дончак, Погріщук & Сисоєва, 2024).

Остання складова процесу трансформації – постійна оцінка її ефективності, вимірювання результатів через використання ключових показників ефективності (KPI) для відстеження прогресу в цифрових ініціативах (Камишнікова & Мутерко, 2025, с. 88). Для цього необхідно впровадити інструменти HR-аналітики, щоб відслідковувати показники плинності кадрів, залученості, продуктивності та операційної адаптації процесів у відповідності до отриманих даних. Важливою є дієва система зворотного зв'язку, що дозволить впроваджувати постійні зміни.

Розглянемо як за допомогою використання ІІІ у системі формування персоналу можна розвивати навички персоналу, а також реалізувати шостий етап цифрової трансформації.

Необхідність постійного розвитку навичок персоналу зумовлена темпами технологічних змін, що постійно зростають. Для більш ефективного управління талантами, залучення та утримання персоналу важливим є формування індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. Індивідуалізовані підходи мають враховувати потреби у навчанні працівника та бізнесу, базовий рівень навичок, схильності та стиль навчання працівника. ІІІ виступає в ролі помічника в оперативному вирішенні цих завдань.

Напрямами, у яких ІІІ допомагає створити індивідуальні траєкторії розвитку працівників, є: визначення індивідуальних потреб; створення персоналізованого навчального контенту; інтеграція навчання у робочий процес, враховуючи його особливості.

ІІІ вже активно використовується для виявлення прогалин у навичках працівників, на основі аналізу даних про працівника дозволяє визначити, які саме знання та навички потрібні кожному працівнику. Згідно дослідженням Gartner Research набувають актуальності системи управління навичками, керовані ІІІ (Rizaoglu et al., 2025). За допомогою ІІІ можна проводити автоматичну оцінку дефіциту навичок.

Бізнес може використовувати ІІІ для прискореного розвитку навичок, в першу чергу це стосується працівників на початку кар'єри. За результатами опитування Deloitte Center for Integrated Research, 61% опитаних працівників вважають, що ІІІ може підтримати можливості для підвищення кваліфікації для початковців, серед аудиторії віком 25-34 років показник складає 66% (Forrest et al., 2025). ІІІ можна застосовувати для кар'єрного планування, цей напрям зараз на піку популярності (Rizaoglu et al., 2025). За допомогою ІІІ також можна виявляти таланти для відкритих вакансій або для формування кадрового резерву (Bedard et al., 2023). За допомогою ІІІ можна аналізувати дані для розуміння необхідних для працівників навичок з позицій можливості заміни людей ІІІ. Також корисним є і

аналіз володіння працівниками інструментами ШІ та прогнозування відповідності цих навичок потребам бізнесу у майбутніх періодах (Lightcast, 2025).

Персоналізація контенту для навчання за допомогою ШІ – це реальність сьогодення. ШІ може генерувати навчальний контент – тексти, тести, відео, інфографіку, підкасти, тощо. Сучасні генеративні моделі вдало виконують завдання створення програм навчання, їх наповнення відповідним контентом, створення чернеток та шаблонів для зворотного зв'язку. Використання ШІ дозволяє досягти значної економії на створенні контенту. За даними BCG analysis до 60% економії на створенні відео-контенту високої якості (Bedard et al., 2023).

Інтеграція навчання у робочий процес також відбувається за допомогою ШІ, враховуючи особливості як навчання, так і робочого процесу. Мета такої інтеграції – зробити процес навчання зручним та природнім, зробити його відповідним до схильностей працівника до навчання та умов, в яких він працює (наявність (відсутність) сусідів по кабінету, наявність навушників та мікрофону, стабільний інтернет, тощо).

ШІ допомагає сформувати індивідуальні навчальні траєкторії для працівників, дає можливість їх оперативного коригування за часом, обсягом, деталізацією навчальних модулів в залежності від цілей роботодавця та необхідних компетенцій, які потрібно здобути (Bedard et al., 2023). Штучний інтелект інтегрує навчання у робочий процес, створюючи акцент саме на практичній значущості навчання за рахунок завдань, що пов'язані з безпосередньою діяльністю працівника.

ШІ надає автоматизовані підказки (nudges), які можна ефективно вбудовувати у навчання для його персоналізації. Так, ШІ можна інтегрувати у щоденне мікронавчання, включно із зворотній зв'язком (Bedard et al., 2023). Іншою формою використання підказок від ШІ можуть бути нагадування про виконання незавершених завдань, або обов'язкових завдань для певного дня. ШІ може змінити і традиційні плани розвитку персоналу, збільшивши їх практичну значущість. План розвитку персоналу перетворити на підказки в робочому процесі.

Отже, цифрова трансформація HR є ключовим напрямом збільшення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. У свою чергу, впровадження ІІІ дозволяє формувати персоналізовані шляхи розвитку працівників за рахунок визначення індивідуальних потреб; створення персоналізованого навчального контенту; інтеграції навчання у робочий процес, враховуючи його особливості.

Висновки до розділу 3

1. Для практичного застосування критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу було доповнено матрицею рекомендацій по удосконаленню системи формування персоналом, на основі чого розроблено цифрову платформу діагностики системи формування персоналу. Платформа дає можливість проаналізувати стан системи формування персоналу та надати загальні рекомендації щодо удосконалення цієї системи. Вона може застосовуватись як на персональних комп'ютерах, так й на мобільних пристроях.

2. Критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу була апробована на підприємстві ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Для підвищення потенціалу системи формування персоналу по параметрам, які оцінені на низькому рівні запропоновано: розробити план впровадження компетентнісного підходу при формуванні профілей посад, передбачивши їх оновлення та аналізування дублювання; оптимізувати діяльність кадрової служби за рахунок впровадження цифрових HRM-рішень для рекрутингу та онбордингу, а також використання цифрових шаблонів документів та звітів; передати частину функцій кадрового підрозділу або рутинних, технічних HR-процесів на аутсорсинг; провести навчання HR-фахівців з фокусом на сучасні технології та можливості цифрової аналітики та використання інструментів ІІІ; провести аудит поточної HRM-системи, створити власний модуль для навчання персоналу; запровадити онлайн опитування з автоматизованою аналітикою; запровадити щоквартальні опитування рівня залученості та задоволеності персоналу eNPS; створити базу талантів із зазначенням потенціалу кожного працівника, ключових

компетентностей та кар'єрних траєкторій на основі інтеграції з моніторингом ефективності; запровадити обговорення та затвердження профілю вакансії кадровій службі разом з керівниками відповідних підрозділів; затвердити єдиний алгоритм відбору кандидатів, описати «дорожню карту кандидата»; впровадити методи поведінкових інтерв'ю (STAR), реальні кейси і питання, що перевіряють спеціальні навички і знання, з питаннями, які дозволяють оцінити мотиватори та метапрограми; розробити стандартизовану систему оцінювання персоналу з залученням різних категорій оцінювачів для більш об'єктивної оцінки; розробити та впровадити структуровану програму розвитку талантів, яка буде включати плани навчання та механізми мотивації.

3. Запропоновано використання інструментів HRtech, що стає важливим фактором у підтримці стратегічного управління формуванням персоналу в умовах цифровізації за рахунок залучення, утримання та розвитку кращих фахівців. HR-фахівцям необхідні навички роботи з ІІІ та машинним навчанням, щоб ефективно використовувати HRtech. Це дозволяє прогнозувати потреби працівників, адаптувати процеси та приймати обґрунтовані рішення.

4. Модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією та її персоналом, у якій виділено суб'єктів впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, описано проблеми впливу штучного інтелекту на менеджмент та основні результати впливу.

5. Проаналізовано основні результати, які дає організації використання штучного інтелекту, що полягають в автоматизації рутинних завдань, перерозподілі робочого часу на стратегічні та креативні завдання; підвищенні ефективності прийняття рішень за рахунок аналітики та прогнозування від штучного інтелекту; удосконаленні зовнішньої та внутрішньої комунікації; підвищенні ефективності HR-менеджменту; формуванні реалістичних та досяжних стратегій, які відповідають майбутнім змінам; розробці інноваційних продуктів та послуг.

6. Удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів, який складається з проходження наступних етапів: оцінки поточного

стану HR-процесів; долучення до взаємодії стейкхолдерів для визначення напрямків трансформації; визначення цілей цифрової трансформації; визначення цільових результатів та показників ефективності; створення дорожньої карти цифрової трансформації; складення плану управління змінами при впровадженні цифрової трансформації HR; підвищення рівня цифрової обізнаності HR-команди; оцінювання результатів впровадження цифрової трансформації HR.

Основні результати дослідження знайшли відображення в таких публікаціях дисертанта: Митрофанова, Євтушенко, Глухий, & Луговий, 2024; Глухий & Глуха, 2023; Hlukhyu & Hlukha, 2024; Євтушенко & Глухий, 2024; Євтушенко & Глухий, 2025; Глухий, 2025b.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу організації. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Узагальнення наукових поглядів на сутність формування персоналу організації дозволило розглядати його як структурний елемент механізму управління персоналом та визначати як процес створення ефективної кадрової політики за допомогою виконання стратегічної, трансакційної, трансформаційної функцій, що в комплексі забезпечує якісний персонал організації, оптимізацію її кадрового потенціалу для успішного функціонування, а також підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації на пошуку, розвитку та збереженні талантів. Виділено характерні особливості якісного персоналу, а саме: наявність спільної мети працівників на відміну від формального їх працевлаштування; сформованість у працівників відповідних компетентностей (когнітивних, інструментальних, психосоціальних й цифрових); використання таланту, як проактивного ресурсу.

Систематизовано складові системи формування персоналу, що дозволило до традиційних процесів (планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу) додати процеси розвитку та збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями.

2. Запропонований алгоритм удосконалення системи формування персоналу, в якому систематизовано покрокові інструкції його реалізації, є суттєвим інструментом успішної діяльності у сфері підбору та адаптації нових співробітників, їх розвитку, мотивації та утримання, формування корпоративної культури, а також забезпечення ефективної роботи персоналу для досягнення бізнес-цілей організації.

3. Удосконалена критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу, що базується на визначенні десяти критеріїв оцінки, які групують сто

підкритеріїв з відповідною бальною шкалою, дозволяють проводити аналіз стану системи. Запропонована диференціація рівня сформованості системи формування персоналу на підставі бальної оцінки за критеріями дозволяє розраховувати рівень її сформованості (низький, середній та високий) та визначати потенціал подальшого розвитку. Зонування досліджування систем (червона, жовта, зелена зони) та відповідні характеристики цих зон є підставою для визначення сильних і слабких сторін системи та розробки відповідних рекомендацій для її покращення. Поєднання класичних та сучасних підходів, використання сучасних інструментів та проведення відповідних заходів щодо покращення дій в частині формування персоналу дозволяє забезпечити ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність організації.

4. Виявлення тенденцій формування персоналу в сучасних умовах господарювання на світовому й національному рівнях дозволяють стверджувати про проблеми підбору, збереження, навчання персоналу та якісного управління ним, що впливає на результативність діяльності організації. За цих умов важливим є використання встановлених тенденцій для розвитку організаційної стратегії в частині побудови ефективної системи формування персоналу та створення умов для реалізації потенційних можливостей працівників, що забезпечує ефективність організації в цілому.

Проведене опитування представників підприємств України (сфера виробництва – 28,4% респондентів, сфера освіти – 27,0%, сфера торгівлі – 12,2%) щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану дозволило виявити сучасні виклики кадрового забезпечення, рівень втрат підприємствами кваліфікованих кадрів через війну, міграцію, слабку адаптацію до жорстких умов роботи, недостатній рівень автоматизації й цифровізації HR-процесів. Результати такого опитування стають підґрунтям для розробки або удосконалення кадрової політики підприємств різних видів економічної діяльності.

5. Апробацію удосконаленої критеріальної методики оцінювання системи формування персоналу проведено в ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Встановлено, що

за критеріями 1–3 підприємство має високий рівень відповідності (зелена зона), за критеріями 4–9 – середній рівень відповідності (жовта зона). Це свідчить про наявність точкових проблем в системі формування персоналу досліджуваного підприємства та недостатній потенціал для розвитку. Низький рівень відповідності має підприємство за критерієм 10, що підтверджує наявність критично проблемних зон (червона зона), які потребують особливої уваги та удосконалення. За загальним балом підприємство віднесено до середнього рівня оцінки системи формування персоналу. На підставі отриманих результатів за матрицею виділено параметри, оцінені відповідними балами, що стає підставою для визначення рекомендацій. Розроблена цифрова платформа діагностики системи формування персоналу дозволяє проаналізувати стан системи формування персоналу та ідентифікувати рекомендації щодо удосконалення цієї системи з метою підвищення потенціалу її розвитку.

6. В процесі обґрунтування напрямів впровадження цифрових інструментів в систему формування персоналу виділено модифікацію кумулятивної моделі впливу штучного інтелекту на управління організацією, яка стає дієвим інструментом поступового нагромадження й додавання нової інформації для спрощення виконання рутинних завдань, перерозподілу робочого часу на виконання завдань різного рівня з метою підвищення ефективності системи формування персоналу. Це дозволяє прогнозувати потреби організації у фахівцях, адаптацію та розвиток працівників, ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інноваційності управління персоналом. Удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів з виділенням основних етапів такого впровадження, а також інструментів на різних етапах удосконалення системи формування персоналу.

Викладені в дисертації висновки та пропозиції становлять науково-теоретичний та практичний інтерес. Результати дослідження шляхів удосконалення системи формування персоналу розширюють наукову базу для подальших досліджень підходів до управління персоналом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Альхаммаді, Т. А. М. А. (2021). *Кадрова безпека у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур* (Дис. д-ра філософії). Державний університет «Одеська політехніка». https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_taleb_073.pdf

Андрусів, У. Я., Черчата, А. О., & Божанова В. Ю. (2025). Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний простір*, (200), 3-9. <https://doi.org/10.30838/EP.200.3-9>

Бакало, Н. В., & Струцька, К. О. (2016). Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон: Науковий вісник ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка*, (6)61, 71–75. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1976/1/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE.pdf>

Баніт, О. В. (2018). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія*. Київ: ДКС Центр. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713172/2/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

Барвінська, Є., Георгіаді, Н., & Лучко, Г. (2018). Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/02-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80/6?op=1&z=6226>

Бившева, Л. О., Кондратенко, О. О., Желдак, С. В., & Коваленченко, А. О. (2020). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 1(59), 137–144. <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/170211>

Білик, Т. Л. (2015). Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*, 11. <https://surl.li/jtkhrq>

Білик, Т. Л. (2016). *Менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва* (Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук) Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський. <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/a20160425.pdf>

Борисяк, О. В. (2018). *Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств* (Кандидатська дисертація) Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32273>

Бочарова, Н., & Яровий, І. (2024). Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*, (43). DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.31

Брич, В. Я. (Ред.). (2012). *Менеджмент персоналу: навчальний посібник*. Тернопіль: ТНЕУ.

Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., & Галиш, Н. (2020). *Трансформація системи управління персоналом підприємств*. Економічна думка ТНЕУ. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38595>

Бусел, В. Т. (Уклад. та ред.). (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000*. Перун.

Вербівська, Л. В. (2023). Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>

Виноградський, М. Д., Беляєва, С. В., Виноградська, А. М., & Шканова, О. М. (2006). *Управління персоналом: навчальний посібник*. Центр навчальної літератури.

Вінникова, Н. (2022). Штучний інтелект у контексті глобального управління. *Політікус*, 3, 65–70. http://politicus.od.ua/3_2022/10.pdf

Водолажська, Т. О., & Коломієць, Є. В. (2025). Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*, 46. 350-371. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.350

Геращенко, І. М. (2019). Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес-Інформ*, (11), 368–375. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>

Глухий, А. О. (2021a). Особливості профілю посади працівників органів прокуратури. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: VII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей*. (с. 260-262). Університет імені Альфреда Нобеля.

Глухий, А. О. (2021b). Специфічні вимоги до методики оцінки кандидатів у процесі добору персоналу органів прокуратури. *Економіка та управління соціально-економічним розвитком країни в умовах глобалізаційних викликів : матеріали I Всеукраїнського круглого столу*. (с.40-43). Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. Матеріали круглого столу ДДУВС.pdf

Глухий, А. О., & Константиновський, М. Є. (2023). Роль Total Rewards у системі формування персоналу організації. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: X Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей*. (с. 19-21). Університет імені Альфреда Нобеля. <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e0eae9-9ff8-47fc-9149-45fe3474f35d/content>

Глухий, А. О., & Глуха, Т. О. (2023). Функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей*. (с.12-14). Університет імені Альфреда Нобеля.

<https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/829530a1-7562-489e-9908-2a52a2935f32/content>

Глухий, А. О., Митрофанова, Г. Я., & Євтушенко, О. А. (2024). Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. *The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research: матеріали XXXVI Міжн. наук.-практ. конф.* (с. 58-60). Порто, Португалія, International Scientific Unity. <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6029>

Глухий, А. О. (2025a). Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535>.

Глухий, А. О. (2025b). Використання штучного інтелекту у формуванні індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд»*. (с. 283-285). <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6525>

Горзов, А. П. (2014). Визначення критеріїв та вимог до кадрів органів прокуратури при їх доборі та розстановці. *Адміністративне право*, 1, 55–59.

Городянська, Л. В. (2025). Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Освітня аналітика України*, 1 (33). https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/6_Gorodianska_133_2025_69-84.pdf

Гринь, Є. Л. (2018). Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*, 10. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

Грінка, Т. І., & Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 9(42). 49-57. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)

Губрик, Ю., Беляєв, С., & Багунц, О. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, (17), 216–224. https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

Гуменна, О. В., Гуменна, А. А., & Воропай, О. К. (2020). Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти). *НАУКОВІ ЗАПИСКИ НаУКМА. Економічні науки*, 5(1), 41–47. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/c6cc3a0c-05da-4549-a790-c02130c7089c>

Гура, О. І. (2006). Професійні компетенції та професійна компетентність педагога вищої школи: порівняльний аналіз понять. *Наука і сучасність: збірник наук. праць Націон. педагог. ун-ту ім. М.П. Драгоманова*, 54, 3-12.

Гурська, І., & Герчанівська, С. (2023). Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, (1(47)), 69–77. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>

Денисенко, М., & Терещук, Л. (2017). Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, (7), 53–57. http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf

Державна служба статистики України. (n.d.). *Методологічні пояснення*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/met_u.htm

Дончак, Л., Погріщук, О., & Сисоєва, І. (2024). Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

Енциклопедія сучасної України. (n.d.). <https://esu.com.ua/>

Євтушенко, О. А., & Глухий, А. О. (2024). Перспективи розвитку HRtech. *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей*, (с. 151-153). Університет митної справи та фінансів. <https://surl.li/kfvvud>

Євтушенко, О. А., & Глухий, А. О. (2025a). Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 201, 67-

72. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf>

Євтушенко, О. А., & Глухий, А. О. (2025b). Формування стратегії цифрової трансформації HR. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф.* (С. 55–67). Університет імені Альфреда Нобеля. https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez_2025_menedzhment.pdf

Зайченко, Є., & Денисенко, М. (2020). Планування та формування персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*, (11/1), 12–16. [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).2)

Залюбінська, Л. М., & Скорик, М. Л. (2016). *Управління персоналом. Частина I: Підручник*. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Застрожнікова, І. В. (2021). *Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації* (Автореферат дисертації доктора економічних наук, спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами). Одеса. <https://card-file.ontu.edu.ua/items/d777f295-bf05-40d3-baeb-accaf3be131c>

Захарова, О. (2025). Збереження і розвиток талантів як основа кадрової безпеки та сталого розвитку України. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: матеріали XXXVIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*, том 2. (С. 95-96). <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/5580>

Зіновська, С. І. (2019). *Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах* (Кандидатська дисертація) Запорізький національний університет. https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zinovska_dis.pdf

Іванова, Н. С. (2017). *Управління персоналом: курс лекцій*. ДонНУЕТ.

Камишнікова, Е. В., & Мутерко, Г. М. (2025). Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу. *Економічний простір*, 206. <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>

Карпенко, О., & Карпенко, Ю. (2021). Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.2>

Ковтуненко, Ю. (2019). Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(8), 93–99. <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No2/93.pdf>

Ковтуненко, К., Ковальчук, О., & Атанасов, М. (2021). Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Economics. Finances. Law*, (9/1), 8–11. [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)

Компанія IBM. (2023, 9 жовтня). *Штучний інтелект і нова ера людських ресурсів*. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>

Компетентність працівника: сутність, види. (н.д.). https://pidruchniki.com/12281128/menedzhment/kompetentnist_pratsivnika_sutnist_vidi

Корсаков, Д. О. (2011). *Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства*. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/34246/1/%d0%ba%d0%be%d1%80%d1%81%d0%b0%d0%ba%d0%be%d0%b2.pdf>

Критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу (n.d.) <https://tasieesss.github.io/>

Крушельницька, О. В., & Мельничук, Д. П. (2005). *Управління персоналом* (2-ге вид., доп. й перероб.). Кондор.

Крушельницька, О. В., & Коваленко, В. Н. (2010). Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*, 4(54), 242–244.

Курепін, В. М. (2020). *Управління кадровою безпекою аграрних підприємств* (Кандидатська дисертація). Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка.
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8963>

Лепейко, Т. І., & Миронова, О. М. (2010). *Менеджмент*. Харків : Вид. ХНЕУ.

<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30823/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

Лихолат, С. М., & Єзерська, Л. В. (2010). Теоретичні аспекти формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*, (20.14), 209–214.
https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/209_Lych.pdf

Логвіненко, Б. (2022). Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 15, 45–53. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-15-05

Лозова, О. В., & Демченко, В. О. (2017). Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*, 2(4), 37-45.
http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/Демченко_стаття.pdf

Ломакіна, Т., та ін. (2024). IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття. *KPMG Review Magazine*, (14), 72.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/03/kpmg-review-magazine-14-ua.pdf>

Мамиченко, С. А. (2020). Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. *Педагогіка формування творчої особистості*

у вищій і загальноосвітній школах, 71(2), 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>

Машлій, Г., Мосій, О., & Пельчер, М. (2019). Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 57(2), 80-89. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>

Митрофанова, Г., Глухий, А. (2020). Добір працівників до органів прокуратури: компетентності кандидатів. *Європейський вектор економічного розвитку*, (1). С. 99-109. DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-9

Митрофанова, Г. Я. (2022). Визначення компетентностей майбутніх менеджерів як складова системи мотивації їх професійного становлення. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: IX Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей*, (С. 121-124). Університет імені Альфреда Нобеля. <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/5739>

Митрофанова, Г. Я., & Євтушенко, О. А. (2023). Структурні складові професійної мотивації майбутніх менеджерів у контексті формування сучасного керівника-лідера. *Європейський вектор економічного розвитку*, 1(34), 45–56. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-1-34-4>

Митрофанова, Г., Євтушенко, О., & Глухий, А. (2023) Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенціальних керівників-лідерів. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2 (35). С.84-100. <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/9-.pdf>

Митрофанова, Г., Євтушенко, О., Глухий, А., & Луговий, М. (2024). Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Академічний огляд*, 2, 173-187. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-12>

Михайлова, Л. І. (2007). *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.

Мізерна, Т. В. (2012). Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12(139), 234-237.

Мізіна, О., Амеліницька, О., & Дзюмін, Б. (2020). Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.79>

Міщенко, М.І., & Гаджун, І.О. (2025). Удосконалення системи формування персоналу та мотиваційного апарату в умовах електронного урядування з урахуванням економіко-психологічних аспектів управління. *Ефективна економіка*, 9(17). <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7546/7672>

Міщук, Г. Ю., Дяконенко, О. І., Іляш, О. І., Савіна, Н. Б., Ситник, Й. С., & Самолук, Н. М. (2020). *Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки*. НУВГП. <https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/>

Момот, В. Є., Литвиненко, О. М., & Митрофанова, Г. Я. (2022). Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*, 2 (57). (с. 171-186). <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>

Момот, В., & Литвиненко, О. (2023). Моделювання змін активності вітчизняного бізнесу за умов війни. *Академічний огляд*, 59(2), 173-189. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-12>

Морозов, О., & Гончар, В. (2017). Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, (1). <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>

Мосієнко, О. В. (2021). *Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств* (Кандидатська дисертація). Поліський національний університет.

Мужанова, Т. М. (2015). Особливості менеджменту персоналу у системі управління інформаційною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 3(13), 93–98.

Мурашко, М. І. (2002). *Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник*. Київ: Знання.

Мутерко, Г. М. (2021). Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*, (30), 48-52. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08>

Нагара, М. Б. (2012). *Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу* (Кандидатська дисертація). Тернопільський національний економічний університет.

Новак, І., & Альошкіна, Л. (2022). Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7>

Носик, О. М. (2016). *Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення* (монографія). Харків: НФУ. <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8849>

Остапенко, В. В. (2017). Вплив використання понять “кадри” та “персонал” на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові дослідження. *Економіка: реалії часу*, 5. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/5_2017/12.pdf

Павлова, В., Горбань, С., & Біленко, О. (2023). Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*, 4(34), 279-290. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290)

Панчук, А., & Малькова, К. (2021). Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

університету права, 2, 192–196.
<https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/749>

Ступак, О. (2019). Теоретичні засади використання системного підходу до процесу формування соціальної активності молоді в інститутах громадянського суспільства *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*, 4 (129). <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2019-4-4>

Тарнавський, М. І. (2018). *Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств* (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук). НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА».

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1335/1distarnavskyuy.pdf>

Тимошик, В. (2019). Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*, 6(61). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06

Тлумачний словник української мови. (n.d.). <https://slovnyk.ua/>

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (n.d.) ДМЗ *Комінмет*. http://dmzkominmet.com.ua/?page_id=271&lang=uk

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». (2023). *Звіт про управління за результатами 2023 року*. <http://dmzkominmet.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/zvitupr2023.pdf>

Федорняк, Л. С. (2008). Методи планування управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*, (6), 141–149.

Хижняк, М. В. (2016). *Формування практичної компетентності на заняттях з курсу «Психологія менеджменту»: аналіз метапрограм і психолінгвістичний аналіз мови в практиці сучасного менеджменту*. (с.115-131) <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3deec6aa-6533-42c0-acfe-d010e993b9c8/content>.

Чорноус, Г. О. (2015). *Моделювання процесу прийняття управлінських рішень в соціально-економічних системах на основі інтелектуального аналізу даних* (Дис. д-ра екон. наук). Київський національний університет імені Т. Шевченка. https://scc.knu.ua/upload/iblock/af3/dis_Chornous%20G,O..pdf.

Шаповал, О., & Котенок, С. (2019). Теоретико-методичні засади управління кадровим забезпеченням підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 4(109), 134–137. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-24>

Шульгіна, Т. С. (2013). Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(3), 208-212.

Юрганов, М. (2024). Еволюція поняття управління людськими ресурсами. *Бізнес-навігатор*, 3(76), 256–261. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-43>

Яшкіна, Н. (2018). Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект *Економічний простір*, 129, 208-215. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>

Almeida, R. J. A. (2022). *The impact of intelligent systems on management control of 21st century organizations* (Master's thesis). ISCTE – University Institute of Lisbon. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/25600/1/master_rita_jesus_almeida.pdf

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition, Kogan Page Limited, London.

Bedard, J., Lavoie, K., Laverdiere, R., Bailey, A., Beauchene, V., & Baier, J. (2023, August 24). How generative AI will transform HR. *BCG*. <https://www.bcg.com/publications/2023/transforming-human-resources-using-generative-ai>

Bersin, J. (2024, October). *SuccessFactors leapfrogs HCM capabilities: AI, skills, talent intelligence, and more*. <https://joshbersin.com/2024/10/successfactors-leapfrogs-hcm-capabilities-ai-skills-talent-intelligence-and-more/>

Bojinov, I. (2023, November–December). Keep your AI projects on track. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/keep-your-ai-projects-on-track>

Cambridge University Press. (n.d.). *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/uk/>

Cappelli, P. (2023). How Financial Accounting Screws Up HR. *Harvard Business Review*. January–February. <https://hbr.org/2023/01/how-financial-accounting-screws-up-hr>

Cappelli, P., & Nehmeh, R. (2024). HR's New Role. *Harvard Business Review*. May–June. C. 96–103. <https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role>

Center for Curriculum Redesign. (2015). *Four-dimensional education: The competencies learners need to succeed*. <https://curriculumredesign.org/our-work/four-dimensional-21st-century-education-learning-competencies-future-2030/>

Cowgill, B., Davis, J., Montagnes, B., Perkowski, P., & Hammer, B. (2023). How to Design an Internal Talent Marketplace. *Harvard Business Review*. May–June. <https://hbr.org/2023/05/how-to-design-an-internal-talent-marketplace>

Creary, S., Baskerville, M., Bermiss, Y., Charles, A., Roberson, Q., Rogers, S., Smith, A., & Stevens, F. (2025). To Make Your DEI Efforts More Effective, Challenge Outdated Models. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/04/to-make-your-dei-efforts-more-effective-challenge-outdated-models?ab=at_art_art_pb_1x4_s04

Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023, January–February). Stop tinkering with AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/01/stop-tinkering-with-ai>

Dietzmann, C., & Duan, Y. (2022). Artificial intelligence for managerial information processing and decision-making in the era of information overload. *Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.720>

Duchessi, P., O'Keefe, R., & O'Leary, D. (1993). A research perspective: Artificial intelligence, management and organizations. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 2(3), 151–159. <https://doi.org/10.1002/j.1099-1174.1993.tb00039.x>

Eapen, T. T., Finkenstadt, D. J., Folk, J., & Venkataswamy, L. (2023, July–August). How generative AI can augment human creativity. *Harvard Business Review*. <https://store.hbr.org/product/how-generative-ai-can-augment-human-creativity/R2304C>

Eriksson, M., & Djoweini, C. (2020). *Artificial intelligence's impact on management: A literature review covering artificial intelligence's influence on leadership skills and managerial decision-making processes* (Bachelor's thesis). KTH Royal Institute of Technology. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-279737>

European Agency for Safety and Health at Work. (2022). *Artificial intelligence for worker management: An overview*. Bilbao: EU-OSHA. https://osha.europa.eu/sites/default/files/summary-artificial-intelligence-worker-management-EN_0.pdf

F6S. (2024). *100 top HR tech companies and startups in United States in 2024*. <https://www.f6s.com/companies/hr-tech/united-states/co>

Foley, J. (2025). Agile Case Study: Transforming HR and Business Operations at Asahi Europe. *Agile Alliance*. <https://agilealliance.org/agile-case-study-transforming-hr-and-business-operations-at-asahi-europe/>

Forrest, K., Kreit, B., Kulkarni, A., Corduneanu, R., & Cantrell, S. (2025, August 25). AI, demographic shifts, and agility: Preparing for the next workforce evolution. *Deloitte Center for Integrated Research*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/strategies-for-workforce-evolution.html>

Gadzali, S., Sondari, S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y., & Ausat, A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 12. 760-770. DOI: 10.33395/jmp.v12i1.12508. <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12508>

Goleman, D. (2000) Leadership That Gets Results *Harvard Business Review*. March–April. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Greer, C. R. (2003). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.

Guerra, J., Danvila del Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>

Hlukhyy, A. O., & Hlukha, T. O. (2024). Recruitment process and artificial intelligence. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1*. (С. 221-224). Університет митної справи та фінансів. https://drive.google.com/file/d/17RgNgf_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view

Hrynkо, P. (2019). Improvement of the digital transformation strategy of business on the basis of digital technologies. *EUREKA: Social and Humanities*, 6, 10–18. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2019.001083>

HURMA (2022, 17 серпня). 7 ключових кроків у процесі підбору персоналу. *HURMA*. <https://hurma.work/en/blog/7-key-steps-in-the-recruitment-process/>

HURMA (2024, 26 березня). Що таке кадрове планування. *HURMA*. <https://hurma.work/blog/yak-pratsyuye-kadrove-planuvannya/>

Hype Cycle for Hybrid Work. (2023). *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/doc/793018-hype-cycle-for-hybrid-work-2023>

Jobylon. (2024, March 5). *AI in HR – How AI and machine learning are changing the HR industry*. <https://www.jobylon.com/blog/ai-in-hr/>

Jooble. (n.d.). Метод STAR у рекрутингу. Що це та як його використовувати? *Jooble Blog*. <https://ua.jooble.org/blog/metod-star-u-rekrutyngu-shho-cze-ta-yak-jogo-vykorystovuvaty/>

Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Yu., Anufrieva, O., & Lukianychin, V. (2021). Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of HR processes. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021,

39(6).

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729383/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F.pdf>

Koman, G., Boršoš, P., & Kubina, M. (2024). The possibilities of using artificial intelligence as a key technology in the current employee recruitment process. *Administrative Sciences*, 14(7), 157. <https://doi.org/10.3390/admsci14070157>

Lambrou, L. (2024). How artificial intelligence is transforming human resources and the workforce. *AON*. <https://www.aon.com/en/insights/articles/how-artificial-intelligence-is-transforming-human-resources-and-the-workforce>

Leonardi, P. (2023, November–December). Helping employees succeed with generative AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/helping-employees-succeed-with-generative-ai>

Lightcast. (2025). *Beyond the buzz: Developing the AI skills employers actually need*. <https://lightcast.io/resources/research/beyond-the-buzz-developing-the-ai-skills-employers-actually-need>

Loyola, A. (2024). *Gen AI for HR leaders*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/albertloyola_gen-ai-skills-for-hr-leaders-activity-7157729237938884609-meD6?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Matambanadzo, S. (2024). The impact of artificial intelligence on HR processes. *Tulane University Law Blog*. <https://online.law.tulane.edu/blog/artificial-intelligence-on-hr-processes>

McAfee, A., Rock, D., & Brynjolfsson, E. (2023, November–December). How to capitalize on generative AI. *Harvard Business Review*. <https://store.hbr.org/product/how-to-capitalize-on-generative-ai/S23061>

McKinsey & Company. (n.d.). A defining moment: How Europe's CEOs can build resilience to grow in today's economic maelstrom. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-defining-moment-how-europes-ceos-can-build-resilience-to-grow-in-todays-economic-maelstrom>

Mercer. (2025). *HR digital transformation: Priorities for 2025*.
<https://www.mercer.com/>

Mishchenko, M. & Hadzhun, I. (2025). Improvement of the personnel formation and motivation system in the context of e-government considering the economic and psychological aspects of management. *Efektivna ekonomika*, 9. 10.32702/2307-2105.2025.9.17.

Momot, V. Ye. & Litvinenko, O. M. (2020). Psychological Capital and Leadership Role under the Turbulent Conditions in Banking Sector. *Financial Internet Quarterly „e-Finanse”*, 16(4), 82-90.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/266850/1/1147.pdf>

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
https://archive.org/stream/explorationsinpe031973mbp/explorationsinpe031973mbp_djvu.txt

Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1).
<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>

Noponen, N. (2019). Impact of artificial intelligence on management. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 24(2), 43–50.
http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol24_no2_pages_43-50.pdf

Oxford University Press. (n.d.). *Oxford Learner's Dictionary of Academic English*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/personnel>

Park, W. (n.d.). *Artificial intelligence and human resource management: New perspectives and challenges* (Kyung Hee University, School of Management).
<https://www.jil.go.jp/profile/documents/w.park.pdf>

Résio, M. C. (2020). *Artificial intelligence in strategic business management: The case of auditing* (Master's thesis, ISCTE Business School, Lisbon).

https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22331/1/master_mariana_catarino_resio.pdf

Riecken, H. (n.d.). *AI in performance management: A game-changing development?* https://essay.utwente.nl/91198/1/Riecken_BA_BMS.pdf

Rizaoglu, E., Clement, S., Kundulli, H., Hester, C., & Bobo, D. (2025). Hype cycle for AI in human resources, 2025. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/6591402>

Sifted. (2024). *Sifted 100: UK or Ireland (2024)*. <https://sifted.eu/leaderboards/uk-ireland-2024>

State of the Global Workplace 2025. (2025). *Report. Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> .

Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejko, O., & Sadun, R. (2023, September–October). Reskilling in the age of AI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/09/reskilling-in-the-age-of-ai>

Tandon, B. (2025). 5 Inspiring Case Studies of Successful Agile Transformations. *ValueX2*. August. <https://www.valuex2.com/5-inspiring-case-studies-of-successful-agile-transformations/>

Tokunova, A., Zvonar, V., Polozhentsev, D., Pavlova, V., & Teres, Yu. (2023) Economic consequences of artificial intelligence and labor automation: employment recovery, transformation of labor markets and dynamics of social structure in the context of digital transformation. *Economic Affairs*, 68(4), 2035–2046. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.15>

Wigert, B., & Pendell, R. (2025). 7 *Workplace Challenges for 2025*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/654329/workplace-challenges-2025.aspx>

World Bank Group. (2025). *World Development Indicators*. <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/world-development-indicators>

Yoshino, K., Glasgow, D., & Joseph, C. (2025). The Legal Landscape Around DEI Is Shifting. Your Messaging Should, Too. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2025/02/the-legal-landscape-around-dei-is-shifting-your-messaging-should-too?autocomplete=true>

Zelinska, H., & Andrusiv, U. (2021). Globalization challenges and competitiveness of the company's personnel. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 25(2), 11-18. [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)-2](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-2)

Zelinska, H., Andrusiv, U., Protsyshyn, A., Vyshnevskaya, O., Dovgal, O., & Sydor, H. (2022). Innovative development of Ukraine: competitiveness of enterprise staff in the context of globalization changes. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 40, 294- 303. <http://surl.li/dwstie>

Zheng, L. (2025, January, 23). What Comes After DEI. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/01/what-comes-after-dei?autocomplete=true>

Ziegler, M., Ziegler, S., Egloff, B., & Bühner, M. (2010). Investigating measures of achievement motivations. *Journal of Individual Differences*, 31(1), 15–21. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000002>

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу

№	Показники	Ключ оцінювання	Оцінка
Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики			
1.1.	Чи є затверджена стратегія організації?	Стратегія затверджена та працює, оперативні плани розробляються на її основі	3
		Стратегія тільки затверджена	2
		Стратегія у процесі розробки	1
		Стратегія не розроблялась	0
1.2.	Наскільки стратегічні цілі відповідають викликам ринку?	Повністю відповідають	3
		Частково відповідають	2
		Не відповідають, або аналіз ринку не проводиться	1
		Стратегічні цілі не сформульовано	0
1.3.	Чи проводиться аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL)?	Регулярно проводиться SWOT, PESTEL, на його основі вносяться зміни у стратегію	3
		SWOT або PESTEL-аналіз проводиться, однак в процесі планування результати враховуються частково	2
		SWOT або PESTEL-аналіз проводиться епізодично або для формального звітування	1
		Не проводиться	0
1.4.	Чи розроблена система KPI?	KPI застосовуються для усіх посад	3
		Система KPI працює для окремих посад	2
		Система KPI у процесі розробки або система розроблена, але не працює	1
		Не застосовується	0
1.5.	Чи є сформульована кадрова політика?	Визначені принципи кадрової політики. Працюють процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.	3

		Визначені принципи кадрової політики. Йде налаштування процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу	2
		Наразі розробляються процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу	1
		Не сформульована	0
1.6.	Чи узгоджується кадрова політика з стратегічними цілями?	Так, кадрова політика повністю інтегрована в стратегічне управління	3
		Частково узгоджується	2
		Кадрова політика частково задекларована, однак її зв'язок зі стратегією слабкий або формальний	1
		Кадрова політика відсутня або здійснюється хаотично	0
1.7.	Чи застосовуються бенчмаркінг при формуванні кадрової політики?	Так, регулярно	3
		Іноді застосовується	2
		Планується застосувати	1
		Ні	0
1.8.	Чи є кадрова політика гнучкою та інклюзивною?	Так, застосовуються віддалена робота, працюють гібридні команди, в кадровій політиці враховуються особливості різних генерацій	3
		Частково. Застосовуються одна або дві опції: віддалена робота, працюють гібридні команди, в кадровій політиці враховуються особливості різних генерацій	2
		Наразі планується впровадження гібридних команд, віддаленої роботи	1
		Ні	0
1.9.	Чи враховуються цифрові трансформації при формуванні кадрової політики?	Так, активно впроваджуються цифрові інструменти	3
		Почали впроваджуватись цифрові інструменти	2
		Планується впровадження цифрових інструментів	1
		Не враховуються	0
1.10.	Чи проводиться SWOT-аналіз персоналу?	Так, регулярно проводиться та використовується у стратегічному плануванні	3
		Почали проводити або проводиться епізодично	2

		Планується проводити	1
		Не проводиться і не планується	0
	Загальний бал по критерію 1		
Критерій 2 – Стан корпоративної культури			
2.1.	Чи є прописані норми, правила та цінності організації?	Норми, правила та цінності організації прописані	3
		Норми, правила та цінності організації розробляються	2
		Планується розробити норми, правила та цінності організації	1
		Не прописані і не планується	0
2.2.	Яким є тип корпоративної культури?	Тип корпоративної культури визначено і вона повністю відповідає стратегії організації	3
		Тип корпоративної культури визначено формально і він частково відповідає стратегії організації	2
		Культура є, але не систематизована	1
		Тип корпоративної культури не визначений, не ідентифікований або відсутній повністю	0
2.3.	Чи є корпоративна культура реальною чи формальною?	Реальна корпоративна культура відповідає задекларованій, розділяється членами організації	3
		Є часткова відповідність між задекларованою та реальною культурою	2
		Проводиться робота по формуванню корпоративної культури	1
		Корпоративна культура не аналізується	0
2.4.	Чи налагоджена ефективна взаємодія та комунікація?	Так, комунікація добре налагоджена між рівнями управління, керівники надають зворотній зв'язок підлеглим, проводиться навчання прийомам ефективної комунікації	3
		Так, комунікація частково налагоджена між рівнями управління, керівники надають зворотній зв'язок підлеглим, але не регулярно	2
		Планується налагодити комунікацію між рівнями управління	1
		Комунікація між рівнями управління не налагоджена, бракує зворотного зв'язку	0
2.5.	Чи підтримується ініціативність працівників?	Так, відповідні показники включені у систему KPI, вони прив'язані до мотиваційних заходів щодо підвищення ініціативності	3

		Так, однак без формалізації у системі KPI	2
		Наразі розробляються заходи щодо підвищення ініціативності	1
		Ні, і не планується	0
2.6.	Чи аналізується рівень лояльності працівників організації?	Так, проводяться регулярні опитування працівників, застосовуються відповідні методики	3
		Так, аналізується на основі непрямих показників	2
		Планується запровадити відповідний аналіз	1
		Ні, і не планується	0
2.7.	Чи аналізується рівень задоволеності працівників?	Так, проводяться регулярні опитування працівників, застосовуються відповідні методики	3
		Так, аналізується на основі непрямих показників	2
		Планується запровадити відповідні опитування	1
		Ні, і не планується	0
2.8.	Чи залучаються працівники до управління?	Так, колектив залучається до розробки стратегічних та оперативних планів. Застосовуються колективні стратесії.	3
		Частково, колектив залучається до розробки оперативних планів	2
		Планується залучати	1
		Ні, і не планується	0
2.9.	Чи проводяться корпоративні заходи для підтримання культури?	Так, розроблена та працює система заходів для підтримання культури	3
		Проводяться епізодично	2
		Планується розробити систему корпоративних заходів	1
		Ні, і не планується	0
2.10.	Чи є літопис організації?	Так, інформація постійно оновлюється та використовується для підтримання корпоративної культури	3
		Ведеться не регулярно	2
		Планується почати	1
		Ні, і не планується	0
	Загальний бал по критерію 2		
Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад			

3.1.	Чи існує практика стратегічного планування потреб у персоналі?	Застосовується короткотермінове, середньотермінове, довготермінове планування	3
		Застосовується короткотермінове, середньотермінове	2
		Застосовується короткотермінове планування	1
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0
3.2.	Чи застосовуються GAP-аналіз для аналізування стану роботи з кадрами?	Так, постійно	3
		Так, епізодично	2
		Планується застосувати	1
		Ні, і не планується застосовувати	0
3.3.	Скільки підрозділів задіяні у стратегічному плануванні персоналу?	Усі підрозділи	3
		Тільки кадровий підрозділ	2
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0
3.4.	Чи добре налагоджена взаємодія між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі?	Так	3
		Є потреба в удосконаленні процесу	2
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0
3.5.	Чи передбачено формування кадрового резерву?	Так, усталена практика	3
		Так, на етапі формування	2
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0
3.6.	Чи є формалізований опис кожної посади?	Так, чітко прописаний функціонал, вимоги, обов'язки працівників, KPI	3
		Так, прописаний функціонал, вимоги, обов'язки працівників, але є потреба в удосконаленні процесу	2
		Ні, але планується впроваджувати	1
		Ні, потреби в цьому немає	0
3.7.	Чи застосовується компетентністний підхід при формуванні профілю посади?	Так, для цього розроблено відповідні методики	3
		Частково, на етапі впровадження	2
		Ні, але планується впроваджувати	1
		Ні, потреби в цьому немає	0
3.8.	Чи оновлюються моделі посад, виводяться застарілі посади?	Так, оновлення посад відбувається відповідно до стратегії організації та умов ринку праці	3

		Так, оновлення посад відбувається за наказами керівництва	2
		Планується оновлювати	1
		Моделі посад не розроблено	0
3.9	Чи є в обов'язках HR-служби аналізування дублювання посад?	Так, вимога формально прописана у посадових обов'язках та аналізується регулярно	3
		Так, але не регулярно проводиться	2
		Планується включити	1
		Ні, і не планується	0
3.10.	Чи є в організації посади пов'язані з цифровою трансформацією?	Так, є окрема посада	3
		Включено як додаткові обов'язки	2
		Планується запровадити	1
		Ні, і не планується	0
	Загальний бал по критерію 3		
<i>Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційній структурі</i>			
4.1.	Яким тип організаційної структури організації? (скільки філій, регіонів)	В організації сформована структурована модель, яка передбачає розподіл HR-функцій між центральним офісом та філіями (відокремленими підрозділами) . У структурі є локальні HR-фахівці чи регіональні підрозділи, що діють згідно з єдиною політикою формування персоналу.	3
		Організація має мережу філій чи регіональних представництв, у яких частково реалізуються HR-функції, проте немає єдиної стратегії розвитку персоналу або вона не реалізується повністю на місцях.	2
		Є базова централізована структура, але HR-функції здебільшого зосереджені в головному офісі. В регіонах/філіях немає кадрової автономії, формування персоналу не пристосоване до локальних потреб.	1
		Організаційна структура не визначена/неврегульована. Відсутнє чітке розмежування підрозділів (центральний/регіональний рівень), HR-процеси хаотичні, немає системи підбору/адаптації.	0

4.2.	Чи є окремий підрозділ (підрозділи), який займається роботою з персоналом? (його чисельність, кількість HR-фахівців на кількість працівників) 1 на 50-100	У структурі є повноцінний HR-підрозділ або кадрова служба з кількома фахівцями з різних напрямків. Співвідношення кількості HR до персоналу – 1 до 50-100 працівників.	3
		Є окремий HR-фахівець або невеликий підрозділ (1–2 особи), який займається лише кадрами. Співвідношення кількості HR до персоналу — 1 на 100–150 працівників.	2
		Є один працівник, який поєднує HR-функції з іншими (наприклад, бухгалтер, офіс-менеджер). Співвідношення кількості HR до персоналу — понад 1 на 150.	1
		HR-функції формально не виокремлені або повністю покладені на інших працівників (бухгалтер, офіс-менеджер, директор тощо). Немає виділених фахівців із персоналу.	0
4.3.	Які основні функції виконує HR-підрозділ?	HR-підрозділ працює системно, у повному обсязі виконує функції стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечує функції найму, адаптації, навчання, з глибокою аналітикою та плануванням.	3
		HR-підрозділ працює системно, частково виконує функції стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечує функції найму, адаптації, навчання, але без глибокої аналітики чи планування.	2
		HR-підрозділ виконує лише формальні обов’язки. Підбір персоналу та розвиток здійснюється ситуативно. Адаптація, навчання та оцінювання — відсутні або неструктуровані.	1
		HR-система відсутня або на рівні «паперової» кадрової служби. Рекрутинг, розвиток, адаптація не регламентовані.	0
4.4.	Чи відповідає рівень кадрової підтримки структурі та складності організації?	Так, повністю. HR-підтримка пропорційно розподілена по всій структурі компанії (включно з філіями, бізнес-напрямами, департаментами). Є профільні HR-фахівці (рекрутери, L&D, аналітики), рівень обслуговування відповідає складності організації.	3
		HR-підтримка формально відповідає масштабам (є фахівці на ключових рівнях), але функціональна повнота або	2

		глибина взаємодії з регіональними/профільними підрозділами ще не на бажаному рівні.	
		Підрозділ, який виконує HR-функції, не збалансований за структурою.	1
		HR-відділ або відсутній, або не масштабується відповідно до структури організації. HR-навантаження на одну людину надмірне, філії/відділення залишені без підтримки.	0
4.5.	Чи відповідає обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу кількості співробітників кадрового підрозділу? Чи є кадровий підрозділ перевантаженим?	Так, обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу кількості співробітників кадрового підрозділу. Кадровий підрозділ не є перевантаженим	3
		Підрозділ, який виконує HR-функції, не збалансований по функціям, обсяг функцій не відповідає кількості співробітників. Кадровий підрозділ помірно перевантажений.	2
		Кадровий підрозділ дуже перевантажений	1
		Це питання не аналізувалось	0
4.6.	Чи є вузькопрофільні фахівці HRM?	HR-підрозділ – команда вузькопрофільних фахівців з чітко визначеними функціями (кадровик, аналітик, рекрутер).	3
		В HR-підрозділі присутній частковий поділ функцій, однак не уся сфера HR покрита окремими спеціалістами або усі працівники – універсали.	2
		Один працівник виконує усі функції HRM або дуже мала команда без чіткого розподілу обов'язків.	1
		Немає окремої посади HRM	0
4.7.	Чи є функції HRM, які передано на аутсорсинг?	Так, HR-аутсорсинг застосовується як інструмент стратегічного управління, є ретельно підібрані партнери.	3
		Передано частину операційних HR-функцій (кадровий облік, рекрутинг, навчання персоналу)	2
		Планується передати або передано на аутсорсинг лише незначні або технічні HR-функції.	1
		Аутсорсинг HR-взагалі не використовується	0
4.8.	Чи використовуються інформаційні системи в роботі кадрової служби?	Так, добре налагоджена система	3
		Частково використовуються	2

		Планується впровадити	1
		Ні, і не планується	0
4.9.	Чи використовуються штучний інтелект в роботі кадрової служби?	Так, активно впроваджується	3
		Частково впроваджується	2
		Планується впровадити	1
		Ні, і не планується	0
4.10.	Яким є рівень сформованості цифрових навичок у співробітників кадрової служби?	Високий, проводиться навчання	3
		Середній, проводиться навчання	2
		Низький, планується навчання	1
		Питання не аналізувалось	0
	Загальний бал по критерію 4		
Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем.			
5.1.	Чи використовується HRM-система для кадрового обліку персоналу?	Використовується повнофункціональна HRM-система (KPI, аналітика, облік, управління талантами тощо). Інтегрована в інші системи управління.	3
		Використовується HRM-система з базовими функціями обліку та частковим використанням аналітики або планування.	2
		Використовується базова облікова система, але лише для адміністративного обліку.	1
		Не використовується жодна HRM-система, облік ведеться вручну (Excel, паперово).	0
5.2.	Чи ведеться автоматизована кадрова аналітика?	HR-аналітика добре розвинена, формуються дашборди, аналізується ефективність персоналу, прогнозується плинність кадрів.	3
		Ведеться ключова аналітика, формуються звіти, є часткова інтеграція з іншими інформаційними системами.	2
		Ведеться мінімальна аналітика в Excel	1
		Не ведеться жодна аналітика або ведеться вручну	0
5.3.	Яким є рівень автоматизації процесу пошуку персоналу?	Використовується поліфункціональна ATS з чат-ботами, аналітикою та ін.	3
		Використовуються ATS для базових потреб	2
		Використовуються зовнішні сервіси, платформи без ATS	1

		Процес пошуку не автоматизовано, використовуються електронна пошта або Excel	0
5.4.	Яким є рівень автоматизації процесів відбору персоналу?	Відбір повністю автоматизований (системи оцінки soft/hard skills, оцінка CV, відеоінтерв'ю)	3
		Використовується система з автоматизованими тестами, анкетами, шаблонами оцінки кандидатів	2
		Частково використовуються онлайн-опитування, тестування	1
		Відбір персоналу ведеться вручну	0
5.5.	Чи використовуються інформаційні системи для управління процесом розвитку персоналу?	Використовується поліфункціональна LMS/PMS (Learning Management Systems/ Performance Management Systems) з оцінкою ефективності навчання, планами розвитку та зворотнім зв'язком.	3
		Використовуються LMS або PMS із каталогом курсів, планами розвитку	2
		Є окремі курси, але немає системи навчання	1
		Навчання не структуроване, LMS/PMS не використовується	0
5.6.	Чи використовуються інформаційні системи для аналізування рівня задоволеності працівників?	Використовується платформа інтегрована з іншими інформаційними системами з регулярними опитуваннями та рекомендаціями.	3
		Використовуються платформа для опитувань	2
		Проводяться разові опитування через Google-форму чи письмові анкети	1
		Опитування не проводяться	0
5.7.	Чи використовуються інформаційні системи для розвитку талантів?	Використовуються повна система розвитку талантів (оцінка, розвиток, індивідуальні траєкторії)	3
		Використовуються програми оцінки потенціалу працівників, планування розвитку кар'єри	2
		Є окремі програми розвитку	1
		Не використовуються	0
5.8.	Чи використовуються інформаційні системи для онбордингу?	Онбординг повністю автоматизовано (трекінг, зворотній зв'язок, аналітика)	3
		Використовуються онбординг-платформа або відповідний модуль в HRM-системі	2

		Є окремі інструкції, без системи	1
		Не використовуються	0
5.9.	Чи використовуються інформаційні системи для оцінювання ефективності персоналу?	Використовуються інтегрована система оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) з метриками	3
		Використовуються оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) без автоматизації аналітики	2
		Оцінка проводиться вручну раз на рік (наприклад, KPI)	1
		Не використовуються, оцінка не проводиться	0
5.10.	Якою є ступінь використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах?	ШІ інтегровано в усі ключові HR-процеси	3
		ШІ використовується в кількох процесах (відбір, аналітика залученості, навчання)	2
		Окремі випадки використання (чат-бот, аналіз CV та ін.)	1
		Не використовуються	0
Загальний бал по критерію 5			
<i>Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу</i>			
6.1.	Чи є окремий підрозділ рекрутингу?	Так	3
		Є окремий фахівець в HR-підрозділі	2
		Рекрутингом займається фахівець без спеціалізації	1
		Функцію виконують керівники	0
6.2.	Чи аналізується ефективність джерел залучення персоналу?	Так, регулярно	3
		Періодично	2
		Планується аналізувати	1
		Ні	0
6.3.	Які канали пошуку використовуються? (соцмережі, кадрові агентства, job-сайти, рекомендації)	Більше 5 каналів з системним аналізом ефективності	3
		4-5 каналів	2
		2-3 канали	1
		Лише 1 канал	0
6.4.	Який відсоток вакансій закривається за рахунок внутрішніх джерел?	Більше 80%	3
		20-50%	2
		Менше 20%	1
		Внутрішні ресурси не використовуються	0
6.5.	Чи погоджуються вакансії з керівниками структурних підрозділів?	Керівники беруть активну участь у формуванні вимог до кандидатів	3

		Вакансії погоджуються з керівниками	2
		Відбувається формальне погодження	1
		Не погоджуються, рішення приймаються централізовано	0
6.6.	Чи застосовуються підходи хедхантингу при пошуку персоналу?	Системний підхід, активний пошук	3
		Регулярне застосування для ключових посад	2
		Разові випадки	1
		Не використовується	0
6.7.	Чи є в організації власний кар'єрний портал?	Поліфункціональний інтегрований портал	3
		Є окремий портал чи модуль HRM	2
		Є розділ на сайті з переліком вакансій	1
		Відсутній	0
6.8.	Чи аналізується профіль посади для формування оголошення про вакантну посаду?	Проводиться глибокий аналіз профілю	3
		Є стандартизований підхід до створення профілю посади	2
		Частковий аналіз під час узгодження вакансії	1
		Використовуються шаблони	0
6.9.	Який відсоток кандидатів проходить етапи відбору?	Більше 80%, оптимізація процесу для зменшення витрат	3
		50-80%, регулярно аналізується воронка відбору	2
		Менше 50%	1
		Надмірна втрата кандидатів (більше 80%)	0
6.10.	Чи сформовано бренд роботодавця?	Робота над брендом є системною (присутність у рейтингах, активність на ярмарках, амбасадори та ін.)	3
		Працює EVP	2
		Є базові матеріали на сайті та в соціальних мережах	1
		Робота над брендом не проводиться	0
	Загальний бал по критерію 6		
Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу			
7.1.	Ким здійснюється процес відбору?	Команда з рекрутера (фахівця з підбору кадрів), керівника підрозділу	3
		Фахівець з підбору кадрів	2
		Фахівець HR без спеціалізації	1
		Випадкові особи, керівники підрозділів	0

7.2.	Чи проводить аналізування професійних компетентностей кандидатів?	Застосовується системний підхід з кейс-інтерв'ю, аналізом компетентностей (soft/hard skills), тестами з фаху	3
		Застосовуються тільки тести або завдання з фаху (hard skills)	2
		Аналізуються тільки формальні ознаки (досвід, дипломи)	1
		Не аналізуються	0
7.3.	Чи проводить аналізування соціальних компетентностей (софт скілів) кандидатів?	Системно використовуються спеціальні методики аналізу соціальних компетентностей	3
		Використовуються стандартні питання, рольові ситуації	2
		Робляться загальні висновки за результатами співбесіди	1
		Не аналізуються	0
7.4.	Чи використовуються психометричні та ситуаційні тести при відборі працівників?	Застосовується комплексна оцінка (ситуаційні, психометричні, етичні, мотиваційні тести)	3
		Використовуються регулярно мінімум 2 тести (DISC, MBTI та ін.)	2
		Використовуються не системно 1 тип тесту	1
		Не застосовуються	0
7.5.	Хто залучається до інтерв'ю, аналізу резюме кандидатів?	Спеціальна комісія з залученням працівників підрозділу	3
		Комісія з представників HR, керівників організації, підрозділу	2
		Представник HR та керівник підрозділу без регламентації	1
		Лише одна особа: керівник підрозділу або HR	0
7.6.	Чи проводиться прозорий конкурс на заміщення вакантних посад?	Конкурс проводиться прозоро, процедура конкурсу регламентована у внутрішніх документах, застосовується багаторівнева система оцінки кандидатів.	3
		Відкрите оголошення конкурсу, є процедура відбору	2
		Формально процедура конкурсу регламентована у внутрішніх документах, однак відбір відбувається стихійно	1
		Призначення без конкурсу	0
7.7.	Якою є плинність кадрів в організації?	Менше 10%	3
		10 – 20%	2
		20 – 40%	1
		Більше 40%	0

7.8.	Чи існує стандартизований алгоритм відбору персоналу організації?	Так, є задокументований алгоритм (процедура), яка використовується по усій організації.	3
		Є задокументований алгоритм (процедура), яка частково використовується для окремих категорій працівників.	2
		Існує задокументований алгоритм (процедура), яка не дотримується на практиці	1
		Рішення приймаються ситуативно, процедура не задокументована	0
7.9.	Чи фіксується зворотний зв'язок кандидатам за результатами проходження етапів відбору?	Зворотний зв'язок надається усім кандидатам на усіх етапах відбору	3
		Зворотний зв'язок надається більшості кандидатів або на окремі посади	2
		Зворотний зв'язок надається лише кандидатам, які пройшли фінальний етап відбору	1
		Зворотний зв'язок кандидатам не надається	0
7.10.	Який середній час закриття вакансій в організації?	Менше 30 днів, процес оптимізовано	3
		30 – 44 днів	2
		45 – 59 днів	1
		Більше 59 днів або облік не ведеться	0
	Загальний бал по критерію 7		
Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників			
8.1.	Чи є прописана система онбордингу?	Є детальна програма онбордингу, яка включає план, контроль, відповідальних	3
		Онбординг проводиться за усталеною практикою, програма не прописана	2
		Є окремі елементи онбордингу	1
		Відсутня система адаптації	0
8.2.	Чи є система наставництва?	Наставництво є частиною адаптації з чіткою структурою	3
		Застосовується практика призначення наставника	2
		Є поодинокі приклади наставництва за власною ініціативою керівників (працівників)	1
		Відсутня	0

8.3.	Чи включений безпосередній керівник працівника у процес онбордингу?	Керівник бере активну участь в онбордингу (планування, зворотний зв'язок, введення у проєкти)	3
		Керівник проводить інструктаж	2
		Керівник включається формально	1
		Керівник не бере участі	0
8.4.	Чи включений кадровий підрозділ у процес онбордингу?	Кадровий підрозділ забезпечує повну організаційну підтримку онбордингу	3
		Кадровий підрозділ веде адаптаційні зустрічі, консультує	2
		Кадровий підрозділ здійснює документальний супровід	1
		Кадровий підрозділ не бере участі	0
8.5.	Чи ознайомлюють працівника з посадовими обов'язками?	Так, застосовується повне введення у посаду з інструктажем, планом дій очікуваннями	3
		Так, застосовується введення у посаду з усними поясненнями	2
		Ознайомлення формальне (підпис документів)	1
		Не ознайомлюють	0
8.6.	Чи роз'яснюють працівнику зв'язок його професійних цілей та стратегії організації?	Працівника повністю інтегрують у стратегічні цілі через KPI, OKR	3
		Керівник пояснює зв'язок функцій зі стратегією	2
		Може згадуватись під час адаптації	1
		Ні, не передбачено	0
8.7.	Чи проводяться неформальні заходи по адаптації працівника у колективі?	Регулярна практика інтегрована у систему управління персоналом	3
		Плануються епізодично (зустрічі, корпоративи)	2
		Іноді проводяться не за планом	1
		Ні, не проводяться	0
8.8.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після випробувального терміну?	Менше 10%	3
		11 – 20%	2
		21 – 30%	1
		Більше 30%	0
8.9.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після 6-12 місяців роботи?	Менше 10%	3
		11 – 20%	2
		21 – 30%	1

		Більше 30%	0
8.10.	Наскільки змінюється рівень продуктивності нових працівників після 3-6 місяців роботи?	Стабільно зростає, що фіксується за допомогою показників ефективності	3
		Продуктивність зростає, але не фіксується за допомогою показників ефективності	2
		Слабкий прогрес	1
		Не оцінюється або знижується	0
	Загальний бал по критерію 8		
Критерій 9 – Впровадження систем оцінювання персоналу			
9.1.	Наскільки регулярно є оцінка персоналу?	Оцінка персоналу інтегрована у систему управління та пов'язана з стратегічними планами організації.	3
		Оцінка персоналу проводиться регулярно раз на рік	2
		Оцінка персоналу проводиться стихійно	1
		Оцінка персоналу не проводиться	0
9.2.	Хто є учасниками оцінювання?	До оцінювання залучено багато рівнів	3
		HR, керівник працівника, колеги	2
		HR та керівник працівника	1
		Лише HR або керівник працівника	0
9.3.	Чи є в організації асесмент-центр?	Так, функціонує системно	3
		Так, використовується тільки для окремих посад	2
		Планується відкрити	1
		Ні	0
9.4.	Чи впроваджена система грейдингу посад (працівників)?	Так, функціонує системно, повністю структурована	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити	1
		Ні	0
9.5.	Чи впроваджена система оцінки 360 градусів?	Так, функціонує системно	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити	1
		Ні	0

9.6.	Чи прив'язана система мотивації до результатів оцінювання співробітників?	Так, функціонує системно, система стимулів прив'язана до результатів	3
		Так, використовується частково	2
		Неформальне визначення	1
		Ні	0
9.7.	Чи застосовується система КРІ для оцінки персоналу?	Так, інтегрована у систему управління персоналом	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити	1
		Ні	0
9.8.	Чи застосовується аналіз компетентностей?	Так, застосовується системно	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити	1
		Ні	0
9.9.	Чи враховуються результати оцінювання для побудови планів розвитку?	Так, враховуються системно	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити таку практику	1
		Ні	0
9.10.	Чи використовуються результати оцінювання для підвищення або пониження посад?	Так, використовуються системно	3
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
		Планується впровадити таку практику	1
		Ні	0
	Загальний бал по критерію 9		
Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів			
10.1.	Чи є формалізована система розвитку талантів?	Так, є структурована програма	3
		Так, частково структурована	2
		Є неформальна практика	1
		Ні	0
10.2.	Чи розробляються для працівників плани розвитку кар'єри?	Так, є інтегрована практика	3
		Так, розробляються для керівників та за запитом	2

		Так, розробляються епізодично	1
		Ні	0
10.3.	Чи є база талантів (кадровий резерв) в HRM-системі?	Так, є інтегрована в систему HRM	3
		Так, є внутрішня база в Excel	2
		Так, наявна частково	1
		Ні	0
10.4.	Чи є в організації програми розвитку лідерських якостей?	Так, стала практика інтегрована в систему управління персоналом	3
		Так, є програма для керівників та окремих посад	2
		Так, епізодично проводяться окремі внутрішні або зовнішні заходи	1
		Ні	0
10.5.	Чи є в організації внутрішній освітній центр?	Так, є діючий навчальний центр	3
		Так, проводяться внутрішні заходи	2
		Так, епізодично проводяться окремі тренінги	1
		Ні	0
10.6.	Чи є практика обміну кращим досвідом між підрозділами?	Так, є регулярні програми best practice	3
		Так, є практика неформального обміну досвідом	2
		Епізодично відбувається	1
		Ні	0
10.7.	Чи є практика проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників?	Так, персонал активно залучається до проведення стратегічних сесій	3
		Персонал частково залучається до проведення стратегічних сесій	2
		Планується проведення стратегічних сесій	1
		Ні і не планується	0
10.8.	Чи застосовуються методи нематеріальної мотивації працівників?	Так, розроблена система визнання, активно функціонують соціальні програми для усіх категорій працівників.	3
		Система нематеріальної мотивації застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2
		Методи нематеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва	1
		Ні	0

10.9.	Чи застосовуються методи матеріальної мотивації працівників?	Так, розроблена система винагород (гнучка оплата, гейміфікація), яка активно застосовується для усіх категорій працівників.	3
		Система матеріальної мотивації застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2
		Методи матеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва	1
		Ні	0
10.10.	Чи є система бонусів за лояльність?	Так, розроблена дієва система винагород за лояльність	3
		Система винагород за лояльність застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2
		Бонуси за лояльність іноді застосовуються за рішенням керівництва	1
		Ні	0
	Загальний бал по критерію 10		

ОПИТУВАННЯ
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Шановні керівники підприємств України!

Просимо вас долучитись до опитування щодо викликів та інновацій у формуванні та розвитку персоналу в умовах воєнного стану, яке проводить кафедра менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля.

Анкета є анонімною. Зібрані дані будуть використані виключно в узагальненому форматі для наукового дослідження.

Ми цінуємо вашу думку та час, який ви приділили нашому дослідженню!

Дякуємо за вашу активну діяльність у такі складні для нашої країни часи!

1. Інформація про підприємство

1.1. Сфера діяльності підприємства (оберіть один основний варіант)

- Виробництво
- Торгівля
- Логістика / Транспорт
- ІТ / Телекомунікації
- Освіта
- Охорона здоров'я
- Будівництво
- Аграрний сектор
- Послуги
- Інше: _____

1.2. Форма власності підприємства (оберіть один варіант)

- Державна
- Приватна
- Комунальна
- Інше: _____

1.3. Кількість працівників у штаті підприємства (оберіть один варіант)

- До 50 осіб
- 51–100 осіб
- 101–250 осіб

- 251–500 осіб
- Понад 500 осіб

1.4. Структура HR-підрозділу (оберіть один варіант)

- Відсутній HR-відділ
- 1 HR-спеціаліст
- 2–5 HR-спеціалістів
- 6–10 HR-спеціалістів
- Більше 10 HR-спеціалістів

2. Виклики воєнного часу для управління персоналом

2.1. З якими кадровими викликами зіткнулося ваше підприємство в умовах повномасштабної війни? (Можна обрати кілька варіантів)

- Втрата частини персоналу через мобілізацію
- Релокація працівників у безпечні регіони України чи за кордон
- Психоемоційне вигорання співробітників
- Зниження продуктивності праці
- Брак кваліфікованих кандидатів на вакансії
- Складнощі з адаптацією нових працівників
- Порухення усталених бізнес-процесів

Інше: _____

3. Цифрові HR-технології

3.1. Чи використовує ваше підприємство HRM-системи або HR-аналітику?

- Так
- Ні
- Плануємо впровадження

Якщо на питання 3.1. Ви відповіли «Так», вкажіть назву системи _____

3.2. Яким є рівень автоматизації процесів підбору персоналу?

- Повна автоматизація (онлайн-інтерв'ю, тестування, дистанційна адаптація)
- Часткова автоматизація
- Мінімальна або відсутня автоматизація

3.3. Чи є на підприємстві система адаптації нових працівників (онбординг)?

- Повністю сформована та документована
- Перебуває в стадії розробки
- Відсутня

3.4. Оцінювання soft skills працівників:

- Автоматизовані опитування та оцінювання
- Опитування проводяться вручну
- Не проводиться

4. Гнучкі форми зайнятості

4.1. Які форми гнучкої зайнятості використовує ваше підприємство? (Можна обрати кілька варіантів)

- Віддалена робота
- Гнучкий графік роботи
- Проектні команди
- Не використовуємо

4.2. Частка працівників, охоплених гнучкими формами зайнятості

- До 10%
- 11–25%
- 26–50%
- 51–75%
- Понад 75%
- Немає таких

5. Інновації в управлінні персоналом

5.1. Використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах

- Активно використовуємо (у різних процесах)
- Впроваджено мікронавчання (короткі онлайн-модулі)
- Перебуває в стадії розробки
- Відсутня

5.3. Застосування ШІ в навчанні персоналу

- Повноцінно інтегровано
- Використовується частково
- Не використовується

6. Оцінювання персоналу

6.1. Чи використовує ваше підприємство KPI?

- Так
- У процесі розробки
- Немає

6.2. Чи використовує ваше підприємство Оцінку 360 градусів?

- Так

- У процесі розробки
- Ні

6.1. Чи є на вашому підприємстві assessment-центр?

- Так
- У процесі розробки
- Ні

7. Корпоративна культура

7.1. Стан корпоративної культури

- Письмово задокументована
- Існує на рівні неформальних домовленостей
- Перебуває у стадії формування
- Фактично відсутня

8. Якщо бажаєте, поділіться своїм досвідом, баченням вирішення кадрових викликів в умовах війни: _____

Форма оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

№	Показники	Ключ оцінювання	Оцінка
Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики			
1.1.	Чи є затверджена стратегія організації?	Стратегія затверджена та працює, оперативні плани розробляються на її основі	3
1.2.	Наскільки стратегічні цілі відповідають викликам ринку?	Частково відповідають	2
1.3.	Чи проводиться аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL)?	Регулярно проводиться SWOT, PESTEL, на його основі вносяться зміни у стратегію	3
1.4.	Чи розроблена система KPI?	Система KPI працює для окремих посад	2
1.5.	Чи є сформульована кадрова політика?	Визначені принципи кадрової політики. Працюють процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.	3
1.6.	Чи узгоджується кадрова політика з стратегічними цілями?	Так, кадрова політика повністю інтегрована в стратегічне управління	3
1.7.	Чи застосовуються бенчмаркінг при формуванні кадрової політики?	Іноді застосовується	2
1.8.	Чи є кадрова політика гнучкою та інклюзивною?	Так, застосовуються віддалена робота, працюють гібридні команди, в кадровій політиці враховуються особливості різних генерацій	3
1.9.	Чи враховуються цифрові трансформації при формуванні кадрової політики?	Так, активно впроваджуються цифрові інструменти	3
1.10.	Чи проводиться SWOT-аналіз персоналу?	Так, регулярно проводиться та використовується у стратегічному плануванні	3
Загальний бал по критерію 1			27
Критерій 2 – Стан корпоративної культури			
2.1.	Чи є прописані норми, правила та цінності організації?	Тип корпоративної культури визначено і вона повністю відповідає стратегії організації	3
2.2.	Яким є тип корпоративної культури?	Тип корпоративної культури визначено і вона повністю відповідає стратегії організації	3
2.3.	Чи є корпоративні культура реальною чи формальною?	Реальна корпоративна культура відповідає задекларованій, розділяється членами організації	3

2.4.	Чи налагоджена ефективна взаємодія та комунікація?	Так, комунікація частково налагоджена між рівнями управління, керівники надають зворотній зв'язок підлеглим, але не регулярно	2
2.5.	Чи підтримується ініціативність працівників?	Так, відповідні показники включені у систему KPI, вони прив'язані до мотиваційних заходів щодо підвищення ініціативності	3
2.6.	Чи аналізується рівень лояльності працівників організації?	Так, аналізується на основі непрямих показників	2
2.7.	Чи аналізується рівень задоволеності працівників?	Так, аналізується на основі непрямих показників	2
2.8.	Чи залучаються працівники до управління?	Частково, колектив залучається до розробки оперативних планів	2
2.9.	Чи проводяться корпоративні заходи для підтримання культури?	Проводяться епізодично	2
2.10.	Чи є літопис організації?	Ведеться не регулярно	2
Загальний бал по критерію 2			24
<i>Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад</i>			
3.1.	Чи існує практика стратегічного планування потреб у персоналі?	Застосовується короткотермінове, середньотермінове, довготермінове планування	3
3.2.	Чи застосовуються GAP-аналіз для аналізування стану роботи з кадрами?	Так, епізодично	2
3.3.	Скільки підрозділів задіяні у стратегічному плануванні персоналу?	Усі підрозділи	3
3.4.	Чи добре налагоджена взаємодія між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі?	Є потреба в удосконаленні процесу	2
3.5.	Чи передбачено формування кадрового резерву?	Так, на етапі формування	2
3.6.	Чи є формалізований опис кожної посади?	Так, чітко прописаний функціонал, вимоги, обов'язки працівників, KPI	3
3.7.	Чи застосовується компетентністний підхід при формуванні профілю посади?	Ні, але планується впроваджувати	1
3.8.	Чи оновлюються моделі посад, виводяться застарілі посади?	Так, оновлення посад відбувається за наказами керівництва	2
3.9.	Чи є в обов'язках HR-служби аналізування дублювання посад?	Так, але не регулярно проводиться	2

3.10.	Чи є в організації посади пов'язані з цифровою трансформацією?	Включено як додаткові обов'язки	2
	Загальний бал по критерію 3		22
	<i>Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі</i>		
4.1.	Яким тип організаційної структури організації? (скільки філій, регіонів)	В організації сформована структурована модель, яка передбачає розподіл HR-функцій між центральним офісом та філіями (відокремленими підрозділами) . У структурі є локальні HR-фахівці чи регіональні підрозділи, що діють згідно з єдиною політикою формування персоналу.	3
4.2.	Чи є окремий підрозділ (підрозділи), який займається роботою з персоналом? (його чисельність, кількість HR-фахівців на кількість працівників) 1 на 50-100	У структурі є повноцінний HR-підрозділ або кадрова служба з кількома фахівцями з різних напрямків. Співвідношення кількості HR до персоналу – 1 до 50-100 працівників.	3
4.3.	Які основні функції виконує HR-підрозділ?	HR-підрозділ працює системно, частково виконує функції стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечує функції найму, адаптації, навчання, але без глибокої аналітики чи планування.	2
4.4.	Чи відповідає рівень кадрової підтримки структурі та складності організації?	HR-підтримка формально відповідає масштабам (є фахівці на ключових рівнях), але функціональна повнота або глибина взаємодії з регіональними/профільними підрозділами ще не на рівні.	2
4.5.	Чи відповідає обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу кількості співробітників кадрового підрозділу? Чи є кадровий підрозділ перевантаженим?	Підрозділ, який виконує HR-функції, не збалансований по функціям, обсяг функцій не відповідає кількості співробітників. Кадровий підрозділ помірно перевантажений.	2
4.6.	Чи є вузькопрофільні фахівці HRM?	В HR-підрозділі присутній частковий поділ функцій, однак не уся сфера HR покрита окремими спеціалістами або усі працівники – універсали.	2
4.7.	Чи є функції HRM, які передано на аутсорсинг?	Аутсорсинг HR-взагалі не використовується	0
4.8.	Чи використовуються інформаційні системи в роботі кадрової служби?	Частково використовуються	2

4.9.	Чи використовуються штучний інтелект в роботі кадрової служби?	Ні, і не планується	0
4.10.	Яким є рівень сформованості цифрових навичок у співробітників кадрової служби?	Середній, проводиться навчання	2
Загальний бал по критерію 4			18
<i>Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем.</i>			
5.1.	Чи використовується HRM-система для кадрового обліку персоналу?	Використовується HRM-система з базовими функціями обліку та частковим використанням аналітики або планування.	2
5.2.	Чи ведеться автоматизована кадрова аналітика	Ведеться мінімальна аналітика в Excel	1
5.3.	Яким є рівень автоматизації процесу пошуку персоналу?	Використовуються зовнішні сервіси, платформи без ATS	1
5.4.	Яким є рівень автоматизації процесів відбору персоналу?	Частково використовуються онлайн-опитування, тестування	1
5.5.	Чи використовуються інформаційні системи для управління процесом розвитку персоналу?	Є окремі курси, але немає системи навчання	1
5.6.	Чи використовуються інформаційні системи для аналізування рівня задоволеності працівників?	Використовується платформа інтегрована з іншими інформаційними системами з регулярними опитуваннями та рекомендаціями.	1
5.7.	Чи використовуються інформаційні системи для розвитку талантів?	Не використовуються	0
5.8.	Чи використовуються інформаційні системи для онбордингу?	Є окремі інструкції, без системи	1
5.9.	Чи використовуються інформаційні системи для оцінювання ефективності персоналу?	Використовуються інтегрована система оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) з метриками	3
5.10.	Якою є ступінь використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах?	Не використовуються	0
Загальний бал по критерію 5			11
<i>Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу</i>			
6.1.	Чи є окремий підрозділ рекрутингу?	Є окремий фахівець в HR-підрозділі	2
6.2.	Чи аналізується ефективність джерел залучення персоналу?	Періодично	2

6.3.	Які канали пошуку використовуються? (соцмережі, кадрові агентства, job-сайти, рекомендації)	2-3 канали	1
6.4.	Який відсоток вакансій закривається за рахунок внутрішніх джерел?	Менше 20%	1
6.5.	Чи погоджуються вакансії з керівниками структурних підрозділів?	Керівники беруть активну участь у формуванні вимог до кандидатів	3
6.6.	Чи застосовуються підходи хедхантингу при пошуку персоналу?	Разові випадки	1
6.7.	Чи є в організації власний кар'єрний портал?	Відсутній	0
6.8.	Чи аналізується профіль посади для формування оголошення про вакантну посаду?	Частковий аналіз під час узгодження вакансії	1
6.9.	Який відсоток кандидатів проходить етапи відбору?	Більше 80%, оптимізація процесу для зменшення витрат	3
6.10.	Чи сформовано бренд роботодавця?	Є базові матеріали на сайті та в соц. мережах	1
Загальний бал по критерію 6			15
<i>Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу</i>			
7.1.	Ким здійснюється процес відбору?	Команда з рекрутера (фахівця з підбору кадрів), керівника підрозділу	3
7.2.	Чи проводить аналізування професійних компетентностей кандидатів?	Застосовуються тільки тести або завдання з фаху (hard skills)	2
7.3.	Чи проводить аналізування соціальних компетентностей (софт скілів) кандидатів?	Робляться загальні висновки за результатами співбесіди	1
7.4.	Чи використовуються психометричні та ситуаційні тести при відборі працівників?	Не застосовуються	0
7.5.	Хто залучається до інтерв'ю, аналізу резюме кандидатів?	Комісія з представників HR, керівників організації, підрозділу	2
7.6.	Чи проводиться прозорий конкурс на заміщення вакантних посад?	Відкрите оголошення конкурсу, є процедура відбору	2
7.7.	Якою є плинність кадрів в організації?	Менше 10%	3
7.8.	Чи існує стандартизований алгоритм відбору персоналу організації?	Рішення приймаються ситуативно, процедура не задокументована	0
7.9.	Чи фіксується зворотний зв'язок кандидатам за результатами проходження етапів відбору?	Зворотний зв'язок надається більшості кандидатів або на окремі посади	2
7.10.	Який середній час закриття вакансій в організації?	45 – 60 днів	1

	Загальний бал по критерію 7		16
	<i>Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників</i>		
8.1.	Чи є прописана система онбордингу?	Є окремі елементи онбордингу	1
8.2.	Чи є система наставництва?	Є поодинокі приклади наставництва за власною ініціативою керівників (працівників)	1
8.3.	Чи включений безпосередній керівник працівника у процес онбордингу?	Керівник проводить інструктаж	2
8.4.	Чи включений кадровий підрозділ у процес онбордингу?	Кадровий підрозділ веде адаптаційні зустрічі, консультує	2
8.5.	Чи ознайомлюють працівника з посадовими обов'язками?	Так, застосовується повне введення у посаду з інструктажем, планом дій очікуваннями	3
8.6.	Чи роз'яснюють працівнику зв'язок його професійних цілей та стратегії організації?	Може згадуватись під час адаптації	1
8.7.	Чи проводяться неформальні заходи по адаптації працівника у колективі?	Іноді проводяться не за планом	1
8.8.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після випробувального терміну?	11 – 20%	2
8.9.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після 6-12 місяців роботи?	Менше 10%	3
8.10.	Наскільки змінюється рівень продуктивності нових працівників після 3-6 місяців роботи?	Продуктивність зростає, але не фіксується за допомогою показників ефективності	2
	Загальний бал по критерію 8		18
	<i>Критерій 9 – Впровадження систем оцінювання персоналу</i>		
9.1.	Наскільки регулярно є оцінка персоналу?	Оцінка персоналу проводиться стихійно	1
9.2.	Хто є учасниками оцінювання?	HR та керівник працівника	1
9.3.	Чи є в організації асесмент-центр?	Ні	0
9.4.	Чи впроваджена система грейдингу посад (працівників)?	Планується впровадити	1
9.5.	Чи впроваджена система оцінки 360 градусів?	Ні	0
9.6.	Чи прив'язана система мотивації до результатів оцінювання співробітників?	Так, використовується частково	2
9.7.	Чи застосовується система КРІ для оцінки персоналу?	Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2

9.8.	Чи застосовується аналіз компетентностей?	Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2
9.9.	Чи враховуються результати оцінювання для побудови планів розвитку?	Планується впровадити таку практику	1
9.10.	Чи використовуються результати оцінювання для підвищення або пониження посад?	Планується впровадити таку практику	1
Загальний бал по критерію 9			11
<i>Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів</i>			
10.1.	Чи є формалізована система розвитку талантів?	Ні	0
10.2.	Чи розробляються для працівників плани розвитку кар'єри?	Ні	0
10.3.	Чи є база талантів (кадровий резерв) в HRM-системі?	Ні	0
10.4.	Чи є в організації програми розвитку лідерських якостей?	Ні	0
10.5.	Чи є в організації внутрішній освітній центр?	Так, епізодично проводяться окремі тренінги	1
10.6.	Чи є практика обміну кращим досвідом між підрозділами?	Епізодично відбувається	1
10.7.	Чи є практика проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників?	Планується проведення стратегічних сесій	1
10.8.	Чи застосовуються методи нематеріальної мотивації працівників?	Методи нематеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва	1
10.9.	Чи застосовуються методи матеріальної мотивації працівників?	Система матеріальної мотивації застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2
10.10.	Чи є система бонусів за лояльність?	Бонуси за лояльність іноді застосовуються за рішенням керівництва	1
Загальний бал по критерію 10			7
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ			169

Матриця рекомендацій по удосконаленню системи формування персоналу

№	Показники	Ключ оцінювання	Оцінка	Рекомендація
Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики				
1.1.	Чи є затверджена стратегія організації?	Стратегія затверджена та працює, оперативні плани розробляються на її основі	3	Узгодити всі кадрові процеси з оперативними планами, що впливають зі стратегії організації.
		Стратегія тільки затверджена	2	Провести аудит персоналу та компетенцій для підготовки до впровадження стратегії.
		Стратегія у процесі розробки	1	Залучити HR-підрозділ до формування стратегії організації та підготувати прогноз кадрових потреб
		Стратегія не розроблялась	0	Ініціювати розробку стратегії організації, використавши кадрову аналітику як базу для планування
1.2.	Наскільки стратегічні цілі відповідають викликам ринку?	Повністю відповідають	3	Здійснювати регулярний моніторинг ринкових умов здійснення діяльності, перевіряти стратегічні цілі на актуальність та у разі змін коригувати кадрову політику
		Частково відповідають	2	Проаналізувати розриви між цілями організації та умовами ринку. Для їх усунення внести корективи в кадрову політику
		Не відповідають, або аналіз ринку не проводиться	1	Провести комплексне дослідження ринкових умов, переглянути стратегічні цілі, визначитись з пріоритетами в кадровій політиці
		Стратегічні цілі не сформульовано	0	Запровадити стратегічне планування з визначенням пріоритетів розвитку кадрового потенціалу організації

1.3.	Чи проводиться аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL)?	Регулярно проводиться SWOT, PESTEL, на його основі вносяться зміни у стратегію	3	Інтегрувати результати SWOT, PESTEL аналізу у кадрові планування та програми розвитку персоналу
		SWOT або PESTEL-аналіз проводиться, однак в процесі планування результати враховуються частково	2	Підвищити роль HR у використанні даних SWOT, PESTEL аналізу для коригування кадрової політики
		SWOT або PESTEL-аналіз проводиться епізодично або для формального звітування	1	Забезпечити системне та регулярне проведення SWOT або PESTEL-аналіз, а також на його основі оновлення кадрових рішень
		Не проводиться	0	Запровадити регулярне аналізування зовнішнього середовища організації, як основи для розробки кадрової політики
1.4.	Чи розроблена система KPI?	KPI застосовуються для усіх посад	3	Забезпечити регулярний перегляд KPI відповідно до стратегічних цілей
		Система KPI працює для окремих посад	2	Розширити систему KPI на всі ключові ролі.
		Система KPI у процесі розробки або система розроблена, але не працює	1	Завершити впровадження та забезпечити навчання персоналу щодо роботи з KPI.
		Не застосовується	0	Розробити систему KPI, що враховуватиме як бізнес-цілі, так і цілі розвитку персоналу
1.5.	Чи є сформульована кадрова політика?	Визначені принципи кадрової політики. Працюють процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.	3	Забезпечити підтримку та дієвість процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу з контролем показників ефективності
		Визначені принципи кадрової політики. Йде налаштування процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу	2	Провести навчання працівників кадрової служби для більш ефективного впровадження процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу, а також визначити показники ефективності для посилення контролю

		Наразі розробляються процедури набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу	1	Завершити розробку плану поетапного впровадження процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу, визначити показники ефективності для посилення контролю
		Не сформульована	0	Ініціювати розробку плану поетапного впровадження процедур набору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу для їх інтеграції з цілями організації
1.6.	Чи узгоджується кадрова політика з стратегічними цілями?	Так, кадрова політика повністю інтегрована в стратегічне управління	3	Забезпечити автоматичні інструменти перегляду кадрових пріоритетів в залежності від змін стратегії
		Частково узгоджується	2	Провести аудит кадрових процесів і вирівняти їх з усіма стратегічними цілями організації
		Кадрова політика частково задекларована, однак її зв'язок зі стратегією слабкий або формальний	1	Переглянути кадрову політику, закріпивши чіткий механізм її прив'язки до стратегічних завдань
		Кадрова політика відсутня або здійснюється хаотично	0	Сформувати напрями впровадження системного підходу до управління персоналом з урахуванням стратегічних пріоритетів
1.7.	Чи застосовуються бенчмаркінг при формуванні кадрової політики?	Так, регулярно	3	Продовжити систематично порівнювати підходи з управління персоналом з лідерами ринку та впроваджувати найкращі рішення
		Іноді застосовується	2	Зробити бенчмаркінг регулярною практикою та включити його результати у план розвитку персоналу
		Планується застосувати	1	Підготувати план впровадження бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом

		Ні	0	Ініціювати впровадження бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом
1.8.	Чи є кадрова політика гнучкою та інклюзивною?	Так, застосовуються віддалена робота, працюють гібридні команди, в кадровій політиці враховуються особливості різних генерацій	3	Продовжити застосування гнучких форм роботи на основі аналізу їх ефективності
		Частково. Застосовуються одна або дві опції: віддалена робота, працюють гібридні команди, в кадровій політиці враховуються особливості різних генерацій	2	Проаналізувати ефективність існуючих гнучких форм роботи та доповнити їх тими, які ще не застосовуються .
		Наразі планується впровадження гібридних команд, віддаленої роботи	1	Запровадити гібридні команди та віддалену роботу, розробивши конкретний графік впровадження.
		Ні	0	Розробити комплексну кадрову політику та проаналізувати необхідність використання гнучких форм роботи: віддаленої роботи, гібридних команд, врахування особливостей різних генерацій
1.9.	Чи враховуються цифрові трансформації при формуванні кадрової політики?	Так, активно впроваджуються цифрові інструменти	3	Продовжити інтеграцію цифрових рішень в HR процесах з регулярною оцінкою їх ефективності та навчанням персоналу
		Почали впроваджуватись цифрові інструменти	2	Розширити використання цифрових рішень в HR процесах, запровадити оцінку їх ефективності та навчання персоналу
		Планується впровадження цифрових інструментів	1	Розробити чіткий план цифровізації кадрових процесів з термінами та відповідальними.
		Не враховуються	0	Започаткувати використання цифрових рішень в HR процесах, визначавши пріоритетні процеси для автоматизації та оптимізації

1.10.	Чи проводиться SWOT-аналіз персоналу?	Так, регулярно проводиться та використовується у стратегічному плануванні	3	Продовжити використання SWOT-аналізу персоналу при стратегічному плануванні
		Почали проводити або проводиться епізодично	2	Розробити план використання SWOT-аналізу персоналу та формалізувати його використання у кадровому плануванні
		Планується проводити	1	Розробити графік проведення SWOT-аналізу персоналу та визначити відповідальних за його реалізацію.
		Не проводиться і не планується	0	Ініціювати впровадження використання SWOT-аналізу персоналу для виявлення його сильних та слабких сторін
Загальний бал по критерію 1				
Критерій 2 – Стан корпоративної культури				
2.1.	Чи є прописані норми, правила та цінності організації?	Норми, правила та цінності організації прописані	3	Підтримувати та популяризувати корпоративні норми та цінності, інтегрувати їх у систему розвитку та оцінки персоналу
		Норми, правила та цінності організації розробляються	2	Завершити роботу по впровадженню корпоративних норм та цінностей для підвищення ефективності персоналу
		Планується розробити норми, правила та цінності організації	1	Розробити план впровадження корпоративних норм та цінностей для підвищення ефективності персоналу із залученням ключових співробітників
		Не прописані і не планується	0	Ініціювати впровадження корпоративних норм та цінностей для створення єдиної культури та підвищення ефективності HR-процесів
2.2.	Яким є тип корпоративної культури?	Тип корпоративної культури визначено і вона повністю відповідає стратегії організації	3	Продовжувати підтримку та інтеграцію корпоративної культури в усі процеси формування та розвитку персоналу

		Тип корпоративної культури визначено формально і він частково відповідає стратегії організації	2	Узгодити корпоративну культуру з реальними процесами та стратегією організації для підвищення ефективності кадрової системи
		Культура є, але не систематизована	1	Систематизувати існуючу культуру, оформити норм, правила та цінності для чіткої орієнтації персоналу
		Тип корпоративної культури не визначений, не ідентифікований або відсутній повністю	0	Сформулювати основи корпоративної культури, визначити її тип, цінності та правила
2.3.	Чи є корпоративна культура реальною чи формальною?	Реальна корпоративна культура відповідає задекларованій, розділяється членами організації	3	Підтримувати відповідність задекларованих і реальних цінностей, відобразити їх у процедурах розвитку та оцінки персоналу
		Є часткова відповідність між задекларованою та реальною культурою	2	Усунути розбіжності між задекларованою і реальною культурою, інтегрувати цінності у щоденні практики та процеси
		Проводиться робота по формуванню корпоративної культури	1	Прискорити формування культури, формалізувавши норми, правила та ключові цінності.
		Корпоративна культура не аналізується	0	Розробити заходи по формуванню в організації корпоративної культури для створення єдиного культурного середовища
2.4.	Чи налагоджена ефективна взаємодія та комунікація?	Так, комунікація добре налагоджена між рівнями управління, керівники надають зворотній зв'язок підлеглим, проводиться навчання прийомам ефективної комунікації	3	Підтримувати ефективну взаємодію, регулярно оцінювати якість зворотного зв'язку, який надається керівниками
		Так, комунікація частково налагоджена між рівнями управління, керівники надають зворотній зв'язок підлеглим, але не регулярно	2	Організувати навчання прийомам ефективної комунікації та вдосконалити підходи до оцінки якості зворотного зв'язку
		Планується налагодити комунікацію між рівнями управління	1	Розробити план налагодження комунікації між рівнями управління, організувати

				навчання прийомам ефективної комунікації та зворотного зв'язку
		Комунікація між рівнями управління не налагоджена, бракує зворотного зв'язку	0	Ініціювати системне впровадження ефективних каналів комунікації та механізмів зворотного зв'язку на усіх рівнях управління
2.5.	Чи підтримується ініціативність працівників?	Так, відповідні показники включені у систему KPI, вони прив'язані до мотиваційних заходів щодо підвищення ініціативності	3	Продовжувати підтримку ініціативності через мотиваційні заходи та регулярний аналіз показників KPI.
		Так, однак без формалізації у системі KPI	2	Формалізувати показники ініціативності у системі KPI та впровадити відповідні мотиваційні механізми
		Наразі розробляються заходи щодо підвищення ініціативності	1	Прискорити впровадження заходів для стимулювання ініціативності та закріпити їх у системі оцінки персоналу
		Ні, і не планується	0	Розробити та впровадити механізми підтримки ініціативності для підвищення залученості та продуктивності працівників
2.6.	Чи аналізується рівень лояльності працівників організації?	Так, проводяться регулярні опитування працівників, застосовуються відповідні методики	3	Продовжити регулярний аналіз рівня лояльності працівників та використовувати його результати для удосконалення кадрової політики
		Так, аналізується на основі непрямих показників	2	Доповнити непрямі показники рівня лояльності працівників опитуваннями для більш об'єктивних результатів
		Планується запровадити відповідний аналіз	1	Розробити та впровадити систему оцінки лояльності з регулярними опитуваннями та аналітикою.
		Ні, і не планується	0	Ініціювати впровадження механізмів оцінювання рівня лояльності працівників
2.7.	Чи аналізується рівень задоволеності працівників?	Так, проводяться регулярні опитування працівників, застосовуються відповідні методики	3	Продовжувати регулярний аналіз задоволеності та використовувати його

				результати для вдосконалення кадрової політики.
		Так, аналізується на основі непрямих показників	2	Доповнити непрямі показники регулярними опитуваннями для точнішої оцінки задоволеності працівників.
		Планується запровадити відповідні опитування	1	Розробити та впровадити систему оцінки задоволеності з регулярними опитуваннями та аналітикою.
		Ні, і не планується	0	Ініціювати впровадження механізмів оцінювання задоволеності працівників
2.8.	Чи залучаються працівники до управління?	Так, колектив залучається до розробки стратегічних та оперативних планів. Застосовуються колективні стратесії.	3	Продовжувати залучення працівників до розробки стратегічних та оперативних планів через колективні сесії
		Частково, колектив залучається до розробки оперативних планів	2	Розширити залучення працівників до стратегічного планування та прийняття рішень через колективні стратесії
		Планується залучати	1	Розробити план інтеграції працівників у процеси управління з чіткими термінами та механізмами участі
		Ні, і не планується	0	Ініціювати впровадження механізмів залучення персоналу до управління та прийняття рішень
2.9.	Чи проводяться корпоративні заходи для підтримання культури?	Так, розроблена та працює система заходів для підтримання культури	3	Продовжувати регулярне проведення заходів і оцінювати їхній вплив на корпоративну культуру.
		Проводяться епізодично	2	Систематизувати проведення заходів по підтриманню корпоративної культури, створити регулярний календар активностей для її підтримки
		Планується розробити систему корпоративних заходів	1	Розробити та впровадити систему заходів по підтриманню корпоративної культури з чітким планом та відповідальними

		Ні, і не планується	0	Ініціювати розробку корпоративних заходів для формування та зміцнення корпоративної культури.
2.10.	Чи є літопис організації?	Так, інформація постійно оновлюється та використовується для підтримання корпоративної культури	3	Продовжити вести літопис організації, інтегрувати його матеріали у розвиток корпоративної культури та навчання персоналу
		Ведеться не регулярно	2	Впорядкувати ведення літопису організації, контролювати його регулярне оновлення та використання у навчанні персоналу
		Планується почати	1	Розробити план створення літопису з визначенням відповідальних і періодичності оновлення.
		Ні, і не планується	0	Вивчити кращі практики використання літопису для підтримки корпоративної культури та провести обговорення необхідності його створення літопису для фіксації історії організації
Загальний бал по критерію 2				
Критерій 3: Наявність системи планування та моделювання посад				
3.1.	Чи існує практика стратегічного планування потреб у персоналі?	Застосовується короткотермінове, середньотермінове, довготермінове планування	3	Продовжити існуючу практику стратегічного планування потреб у персоналі та інтегрувати її з розвитком компетенцій і системою кар'єрного зростання
		Застосовується короткотермінове, середньотермінове	2	Впровадити довготермінове планування потреб у персоналі з метою прогнозування
		Застосовується короткотермінове планування	1	Розширити планування потреб у персоналі до рівня середньотермінового та довготермінового для більшої стабільності кадрової системи
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0	Вивчити кращі практики використання стратегічного планування потреб у персоналі

				та провести обговорення необхідності його запровадження
3.2.	Чи застосовуються GAP-аналіз для аналізування стану роботи з кадрами?	Так, постійно	3	Продовжити існуючу практику GAP-аналізу стану роботи з кадрами та використання його результатів для коригування кадрової політики
		Так, епізодично	2	Перевести на регулярну основу практику GAP-аналізу стану роботи з кадрами та використання його результатів для коригування кадрової політики
		Планується застосувати	1	Розробити план впровадження GAP-аналізу стану роботи з кадрами з визначенням частоти проведення та відповідальних
		Ні, і не планується застосовувати	0	Вивчити кращі практики використання GAP-аналізу стану роботи з кадрами та провести обговорення необхідності його запровадження для виявлення прогалин у роботі з персоналом та підвищення його ефективності
3.3.	Скільки підрозділів задіяні у стратегічному плануванні персоналу?	Усі підрозділи	3	Продовжити інтегрування усіх підрозділів у стратегічне планування персоналу та покращення координації між ними
		Тільки кадровий підрозділ	2	Розширити залучення інших підрозділів до стратегічного планування для забезпечення комплексного підходу до розвитку персоналу
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1	Розробити план залучення підрозділів до стратегічного планування персоналу з чіткими термінами та відповідальними
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0	Вивчити кращі практики залучення підрозділів до стратегічного планування персоналу та провести обговорення необхідності його запровадження

3.4.	Чи добре налагоджена взаємодія між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі?	Так	3	Підтримувати існуючий рівень взаємодії між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі, та вдосконалювати комунікаційні канали для більшої ефективності
		Є потреба в удосконаленні процесу	2	Оптимізувати процес взаємодії між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі, та запровадити регулярні координаційні зустрічі
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1	Розробити план покращення взаємодії між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі, з визначенням термінів та відповідальних
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0	Вивчити кращі практики налагодження взаємодії між підрозділами, які залучені у процес планування потреб у персоналі, та провести обговорення необхідності його запровадження
3.5.	Чи передбачено формування кадрового резерву?	Так, усталена практика	3	Продовжити розвиток кадрового резерву та регулярно оцінювати його ефективність
		Так, на етапі формування	2	Завершити формування кадрового резерву та інтегрувати його у систему розвитку та просування персоналу
		Такої практики немає, але планується впроваджувати	1	Розробити план створення кадрового резерву з визначенням критеріїв відбору та термінів реалізації.
		Такої практики немає і не планується впроваджувати	0	Вивчити кращі практики формування кадрового резерву та провести обговорення необхідності його запровадження для забезпечення готовності організації до змін та стратегічного розвитку

3.6.	Чи є формалізований опис кожної посади?	Так, чітко прописаний функціонал, вимоги, обов'язки працівників, KPI	3	Продовжити підтримку актуальності описів посад та інтегрувати їх у систему розвитку та оцінки персоналу
		Так, прописаний функціонал, вимоги, обов'язки працівників, але є потреба в удосконаленні процесу	2	Оновити та стандартизувати опису посад для підвищення прозорості та ефективності управління персоналу
		Ні, але планується впроваджувати	1	Розробити план формалізації описів посад з визначенням відповідальних та термінів реалізації.
		Ні, потреби в цьому немає	0	Ініціювати створення описів посад для підвищення ефективності управління та оцінки персоналу.
3.7.	Чи застосовується компетентністний підхід при формуванні профілю посади?	Так, для цього розроблено відповідні методики	3	Продовжити застосування компетентнісного підходу при формуванні профілю посади і регулярно оновлювати методики відповідно до змін у стратегії та ринкових умов
		Частково, на етапі впровадження	2	Завершити впровадження компетентнісного підходу та інтегрувати його у всі профілі при формуванні профілю посад
		Ні, але планується впроваджувати	1	Розробити план впровадження компетентнісного підходу при формуванні профілю посади з визначенням етапів та відповідальних осіб
		Ні, потреби в цьому немає	0	Розглянути необхідність застосування компетентнісного підходу при формуванні профілю посади для підвищення якості підбору та розвитку персоналу
3.8.	Чи оновлюються моделі посад, виводяться застарілі посади?	Так, оновлення посад відбувається відповідно до стратегії організації та умов ринку праці	3	Продовжити системне оновлення моделей посад і регулярно перевіряти їх актуальність щодо стратегічних цілей
		Так, оновлення посад відбувається за наказами керівництва	2	Перейти до більш системного підходу, інтегрувавши оновлення посад у регулярний стратегічний процес.

		Планується оновлювати	1	Розробити чіткий графік та процедури оновлення посад із визначенням відповідальних осіб.
		Моделі посад не розроблено	0	Ініціювати розробку моделей посад для системного управління персоналом та відповідності стратегії організації
3.9	Чи є в обв'язках HR-служби аналізування дублювання посад?	Так, вимога формально прописана у посадових обов'язках та аналізується регулярно	3	Продовжити регулярний аналіз дублювання посад і використовувати результати для оптимізації структури персоналу
		Так, але не регулярно проводиться	2	Впровадити системний графік аналізу дублювання посад для підвищення ефективності HR-процесів.
		Планується включити	1	Офіційно додати аналіз дублювання посад до обов'язків HR-служби та визначити відповідальних осіб.
		Ні, і не планується	0	Розглянути доцільність включення аналізу дублювання посад для оптимізації структури організації та уникнення надмірності штату
3.10.	Чи є в організації посади пов'язані з цифровою трансформацією?	Так, є окрема посада	3	Продовжити розвиток компетенцій на посаді, що пов'язана з цифровою трансформацією та інтегрувати її у стратегічні проєкти
		Включено як додаткові обов'язки	2	Розглянути виділення окремої посади для ефективного управління цифровою трансформацією.
		Планується запровадити	1	Розробити план створення посади, що буде пов'язана з цифровою трансформацією, визначити функції, вимоги та терміни впровадження
		Ні, і не планується	0	Оцінити потреби у цифровій трансформації та визначити доцільність запровадження відповідної посади
	Загальний бал по критерію 3			

Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі				
4.1.	Яким тип організаційної структури організації? (скільки філій, регіонів)	В організації сформована структурована модель, яка передбачає розподіл HR-функцій між центральним офісом та філіями (відокремленими підрозділами). У структурі є локальні HR-фахівці чи регіональні підрозділи, що діють згідно з єдиною політикою формування персоналу.	3	Продовжувати підтримувати єдність HR-політик та підвищувати ефективність локальних HR-підрозділів через стандартизацію процесів і обмін кращими практиками. Продовжувати вдосконалення централізованих HR-процесів та впроваджувати стандарти для підвищення ефективності управління персоналом.
		Організація має мережу філій чи регіональних представництв, у яких частково реалізуються HR-функції, проте немає єдиної стратегії розвитку персоналу або вона не реалізується повністю на місцях.	2	Розробити та впровадити узгоджену HR-стратегію для усіх філій (для усіх рівнів організації), забезпечити стандартизацію та контроль
		Є базова централізована структура, але HR-функції здебільшого зосереджені в головному офісі. В регіонах/філіях немає кадрової автономії, формування персоналу не пристосоване до локальних потреб.	1	Формалізувати процеси підбору, адаптації та розвитку персоналу, створивши чіткі ролі та розподіл відповідальності у центральному HR-підрозділі. Делегувати частину HR-функцій регіональним підрозділам та адаптувати процеси до місцевих потреб для підвищення ефективності
		Організаційна структура не визначена/неврегульована. Відсутнє чітке розмежування підрозділів (центральний/регіональний рівень), HR-процеси хаотичні, немає системи підбору/адаптації.	0	Ініціювати побудову чіткої організаційної структури з розмежуванням ролей та впровадження системних HR-процесів, впровадити системні процеси підбору, розвитку та мотивації персоналу
4.2.	Чи є окремий підрозділ (підрозділи), який займається роботою з персоналом? (його чисельність, кількість HR-працівників)	У структурі є повноцінний HR-підрозділ або кадрова служба з кількома фахівцями з різних напрямків. Співвідношення кількості HR до персоналу – 1 до 50-100 працівників.	3	Продовжувати розвивати компетенції HR-підрозділу та оптимізувати процеси для ефективного управління персоналом

	фахівців на кількість працівників) 1 на 50-100	Є окремий HR-фахівець або невеликий підрозділ (1–2 особи), який займається лише кадрами. Співвідношення кількості HR до персоналу — 1 на 100–150 працівників.	2	Розглянути можливість збільшення чисельності HR-підрозділу або делегування частини функцій для забезпечення системності HR-процесів
		Є один працівник, який поєднує HR-функції з іншими (наприклад, бухгалтер, офіс-менеджер). Співвідношення кількості HR до персоналу — понад 1 на 150.	1	Впровадити окрему HR-позицію для концентрації на кадрових процесах та підвищення їх ефективності.
		HR-функції формально не виокремлені або повністю покладені на інших працівників (бухгалтер, офіс-менеджер, директор тощо). Немає виділених фахівців із персоналу.	0	Створити окремий HR-підрозділ або виділену HR-позицію для системного управління персоналом.
4.3.	Які основні функції виконує HR-підрозділ?	HR-підрозділ працює системно, у повному обсязі виконує функції стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечує функції найму, адаптації, навчання, з глибокою аналітикою та плануванням.	3	Продовжувати розвивати аналітику та автоматизацію, впроваджуючи інноваційні практики управління персоналом
		HR-підрозділ працює системно, частково виконує функції стратегічного управління людськими ресурсами, забезпечує функції найму, адаптації, навчання, але без глибокої аналітики чи планування.	2	Розширити аналітичні та стратегічні функції, інтегрувавши довгострокове планування та оцінку ефективності HR-процесів
		HR-підрозділ виконує лише формальні обов'язки. Підбір персоналу та розвиток здійснюється ситуативно. Адаптація, навчання та оцінювання — відсутні або неструктуровані.	1	Впровадити системні процеси підбору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу.

		HR-система відсутня або на рівні «паперової» кадрової служби. Рекрутинг, розвиток, адаптація не регламентовані.	0	Створити структурований HR-підрозділ із регламентованими процесами рекрутингу, адаптації, розвитку та оцінки персоналу.
4.4.	Чи відповідає рівень кадрової підтримки структурі та складності організації?	Так, повністю. HR-підтримка пропорційно розподілена по всій структурі компанії (включно з філіями, бізнес-напрямами, департаментами). Є профільні HR-фахівці (рекрутери, L&D, аналітики), рівень обслуговування відповідає складності організації.	3	Продовжувати підтримати баланс навантаження та розвивати спеціалізацію HR-фахівців відповідно до стратегічних потреб
		HR-підтримка формально відповідає масштабам (є фахівці на ключових рівнях), але функціональна повнота або глибина взаємодії з регіональними/профільними підрозділами ще не на бажаному рівні.	2	Поглибити взаємодію HR з регіональними/профільними підрозділами, розширивши функціональні можливості підтримки: запровадити щомісячні координаційні зустрічі HR з керівниками профільних підрозділів або створити єдиний комунікаційний канал для оперативного обміну кадровими питаннями, розробити персоналізовані аналітичні HR-звіти для кожного підрозділу.
		Підрозділ, який виконує HR-функції, не збалансований за структурою.	1	Оптимізувати навантаження на HR-фахівців, розподіливши функції між центральним офісом і регіонами
		HR-відділ або відсутній, або не масштабується відповідно до структури організації. HR-навантаження на одну людину надмірне, філії/відділення залишені без підтримки.	0	Створити структурований HR-відділ і розподілити HR-функції пропорційно до організаційної структури.
4.5.	Чи відповідає обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу	Так, обсяг функцій щодо забезпечення формування персоналу кількості співробітників кадрового підрозділу.	3	Підтримувати поточну пропорцію функцій і навантаження співробітників кадрового

	кількості співробітників кадрового підрозділу? Чи є кадровий підрозділ перевантаженим?	Кадровий підрозділ не є перевантаженим		підрозділу, поступово впроваджуючи інновації та автоматизацію HR-процесів
		Підрозділ, який виконує HR-функції, не збалансований по функціям, обсяг функцій не відповідає кількості співробітників. Кадровий підрозділ помірно перевантажений.	2	Оптимізувати процеси, делегувати частину функцій співробітників кадрового підрозділу за рахунок впровадження цифрових HRM-рішень для рекрутингу, онбордингу, а також використання цифрових шаблонів документів та звітів, або залучити додаткових HR-фахівців чи передати частину функцій кадрового підрозділу на аутсорсинг
		Кадровий підрозділ дуже перевантажений	1	Збільшити чисельність HR-фахівців або впровадити автоматизацію та стандартизацію процесів для зменшення їх навантаження
		Це питання не аналізувалось	0	Провести аудит HR-функцій і навантаження, щоб визначити відповідність чисельності підрозділу потребам організації. Внести зміни у штатний розпис
4.6.	Чи є вузькопрофільні фахівці HRM?	HR-підрозділ – команда вузькопрофільних фахівців з чітко визначеними функціями (кадровик, аналітик, рекрутер).	3	Підтримувати існуючий поділ функцій HRM та розвивати експертизу через навчання й сертифікації
		В HR-підрозділі присутній частковий поділ функцій, однак не уся сфера HR покрита окремими спеціалістами або усі працівники – універсали.	2	Розглянути найм або навчання вузькопрофільних HR-фахівців для покриття всіх критичних напрямів.
		Один працівник виконує усі функції HRM або дуже мала команда без чіткого розподілу обов'язків.	1	Розширити команду та запровадити чіткий розподіл HR-функцій між спеціалістами.
		Немає окремої посади HRM	0	Створити HR-підрозділ або призначити відповідальну особу для системного управління персоналом.

4.7.	Чи є функції HRM, які передано на аутсорсинг?	Так, HR-аутсорсинг застосовується як інструмент стратегічного управління, є ретельно підібрані партнери.	3	Продовжувати оптимізувати взаємодію з партнерами та оцінювати ефективність аутсорсингових рішень.
		Передано частину операційних HR-функцій (кадровий облік, рекрутинг, навчання персоналу)	2	Розширити перелік функцій, що передаються на аутсорсинг, або спровадити стандартизацію та контроль якості
		Планується передати або передано на аутсорсинг лише незначні або технічні HR-функції.	1	Оцінити можливості аутсорсингу для зменшення навантаження на внутрішній HR-підрозділ
		Аутсорсинг HR-взагалі не використовується	0	Розглянути доцільність передачі рутинних або технічних HR-процесів зовнішнім партнерам для оптимізації роботи підрозділу
4.8.	Чи використовуються інформаційні системи в роботі кадрової служби?	Так, добре налагоджена система	3	Продовжувати оптимізувати та інтегрувати HR-ІТ-систему для аналітики та прогнозування потреб у персоналі
		Частково використовуються	2	Розширити функціонал існуючих ІТ-систем та забезпечити їх комплексне застосування для управління персоналом
		Планується впровадити	1	Прискорити впровадження HR-ІТ-системи для автоматизації процесів підбору, навчання та оцінки персоналу
		Ні, і не планується	0	Оцінити вигоди від автоматизації HR-процесів та розглянути можливості впровадження хоча б базової інформаційної системи для кадрового обліку
4.9.	Чи використовуються штучний інтелект в роботі кадрової служби?	Так, активно впроваджується	3	Продовжити інтеграцію ШІ для прогнозування потреб у персоналі, аналізу ефективності та персоналізованого навчання
		Частково впроваджується	2	Розширити використання ШІ у рекрутингу, оцінюванні компетенцій та плануванні розвитку персоналу.

		Планується впровадити	1	Пріоритетно розробити стратегію впровадження ІІІ для автоматизації рутинних HR-процесів і аналітики.
		Ні, і не планується	0	Оцінити потенційні переваги ІІІ в HR та розглянути хоча б часткову автоматизацію ключових процесів
4.10.	Яким є рівень сформованості цифрових навичок у співробітників кадрової служби?	Високий, проводиться навчання	3	Підтримувати та розширювати програми навчання, інтегруючи нові цифрові інструменти для HR-аналітики та автоматизації процесів
		Середній, проводиться навчання	2	Посилити навчання персоналу з фокусом на сучасні HR-технології та цифрову аналітику для підвищення ефективності роботи HR-підрозділу
		Низький, планується навчання	1	Запровадити план розвитку цифрових навичок, почавши з ключових інструментів для рекрутингу, аналітики та автоматизації
		Питання не аналізувалось	0	Періодично оцінювати цифрову компетентність працівників HR-підрозділу, щоб запобігти відставанню від сучасних технологій
	Загальний бал по критерію 4			
Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем.				
5.1.	Чи використовується HRM-система для кадрового обліку персоналу?	Використовується повнофункціональна HRM-система (KPI, аналітика, облік, управління талантами тощо). Інтегрована в інші системи управління.	3	Регулярно проводити аудит та аналіз ефективності HRM-систем оптимізуючи процеси та інтеграцію з іншими корпоративними платформами
		Використовується HRM-система з базовими функціями обліку та частковим використанням аналітики або планування.	2	Розширити функціонал HRM-системи для покриття аналітики, планування та управління талантами, щоб підвищити стратегічну її цінність. Налаштувати дашборди для аналізу плинності кадрів, часу

				закриття вакансій, зокрема внутрішніми кандидатами
		Використовується базова облікова система, але лише для адміністративного обліку.	1	Впровадити модулі для аналітики та KPI, щоб перетворити систему з чисто адміністративної на інструмент стратегічного управління персоналом
		Не використовується жодна HRM-система, облік ведеться вручну (Excel, паперово).	0	Впровадити сучасну HRM-систему для автоматизації обліку, аналітики та управління персоналом.
5.2.	Чи ведеться автоматизована кадрова аналітика?	HR-аналітика добре розвинена, формуються дашборди, аналізується ефективність персоналу, прогнозується плинність кадрів.	3	Проводити регулярний аудит показників, впроваджувати прогностичні моделі для підвищення точності управлінських рішень
		Ведеться ключова аналітика, формуються звіти, є часткова інтеграція з іншими інформаційними системами.	2	Розширити інтеграцію з іншими системами та впровадити автоматизовані дашборди для стратегічного аналізу персоналу
		Ведеться мінімальна аналітика в Excel	1	Модернізувати процес кадрової аналітики, запровадивши базову HRM-систему для автоматизації збору та обробки даних спочатку для обліку кадрів, далі – для рекрутингу та навчання
		Не ведеться жодна аналітика або ведеться вручну	0	Впровадити HRIS для автоматизованого збору, обробки та аналізу даних по персоналу.
5.3.	Яким є рівень автоматизації процесу пошуку персоналу? Applicant Tracking Systems (ATS)	Використовується поліфункціональна ATS з чат-ботами, аналітикою та ін.	3	Оптимізувати ATS-систему та інтегрувати додаткові аналітичні модулі для прогнозування ефективності найму та підвищення кандидатського досвіду
		Використовуються ATS для базових потреб	2	Розширити функціонал ATS-системи, додавши аналітику, автоматизовані комунікації та інтеграцію з іншими HRM-системами

		Використовуються зовнішні сервіси, платформи без ATS	1	Впровадити базову ATS для централізації даних кандидатів і автоматизації ключових етапів рекрутингу
		Процес пошуку не автоматизовано, використовуються електронна пошта або Excel	0	Впровадити базову ATS або хоча б базову цифрову систему для обліку кандидатів і відстеження процесу найму
5.4.	Яким є рівень автоматизації процесів відбору персоналу?	Відбір повністю автоматизований (системи оцінки soft/hard skills, оцінка CV, відеоінтерв'ю)	3	Оптимізувати інтеграцію аналітичних систем з іншими HRM для прогнозування успішності кандидатів і підвищення якості підбору
		Використовується система з автоматизованими тестами, анкетами, шаблонами оцінки кандидатів	2	Розширити автоматизацію, додавши оцінку soft skills, відеоінтер'ю та аналітику результатів відбору
		Частково використовуються онлайн-опитування, тестування	1	Впровадити комплексну ATS або модулі автоматизованого оцінювання для стандартизації процесу.
		Відбір персоналу ведеться вручну	0	Автоматизувати процес відбору через базові цифрові інструменти (ATS, онлайн-тести, електронний облік кандидатів)
5.5.	Чи використовуються інформаційні системи для управління процесом розвитку персоналу?	Використовується поліфункціональна LMS/PMS (Learning Management Systems/ Performance Management Systems) з оцінкою ефективності навчання, планами розвитку та зворотнім зв'язком.	3	Поглибити аналітику ефективності навчання та інтегрувати з HRM для прогнозування розвитку талантів.
		Використовуються LMS або PMS із каталогом курсів, планами розвитку	2	Розширити функціонал системи, додавши оцінку ефективності навчання та персоналізовані плани розвитку
		Є окремі курси, але немає системи навчання	1	Впровадити централізовану LMS/PMS для структурованого управління навчанням та розвитком персоналу.
		Навчання не структуроване, LMS/PMS не використовується	0	Розробити і впровадити цифрову систему управління розвитком персоналу з каталогом

				курсів, планами розвитку та зворотним зв'язком
5.6.	Чи використовуються інформаційні системи для аналізування рівня задоволеності працівників?	Використовується платформа інтегрована з іншими інформаційними системами з регулярними опитуваннями та рекомендаціями.	3	Поглибити аналітику рівня задоволеності працівників та використовувати результати для прогнозування ризиків плинності та планування розвитку персоналу
		Використовуються платформа для опитувань	2	Розширити функціонал інформаційної системи для аналізування рівня задоволеності працівників, додавши інтеграцію з HRM-системою та автоматизовані рекомендації для підвищення задоволеності
		Проводяться разові опитування через Google-форму чи письмові анкети	1	Впровадити регулярні онлайн-опитування рівня задоволеності працівників з автоматизованою обробкою та аналітикою для формування дієвих висновків
		Опитування не проводяться	0	Створити регулярну систему опитувань рівня задоволеності працівників через цифрову платформу та інтегрувати її з HR-аналітикою
5.7.	Чи використовуються інформаційні системи для розвитку талантів?	Використовуються повна система розвитку талантів (оцінка, розвиток, індивідуальні траєкторії)	3	Розширювати аналітику ефективності програм для розвитку талантів та інтегрувати результати з плануванням кар'єрних траєкторій
		Використовуються програми оцінки потенціалу працівників, планування розвитку кар'єри	2	Впровадити комплексну систему управління талантами для автоматизації оцінки, розвитку та формування індивідуальних траєкторій працівників
		Є окремі програми розвитку	1	Створити структуровану систему управління талантами з регулярною оцінкою та персоналізованими планами розвитку
		Не використовуються	0	Запровадити цифрову платформу для розвитку талантів з оцінкою потенціалу,

				плануванням кар'єрних траєкторій та моніторингом ефективності
5.8.	Чи використовуються інформаційні системи для онбордингу?	Онбординг повністю автоматизовано (трекінг, зворотній зв'язок, аналітика)	3	Оптимізувати аналітику адаптації та інтегрувати з подальшим розвитком і навчанням працівників.
		Використовуються онбординг-платформа або відповідний модуль в HRM-системі	2	Розширити функціонал системи для трекінгу прогресу, зворотного зв'язку та інтеграції з LMS/PMS.
		Є окремі інструкції, без системи	1	Запровадити цифрову платформу для онбордингу з автоматизацією ключових процесів і збиранням зворотного зв'язку
		Не використовуються	0	Створити систематизовану онбординг програму з автоматизованим відстеженням прогресу та аналітикою адаптації нових співробітників
5.9.	Чи використовуються інформаційні системи для оцінювання ефективності персоналу?	Використовуються інтегрована система оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) з метриками	3	Поглибити аналітику результатів оцінювання ефективності персоналу та інтегрувати з розвитком талантів і плануванням навчання
		Використовуються оцінки (KPI, 360 градусів, OKR) без автоматизації аналітики	2	Автоматизувати збір та обробку даних для оперативного аналізу та прийняття рішень.
		Оцінка проводиться вручну раз на рік (наприклад, KPI)	1	Впровадити систематизовану цифрову платформу для регулярного моніторингу та зворотного зв'язку.
		Не використовуються, оцінка не проводиться	0	Розробити структуровану систему оцінки ефективності персоналу з цифровою підтримкою та регулярним аналізом
5.10.	Якою є ступінь використання штучного інтелекту (ШІ) в HR-процесах?	ШІ інтегровано в усі ключові HR-процеси	3	Розвивати прогнозну аналітику та адаптивні моделі управління персоналом на основі даних ШІ.
		ШІ використовується в кількох процесах (відбір, аналітика залученості, навчання)	2	Розширити застосування ШІ на інші HR-функції, інтегрувати аналітику та автоматизацію процесів.

		Окремі випадки використання (чат-бот, аналіз CV та ін.)	1	Систематизувати та масштабувати використання ІІІ, включивши його в основні HR-процеси (відбір, навчання, розвиток).
		Не використовуються	0	Впровадити базові інструменти ІІІ для автоматизації рутинних HR-процесів та підвищення точності прийняття рішень
	Загальний бал по критерію 5			
Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу				
6.1.	Чи є окремий підрозділ рекрутингу?	Так	3	Оптимізувати процеси рекрутингу та впровадити аналітику для прогнозування потреб у персоналі та скорочення часу підбору
		Є окремий фахівець в HR-підрозділі	2	Оптимізувати процеси рекрутингу та впровадити аналітику для прогнозування потреб у персоналі та скорочення часу підбору
		Рекрутингом займається фахівець без спеціалізації	1	Впровадити структуровані процеси рекрутингу та навчання HR-фахівця спеціалізованим методикам підбору
		Функцію виконують керівники	0	Розглянути можливості виділення HR-фахівця для централізованого та ефективного пошуку персоналу
6.2.	Чи аналізується ефективність джерел залучення персоналу?	Так, регулярно	3	Продовжити аналізування ефективних каналів пошуку кандидатів
		Періодично	2	Перейти до систематичного аналізування ефективності джерел залучення персоналу, сформулювати перелік КРІ для оцінювання джерел
		Планується аналізувати	1	Розробити план впровадження аналізування ефективних каналів пошуку кандидатів, сформулювати перелік КРІ для оцінювання джерел

		Ні	0	Обговорити необхідність у запровадженні процедури аналізування ефективних каналів пошуку кандидатів
6.3.	Які канали пошуку використовуються? (соцмережі, кадрові агентства, job-сайти, рекомендації)	Більше 5 каналів з системним аналізом ефективності	3	Продовжити аналізувати ефективність каналів пошуку персоналу і оптимізувати бюджет на найрезультативніші джерела
		4-5 каналів	2	Впровадити системний моніторинг ефективності кожного каналу пошуку персоналу та розглянути додаткові джерела для підвищення якості підбору
		2-3 канали	1	Розширити кількість каналів пошуку персоналу та почати збирати дані для аналізу ефективності.
		Лише 1 канал	0	Активно додавати нові канали пошуку персоналу та впроваджувати базовий моніторинг результативності.
6.4.	Який відсоток вакансій закривається за рахунок внутрішніх джерел?	Більше 80%	3	Підтримувати і масштабувати програми внутрішньої мобільності та кар'єрного розвитку, щоб утримувати високий рівень залучення працівників
		20-50%	2	Впроваджувати програми внутрішніх ротацій та програми рекомендацій для підвищення частки внутрішніх кандидатів
		Менше 20%	1	Розробити стратегію внутрішньої мобільності та просувати внутрішні можливості серед працівників для підвищення частки внутрішніх кандидатів.
		Внутрішні ресурси не використовуються	0	Запровадити базові механізми внутрішньої ротації, кар'єрні траєкторії та програми рекомендацій для підвищення частки внутрішніх кандидатів
6.5.		Керівники беруть активну участь у формуванні вимог до кандидатів	3	Підтримувати рівень взаємодії з керівниками структурних підрозділів при формуванні

	Чи погоджуються вакансії з керівниками структурних підрозділів?			вимог до кандидатів та документувати узгоджені профілі вакансій для подальшого аналізу
		Вакансії погоджуються з керівниками	2	Посилити співпрацю з керівниками підрозділів при формуванні вимог до кандидатів, наприклад, через регулярні зустрічі для уточнення вимог
		Відбувається формальне погодження	1	Впровадити стандартизовані інструменти для активної участі керівників підрозділів у визначенні критеріїв відбору кандидатів
		Не погоджуються, рішення приймаються централізовано	0	Розробити процес залучення керівників до формування профілів вакансій для підвищення відповідності кандидатів потребам підрозділів
6.6.	Чи застосовуються підходи хедхантингу при пошуку персоналу?	Системний підхід, активний пошук	3	Підтримувати та вдосконалювати аналітику ефективності хедхантингу, інтегрувати нові канали пошуку кандидатів та автоматизацію
		Регулярне застосування для ключових посад	2	Розширити хедхантинг на інші важливі позиції та формалізувати цей процес
		Разові випадки	1	Запровадити системний підхід та навчити HR-команду методам активного пошуку талантів.
		Не використовується	0	Впровадити хедхантинг для стратегічних і ключових позицій та розробити план активного пошуку кандидатів
6.7.	Чи є в організації власний кар'єрний портал?	Поліфункціональний інтегрований портал	3	Підтримувати та вдосконалювати аналітику користувачів кар'єрного порталу, персоналізацію та інтеграцію з іншими HRM-системами.
		Є окремий портал чи модуль HRM	2	Розширити функціонал кар'єрного порталу для внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, а також інтегрувати його з іншими системами управління персоналом

		Є розділ на сайті з переліком вакансій	1	Трансформувати розділ сайту з переліком вакансій у функціональний кар'єрний портал з можливістю подачі заявок та відстеження статусу кандидатів
		Відсутній	0	Створити власний кар'єрний портал для автоматизації рекрутингу та розвитку внутрішніх талантів.
6.8.	Чи аналізується профіль посади для формування оголошення про вакантну посаду?	Проводиться глибокий аналіз профілю	3	Підтримувати та регулярно оновлювати методику аналізу профілів для підвищення точності відбору та прогнозування ефективності кандидатів
		Є стандартизований підхід до створення профілю посади	2	Впровадити елементи гнучкості та адаптації під специфіку конкретних вакансій.
		Частковий аналіз під час узгодження вакансії	1	Розробити системний процес оцінки профілю посади перед формуванням оголошення.
		Використовуються шаблони	0	Перейти до структурованого аналізу профілю посади для підвищення відповідності кандидатів вимогам.
6.9.	Який відсоток кандидатів проходить етапи відбору?	Більше 80%, оптимізація процесу для зменшення витрат	3	Оптимізувати критерії та етапи відбору, щоб зменшити ресурси на низькоефективні етапи.
		50-80%, регулярно аналізується воронка відбору	2	Підтримувати аналітику воронки та коригувати процеси для підвищення якості кандидатів.
		Менше 50%	1	Покращити методи залучення та попередньої оцінки кандидатів для зменшення відсіву на ранніх етапах
		Надмірна втрата кандидатів (більше 80%)	0	терміново переглянути всі етапи відбору, спростити процес та підвищити комунікацію з кандидатами.
6.10.	Чи сформовано бренд роботодавця?	Робота над брендом є системною (присутність у рейтингах, активність на ярмарках, амбасадори та ін.)	3	Підтримувати та поглиблювати ініціативи по інтеграції бренду роботодавця у всі HR-процеси та комунікації

		Працює EVP	2	Посилити EVP через соцмережі, внутрішні канали та зовнішні заходи для залучення кандидатів
		Є базові матеріали на сайті та в соц. мережах	1	Розробити комплексну стратегію бренду роботодавця, EVP та системно просувати її зовні і всередині компанії.
		Робота над брендом не проводиться	0	Терміново розпочати формування бренду роботодавця, визначивши EVP та канали комунікації.
Загальний бал по критерію 6				
<i>Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу</i>				
7.1.	Ким здійснюється процес відбору?	Команда з рекрутера (фахівця з підбору кадрів), керівника підрозділу	3	Підтримувати спільну роботу та впроваджувати стандартизовані методики оцінки кандидатів для підвищення точності відбору.
		Фахівець з підбору кадрів	2	Розширити взаємодію з керівниками підрозділів для кращого розуміння потреб і підвищення якості відбору.
		Фахівець HR без спеціалізації	1	Забезпечити навчання HR у методиках підбору та оцінки кандидатів, щоб покращити ефективність процесу.
		Випадкові особи, керівники підрозділів	0	Впровадити централізований та стандартизований процес відбору з участю кваліфікованого рекрутера.
7.2.	Чи проводить аналізування професійних компетентностей кандидатів?	Застосовується системний підхід з кейс-інтерв'ю, аналізом компетентностей (soft/hard skills), тестами з фаху	3	Підтримувати і вдосконалювати методики оцінки, інтегрувати дані у HRM-систему для аналітики та прогнозування успішності.
		Застосовуються тільки тести або завдання з фаху (hard skills)	2	Додати оцінку soft skills та поведінкових компетентностей для комплексного підходу.
		Аналізуються тільки формальні ознаки (досвід, дипломи)	1	Впровадити структуровані методики оцінки компетентностей та практичні кейси для підвищення точності відбору.

		Не аналізуються	0	Створити стандартизовану систему оцінки професійних компетентностей кандидатів із тестами, інтерв'ю та кейс-завданнями.
7.3.	Чи проводить аналізування соціальних компетентностей (софт скілів) кандидатів?	Системно використовуються спеціальні методики аналізу соціальних компетентностей	3	Продовжувати інтегрувати результати в HRM-систему для аналітики та розвитку персоналу.
		Використовуються стандартні питання, рольові ситуації	2	Впровадити формалізовані методики оцінки соціальних компетентностей кандидатів та психометричні тести для більш об'єктивної оцінки
		Робляться загальні висновки за результатами співбесіди	1	Систематизувати підхід до аналізування соціальних компетентностей кандидатів, додавши стандартизовані інструменти їх оцінки
		Не аналізуються	0	Запровадити оцінку soft skills кандидатів за допомогою тестів, кейсів та структурованих інтерв'ю для підвищення якості відбору
7.4.	Чи використовуються психометричні та ситуаційні тести при відборі працівників?	Застосовується комплексна оцінка (ситуаційні, психометричні, етичні, мотиваційні тести)	3	Інтегрувати результати психометричних та ситуаційних тестів на soft skills у HR-аналітику та плани розвитку персоналу для стратегічного управління талантами
		Використовуються регулярно мінімум 2 тести (DISC, MBTI та ін.)	2	Розширити набір тестів для комплексної оцінки компетентностей та розвитку кар'єрних траєкторій.
		Використовуються не системно 1 тип тесту	1	Запровадити системний підхід з декількома типами психометричних та ситуаційних тестів на soft skills для підвищення об'єктивності відбору кандидатів
		Не застосовуються	0	Впровадити базові психометричні та ситуаційні тести для підвищення ефективності процесу відбору
7.5.		Спеціальна комісія з залученням працівників підрозділу	3	Інтегрувати отримані оцінки інтерв'ю та аналіз резюме в HR-аналітику для

	Хто залучається до інтерв'ю, аналізу резюме кандидатів?			підвищення точності відбору та адаптації нового працівника
		Комісія з представників HR, керівників організації, підрозділу	2	Формалізувати процес оцінки та стандартизувати критерії для більш об'єктивного відбору
		Представник HR та керівник підрозділу без регламентації	1	Запровадити чіткі правила проведення інтерв'ю та аналізу резюме для підвищення прозорості та ефективності відбору
		Лише одна особа: керівник підрозділу або HR	0	Розширити коло учасників інтерв'ю, щоб забезпечити багатосторонню оцінку компетентностей та культури кандидата
7.6.	Чи проводиться прозорий конкурс на заміщення вакантних посад?	Конкурс проводиться прозоро, процедура конкурсу регламентована у внутрішніх документах, застосовується багаторівнева система оцінки кандидатів.	3	Підтримувати та регулярно вдосконалювати процедури конкурсу на заміщення вакантних посад, впроваджувати аналітику їх ефективності
		Відкрите оголошення конкурсу, є процедура відбору	2	Формалізувати багаторівневу систему оцінки при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад та інтегрувати її в HR-аналітику
		Формально процедура конкурсу регламентована у внутрішніх документах, однак відбір відбувається стихійно	1	Розробити чіткі процедури конкурсу, стандартизовані критерії оцінки при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад та контроль за дотриманням правил
		Призначення без конкурсу	0	Впровадити формалізовану процедуру відкритого конкурсу з чіткими критеріями відбору та багаторівневою оцінкою кандидатів для підвищення прозорості та об'єктивності призначень
7.7.	Якою є плинність кадрів в організації?	Менше 10%	3	Підтримувати існуючі практики утримання персоналу та впроваджувати програми розвитку для збереження стабільності

		10 – 20%	2	Аналізувати причини звільнень та посилювати програми залучення та мотивації працівників.
		20 – 40%	1	Впроваджувати системні програми адаптації, розвитку та мотивації персоналу, переглянути умови праці та корпоративну культуру
		Більше 40%	0	Провести аудит HR-процесів, розробити стратегічний план утримання ключових кадрів та зменшення плинності
7.8.	Чи існує стандартизований алгоритм відбору персоналу організації?	Так, є задокументований алгоритм (процедура), яка використовується по усій організації.	3	Підтримувати та періодично оновлювати алгоритм відбору персоналу організації з урахуванням змін у бізнес-бізнес процесах та ринку праці
		Є задокументований алгоритм (процедура), яка частково використовується для окремих категорій працівників.	2	Розширити застосування алгоритму відбору персоналу організації на всі ключові категорії працівників і забезпечити його дотримання
		Існує задокументований алгоритм (процедура), яка не дотримується на практиці	1	Провести аудит використання алгоритму відбору персоналу, провести навчання керівників та HR, забезпечити контроль за дотриманням процедури
		Рішення приймаються ситуативно, процедура не задокументована	0	Розробити та затвердити єдиний алгоритм відбору персоналу з чіткими етапами та критеріями.
7.9.	Чи фіксується зворотний зв'язок кандидатам за результатами проходження етапів відбору?	Зворотний зв'язок надається усім кандидатам на усіх етапах відбору	3	Підтримувати практику зворотного зв'язку за результатами проходження етапів відбору та вдосконалювати її через стандартизовані шаблони і цифрові інструменти для економії часу
		Зворотний зв'язок надається більшості кандидатів або на окремі посади	2	Розширити практику надання зворотного зв'язку до всіх кандидатів, щоб підвищити привабливість бренду роботодавця

		Зворотний зв'язок надається лише кандидатам, які пройшли фінальний етап відбору	1	Запровадити обов'язкове інформування всіх кандидатів, щоб підвищити прозорість і лояльність до компанії
		Зворотний зв'язок кандидатам не надається	0	Розробити процедуру та стандарти для надання зворотного зв'язку на всіх етапах відбору.
7.10.	Який середній час закриття вакансій в організації?	Менше 30 днів, процес оптимізовано	3	Підтримувати ефективні практики закриття вакансій та періодично аналізувати вузькі місця для подальшого вдосконалення
		30 – 44 днів	2	Впровадити автоматизацію частини процесу відбору та активніше використовувати внутрішні та зовнішні канали пошуку для скорочення часу
		45 – 59 днів	1	Оптимізувати етапи відбору, стандартизувати процедури та застосувати ATS/HRM-системи для контролю ефективності
		Більше 59 днів або облік не ведеться	0	Запровадити систему моніторингу та аналізу часу закриття вакансій, автоматизувати ключові процеси рекрутингу та стандартизувати алгоритм відбору
	Загальний бал по критерію 7			
Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників				
8.1.	Чи є прописана система онбордингу?	Є детальна програма онбордингу, яка включає план, контроль, відповідальних	3	Регулярно оновлювати програму онбордингу, інтегруючи цифрові інструменти та збираючи зворотний зв'язок новачків
		Онбординг проводиться за усталеною практикою, програма не прописана	2	Формалізувати процес онбордингу у вигляді єдиної задокументованої програми з чіткими етапами.
		Є окремі елементи онбордингу	1	Об'єднати існуючі практики онбордингу в системний алгоритм адаптації з визначенням відповідальних.

		Відсутня система адаптації	0	Розробити базову програму онбордингу з планом першого місяця роботи та наставництвом.
8.2.	Чи є система наставництва?	Наставництво є частиною адаптації з чіткою структурою	3	Удосконалювати програму адаптації шляхом оцінки ефективності наставників і залучення їх до навчання новачків
		Застосовується практика призначення наставника	2	Розробити стандартизовану програму наставництва з прописаними завданнями та очікуваними результатами
		Є поодинокі приклади наставництва за власною ініціативою керівників (працівників)	1	Запровадити офіційну систему наставництва з мотивацією для наставників.
		Відсутня	0	Створити базову програму наставництва як ключовий інструмент адаптації персоналу.
8.3.	Чи включений безпосередній керівник працівника у процес онбордингу?	Керівник бере активну участь в онбордингу (планування, зворотний зв'язок, введення у проєкти)	3	Закріпити практику участь в онбордингу як обов'язковий стандарт і поширити на всі підрозділи.
		Керівник проводить інструктаж	2	Доповнити процес онбордингу регулярним зворотним зв'язком та залученням до командної роботи.
		Керівник включається формально	1	Створити систему контролю та навчання керівників їх ролі у процесі адаптації.
		Керівник не бере участі	0	Запровадити обов'язкову участь керівника у програмі онбордингу для максимальної інтеграції
8.4.	Чи включений кадровий підрозділ у процес онбордингу?	Кадровий підрозділ забезпечує повну організаційну підтримку онбордингу	3	Розширити практику інтеграції HR у стратегічні ініціативи розвитку нових працівників.
		Кадровий підрозділ веде адаптаційні зустрічі, консультує	2	Доповнити процес системним моніторингом прогресу новачків і зворотним зв'язком.
		Кадровий підрозділ здійснює документальний супровід	1	Посилити роль HR через впровадження програм адаптаційної підтримки.

		Кадровий підрозділ не бере участі	0	Залучити HR до процесу онбордингу як ключового координатора адаптаційних заходів.
8.5.	Чи ознайомлюють працівника з посадовими обов'язками?	Так, застосовується повне введення у посаду з інструктажем, планом дій очікуваннями	3	Доповнити процес ознайомлення працівника з посадовими обов'язками регулярними зустрічами для відстеження прогресу
		Так, застосовується введення у посаду з усними поясненнями	2	Створити письмові інструкції та чек-листи для підвищення чіткості ознайомлення працівників з посадовими обов'язками
		Ознайомлення формальне (підпис документів)	1	Перетворити формальність при ознайомленні працівника з посадовими обов'язками на реальне навчання через тренінги та наставництво
		Не ознайомлюють	0	Запровадити обов'язкове введення у посаду з ознайомленням працівника з посадовими обов'язками, розробкою плану адаптації та очікувань
8.6.	Чи роз'яснюють працівнику зв'язок його професійних цілей та стратегії організації?	Працівника повністю інтегрують у стратегічні цілі через KPI, OKR	3	Підтримувати регулярний перегляд професійних цілей працівника і коригування їх відповідно до змін стратегії
		Керівник пояснює зв'язок функцій зі стратегією	2	Формалізувати процес пояснення зв'язку професійних цілей працівника зі стратегією через індивідуальні плани розвитку та оцінки результатів
		Може згадуватись під час адаптації	1	Ввести обов'язковий блок про стратегічні цілі у програму онбордингу.
		Ні, не передбачено	0	Розробити механізм комунікації стратегічних цілей на рівні підрозділів і працівників.
8.7.	Чи проводяться неформальні заходи по адаптації працівника у колективі?	Регулярна практика інтегрована у систему управління персоналом	3	Продовжувати практику проведення неформальних заходів по адаптації та доповнювати її зворотним зв'язком від новачків

		Плануються епізодично (зустрічі, корпоративи)	2	Запровадити чіткий календар інтеграційних заходів для нових працівників.
		Іноді проводяться не за планом	1	Зробити неформальні заходи частиною системної програми адаптації.
		Ні, не проводяться	0	Запровадити прості інтеграційні неформальні заходи, зустрічі або наставницькі сесії для створення сприятливого клімату в колективі
8.8.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після випробувального терміну?	Менше 10%	3	Підтримувати поточні практики адаптації та посилювати індивідуалізацію онбордингу.
		11 – 20%	2	Проводити регулярний аналіз причин звільнення та удосконалювати комунікацію очікувань.
		21 – 30%	1	Запровадити програму наставництва та системний збір зворотного зв'язку від новачків.
		Більше 30%	0	Переглянути процеси відбору та адаптації, посилити підтримку з боку керівників і HR.
8.9.	Скільки відсотків нових працівників звільняються після 6-12 місяців роботи?	Менше 10%	3	Зберігати ефективні практики адаптації та впроваджувати додаткові можливості розвитку й кар'єрного росту.
		11 – 20%	2	Посилити програми утримання персоналу через менторство та індивідуальні плани розвитку.
		21 – 30%	1	Удосконалити внутрішні комунікації та проводити регулярні опитування задоволеності.
		Більше 30%	0	Комплексно переглянути процедуру адаптації, умови праці та мотиваційну систему, щоб знизити ризики відтоку кадрів
8.10.	Наскільки змінюється рівень продуктивності нових працівників після 3-6 місяців роботи?	Стабільно зростає, що фіксується за допомогою показників ефективності	3	Продовжити практику фіксації рівня продуктивності за допомогою показників ефективності з поєднанням з індивідуальними планами розвитку

		Продуктивність зростає, але не фіксується за допомогою показників ефективності	2	Запровадити регулярний моніторинг KPI/OKR для об'єктивної оцінки.
		Слабкий прогрес	1	Підсилити наставництво, фідбек-сесії та індивідуальні програми розвитку. Запровадити регулярний моніторинг KPI/OKR для об'єктивної оцінки.
		Не оцінюється або знижується	0	Запровадити систему вимірювання ефективності й переглянути підходи до онбордингу та мотивації.
Загальний бал по критерію 8				
Критерій 9 – Впровадження систем оцінювання персоналу				
9.1.	Наскільки регулярно є оцінка персоналу?	Оцінка персоналу інтегрована у систему управління та пов'язана з стратегічними планами організації.	3	Продовжувати інтегрувати оцінку персоналу з бізнес-цілями та використовувати її результати для розвитку ключових талантів
		Оцінка персоналу проводиться регулярно раз на рік	2	Відслідковувати регулярність оцінки персоналу та інтегрувати проміжні показники для більш оперативного коригування розвитку працівників
		Оцінка персоналу проводиться стихійно	1	Впровадити стандартизовану систему оцінювання персоналу з чітким графіком та регламентом.
		Оцінка персоналу не проводиться	0	Запровадити базову систему оцінки працівників, почавши з ключових ролей та показників ефективності.
9.2.	Хто є учасниками оцінювання?	До оцінювання залучено багато рівнів	3	Продовжити застосування багаторівневого підходу до оцінювання. Використовувати результати для комплексного розвитку команди
		HR, керівник працівника, колеги	2	Систематизувати процес оцінювання, додавши стандартизовані методики та регулярний зворотний зв'язок

		HR та керівник працівника	1	Розширити залучення колег у процес оцінювання для більшої об'єктивності
		Лише HR або керівник працівника	0	Впровадити мультиджерельну оцінку для підвищення точності та прозорості оцінювання працівників.
9.3.	Чи є в організації асесмент-центр?	Так, функціонує системно	3	Продовжити системне використання асесмент-центру та інтегрувати його результати у плани розвитку персоналу
		Так, використовується тільки для окремих посад	2	Розширити застосування асесмент-центру на більшу кількість ключових посад для комплексної оцінки талантів
		Планується відкрити	1	Прискорити впровадження асесмент-центру та забезпечити навчання оцінювачів для якісного запуску.
		Ні	0	Розглянути можливість впровадження асесмент-центру для системної оцінки компетентностей та розвитку персоналу
9.4.	Чи впроваджена система грейдингу посад (працівників)?	Так, функціонує системно, повністю структурована	3	Продовжувати підтримку та оновлення грейдингу для збереження прозорості кар'єрного розвитку та компенсацій
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити систему грейдингу на всі категорії працівників для уніфікованої оцінки та винагороди.
		Планується впровадити	1	Прискорити розробку та впровадження грейдингу посад з чіткими критеріями для персоналу
		Ні	0	Розглянути розробку системи грейдингу для структуризації посад, прозорого управління кар'єрою та компенсаційними пакетами
9.5.	Чи впроваджена система оцінки 360 градусів?	Так, функціонує системно	3	Продовжувати підтримку та аналіз результатів система оцінки 360 градусів для постійного розвитку компетентностей та підвищення ефективності

		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити застосування системи оцінки 360 градусів на усі ключові позиції для комплексного розвитку персоналу
		Планується впровадити	1	Прискорити впровадження системи оцінки 360 градусів з чіткими інструкціями та інформуванням всіх учасників
		Ні	0	Розглянути можливості впровадження системи оцінки 360 градусів для отримання повного зворотного зв'язку та розвитку співробітників
9.6.	Чи прив'язана система мотивації до результатів оцінювання співробітників?	Так, функціонує системно, система стимулів прив'язана до результатів	3	Продовжувати оптимізацію системи мотивації, враховуючи результати оцінювання для підвищення залученості та продуктивності
		Так, використовується частково	2	Розширити інтеграцію результатів оцінювання у систему мотивації, щоб стимулювати досягнення ключових показників
		Неформальне визначення	1	Впровадити формалізовану систему стимулів, що базується на оцінці результатів працівників.
		Ні	0	Розширити інтеграцію результатів оцінювання у систему мотивації, щоб стимулювати досягнення ключових показників
9.7.	Чи застосовується система КРІ для оцінки персоналу?	Так, інтегрована у систему управління персоналом	3	Продовжувати оптимізацію та регулярний перегляд КРІ для підвищення ефективності оцінки та розвитку персоналу.
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити застосування КРІ на більшість посад для уніфікації оцінки та мотивації.
		Планується впровадити	1	Розробити і запровадити систему КРІ з чіткими цілями та метриками для всіх працівників.

		Ні	0	Впровадити систему КРІ як основу для прозорої оцінки ефективності та стимулювання персоналу.
9.8.	Чи застосовується аналіз компетентностей?	Так, застосовується системно	3	Продовжувати підтримку та оновлення системи аналізу компетентностей для розвитку персоналу
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити застосування аналізу компетентностей на більшість посад для уніфікації процесу оцінки та розвитку
		Планується впровадити	1	Розробити методику аналізу компетентностей та впровадити її у систему управління персоналом.
		Ні	0	Впровадити системний аналіз компетентностей для об'єктивної оцінки потенціалу та розвитку працівників
9.9.	Чи враховуються результати оцінювання для побудови планів розвитку?	Так, враховуються системно	3	Продовжувати інтеграцію результатів оцінювання у плани розвитку для підвищення компетентностей та ефективності персоналу
		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити застосування оцінювання для формування індивідуальних планів розвитку ключових співробітників
		Планується впровадити таку практику	1	Розробити механізм використання результатів оцінювання для побудови планів розвитку та впровадити його в організації
		Ні	0	Запровадити практику врахування результатів оцінювання при формуванні планів розвитку для підвищення мотивації та продуктивності
9.10.	Чи використовуються результати оцінювання для підвищення або пониження посад?	Так, використовуються системно	3	Продовжувати системне застосування результатів оцінювання для прийняття рішень щодо кар'єрного росту та розвитку персоналу

		Так, використовується тільки для окремих груп посад (працівників)	2	Розширити практику використання результатів оцінювання для підвищення або пониження на більшість посад
		Планується впровадити таку практику	1	Розробити політику використання оцінювання для кадрових рішень і поступово її впровадити.
		Ні	0	Впровадити систему, де результати оцінювання стають основою для підвищення, пониження та ротації персоналу
Загальний бал по критерію 9				
<i>Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів</i>				
10.1.	Чи є формалізована система розвитку талантів?	Так, є структурована програма	3	Продовжувати вдосконалення програми розвитку талантів з інтеграцією її в індивідуальні плани розвитку та моніторинг ефективності
		Так, частково структурована	2	Доповнити існуючу систему розвитку талантів формалізованими процедурами, планами та метриками для всіх ключових талантів
		Є неформальна практика	1	Систематизувати наявні практики розвитку талантів у формалізовану програму з чіткими цілями та відповідальними
		Ні	0	Розробити та спроводити структуровану програму розвитку талантів, визначивши ключові позиції, плани навчання та механізм мотивації
10.2.	Чи розробляються для працівників плани розвитку кар'єри?	Так, є інтегрована практика	3	Продовжувати підтримку та регулярне оновлення індивідуальних планів розвитку кар'єри для усіх категорій працівників
		Так, розробляються для керівників та за запитом	2	Розширити практику розробки планів розвитку кар'єри на всі категорії працівників і зробити її регулярною та системною.

		Так, розробляються епізодично	1	Впровадити стандартизовану систему планування кар'єри з чіткими етапами та відповідальністю.
		Ні	0	Розробити систему планів розвитку кар'єри для усіх працівників із регулярним моніторингом прогресу
10.3.	Чи є база талантів (кадровий резерв) в HRM-системі?	Так, є інтегрована в систему HRM	3	Продовжувати підтримку та регулярне оновлення бази талантів із аналітикою для стратегічного планування розвитку персоналу
		Так, є внутрішня база в Excel	2	Переформатувати дані про кадровий резерв з Excel до HRM-системи для централізованого управління та аналітики
		Так, наявна частково	1	Створити повну базу талантів із інтеграцією у HRM та регулярним оновленням.
		Ні	0	Розглянути необхідність впровадження бази талантів у HRM для ефективного управління кадровим резервом і планування розвитку персоналу
10.4.	Чи є в організації програми розвитку лідерських якостей?	Так, стала практика інтегрована в систему управління персоналом	3	Продовжити розвиток лідерських програм з регулярним оцінюванням ефективності та інтеграцією нових методик
		Так, є програма для керівників та окремих посад	2	Розширити охоплення програм розвитку лідерських якостей на більшу кількість потенційних лідерів та інтегрувати їх у систему управління персоналом
		Так, епізодично проводяться окремі внутрішні або зовнішні заходи	1	Систематизувати проведення заходів та створити структуровану програму розвитку лідерства.
		Ні	0	Розробити та впровадити комплексну програму розвитку лідерських якостей, інтегровану у HR-стратегію організації

10.5.	Чи є в організації внутрішній освітній центр?	Так, є діючий навчальний центр	3	Продовжувати розвиток навчального центру, регулярно оновлювати програми під актуальні потреби організації
		Так, проводяться внутрішні заходи	2	Систематизувати внутрішнє навчання та інтегрувати його у HR-стратегію для розвитку ключових компетентностей
		Так, епізодично проводяться окремі тренінги	1	Перетворити розрізнені тренінги на регулярну структуровану програму навчання.
		Ні	0	Створити внутрішній освітній центр або систему регулярного навчання для розвитку персоналу та підвищення кваліфікації
10.6.	Чи є практика обміну кращим досвідом між підрозділами?	Так, є регулярні програми best practice	3	Продовжувати системну практику обміну досвідом і впроваджувати механізми поширення успішних кейсів у всій організації
		Так, є практика неформального обміну досвідом	2	Формалізувати існуючі неформальні обміни досвідом, створити регулярні сесії чи платформи для обговорення кращих практик
		Епізодично відбувається	1	Перетворити випадкові обміни досвідом на регулярні програми для системного поширення знань.
		Ні	0	Впровадити програми обміну досвідом між підрозділами, щоб накопичувати та поширювати кращі практики у всій організації
10.7.	Чи є практика проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників?	Так, персонал активно залучається до проведення стратегічних сесій	3	Підтримувати і розширювати залучення працівників у стратегічні сесії, інтегруючи їхні ідеї у планування та реалізацію стратегії.
		Персонал частково залучається до проведення стратегічних сесій	2	Розширити залучення різних категорій працівників до проведення стратегічних сесій, щоб забезпечити більш комплексну участь та генерацію ідей
		Планується проведення стратегічних сесій	1	Прискорити впровадження стратегічних сесій та залучити представників ключових

				підрозділів для інтеграції у процес прийняття рішень
		Ні і не планується	0	Запровадити практику стратегічних сесій із залученням різних категорій працівників для підвищення прозорості і ефективності стратегічного планування
10.8.	Чи застосовуються методи нематеріальної мотивації працівників?	Так, розроблена система визнання, активно функціонують соціальні програми для усіх категорій працівників.	3	Продовжувати розвивати та адаптувати програми нематеріальної мотивації, щоб підвищувати залученість і лояльність персоналу
		Система нематеріальної мотивації застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2	Розширити охоплення системи нематеріальної мотивації на всі категорії працівників та стандартизувати ці практики
		Методи нематеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва	1	Впровадити системний підхід до нематеріальної мотивації з чіткими правилами та регулярним застосуванням
		Ні	0	Створити та впровадити комплексну систему нематеріальної мотивації, зокрема визнання, соціальні програми та корпоративну культуру
10.9.	Чи застосовуються методи матеріальної мотивації працівників?	Так, розроблена система винагород (гнучка оплата, гейміфікація), яка активно застосовується для усіх категорій працівників.	3	Продовжувати підтримувати та регулярно аналізувати ефективність системи матеріальної мотивації, адаптуючи її до змін у бізнесі та очікувань працівників
		Система матеріальної мотивації застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2	Розглянути можливість охоплення матеріальною мотивацією всіх категорій персоналу та забезпечити її послідовне впровадження
		Методи матеріальної мотивації іноді застосовуються за рішенням керівництва	1	Впровадити системний підхід до матеріальної мотивації з чіткими правилами та регулярним застосуванням
		Ні	0	Розробити та впровадити комплексну систему матеріальної мотивації, що включає

				прозорі винагороди, бонуси та стимулюючі програми
10.10.	Чи є система бонусів за лояльність?	Так, розроблена дієва система винагород за лояльність	3	Продовжувати підтримувати та регулярно аналізувати ефективність системи бонусів за лояльність, адаптуючи її до потреб працівників та стратегії організації
		Система винагород за лояльність застосовується частково або не для усіх категорій працівників	2	Розширити охоплення програми бонусів за лояльність та забезпечити їх послідовне застосування
		Бонуси за лояльність іноді застосовуються за рішенням керівництва	1	Впровадити системний підхід до бонусів за лояльність із чіткими правилами та регулярним наданням винагород
		Ні	0	Розробити та впровадити комплексну систему бонусів за лояльність, що стимулює тривалу співпрацю та утримання цінних працівників
	Загальний бал по критерію 10			
	ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ			

ІНТЕРФЕЙС ТА АРХІТЕКТУРА ПЛАТФОРМИ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

*(ідея, концепція, розробка технічного завдання та алгоритму на основі
критеріальної методики системи формування персоналу – Глухий А.О.,
написання програми та вебдизайн – Глуха Т.О.)*

Функціональне призначення платформи

Платформа діагностики системи формування персоналу вирішує прикладну задачу оцінювання стану системи формування персоналу організації на основі критеріальної методики, а також формування напрямів її покращення з використанням матриці рекомендацій.

Архітектура та технології

Мови програмування та технології, які використовувались при розробці платформи: HTML, CSS, JavaScript, генеративний ШІ.

Бібліотеки: jsPDF, jsPDF-AutoTable.

Данні тесту зберігаються у масивах пам'яті в testData.js.

Відповіді користувача зберігаються у масивах пам'яті в (answers, selectedIndex).

Дані можуть вивантажуватись у PDF-файл.

Зображення основних екранів

Критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу

Опитувальник для керівництва (самооцінка)

Інструкція

Дайте відповіді на всі питання. Оберіть **тільки одну відповідь**, яка найкраще характеризує вашу організацію. Час проходження **не обмежений**.

- Після завершення ви отримаєте оцінку стану системи формування персоналу.
- Також — рекомендації щодо покращення за кожним критерієм.

Назва організації

Назва вашої організації

Електронну пошту для отримання результатів:

your@email.com

ПОЧАТИ ТЕСТ

© Глухий А.О., Глуха Т.О., 2025

Рис. Д.1. Посадкова сторінка на цифровій платформі діагностики системи формування персоналу

Прогрес: 1 із 100

Назад

Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики

Питання 1 / 100

Чи є затверджена стратегія організації?

☐ Стратегія затверджена та працює, оперативні плани розробляються на її основі

☐ Стратегія тільки затверджена

☐ Стратегія у процесі розробки

☐ Стратегія не розроблялась

ДАЛІ

© Глухий А.О., Глуха Т.О., 2025

Рис. Д.2. Приклад виведення на екран для користувача одного з 100 питань оцінювання критеріальної методики

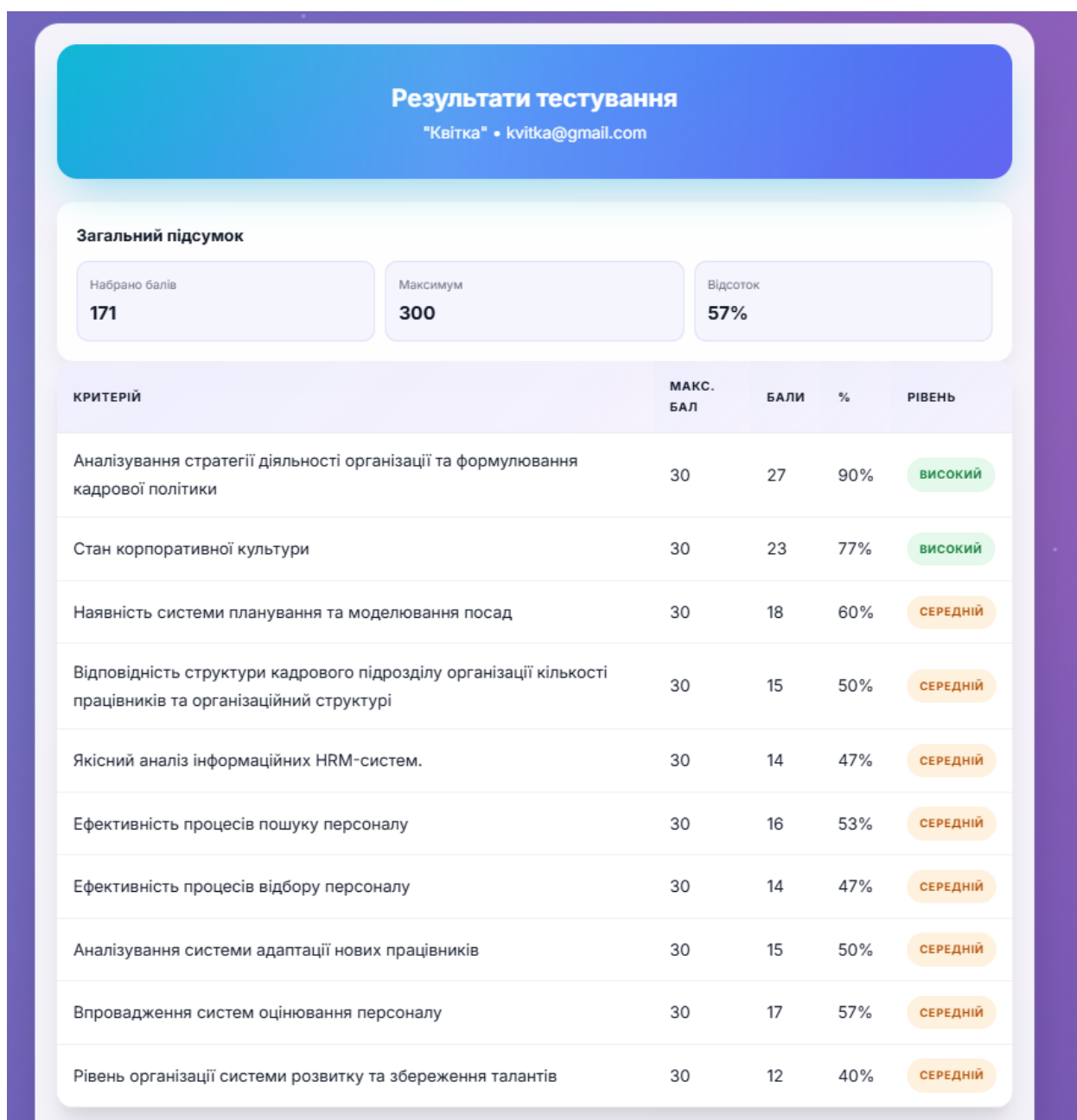


Рис. Д.3. Приклад виведення на екран сумарної оцінки за кожним критерієм та загального балу по підприємству, як результату оцінювання за критеріальною методикою системи формування персоналу

Критерій: Рівень організації системи розвитку та збереження талантів

Рівень: Середній (40%)
 Середній рівень — пріоритезуйте покращення в процесах із найбільшими прогалинами.

Пріоритетні кроки:

1. **10.1. • Чи є формалізована система розвитку талантів?**
 Систематизувати наявні практики розвитку талантів у формалізовану програму з чіткими цілями та відповідальними
2. **10.2. • Чи розробляються для працівників плани розвитку кар'єри?**
 Впровадити стандартизовану систему планування кар'єри з чіткими етапами та відповідальністю.
3. **10.3. • Чи є база талантів (кадровий резерв) в HRM-системі?**
 Створити повну базу талантів із інтеграцією у HRM та регулярним оновленням.
4. **10.5. • Чи є в організації внутрішній освітній центр?**
 Перетворити розрізнені тренінги на регулярну структуровану програму навчання.
5. **10.6. • Чи є практика обміну кращим досвідом між підрозділами?**
 Перетворити випадкові обміни досвідом на регулярні програми для системного поширення знань.
6. **10.7. • Чи є практика проведення стратегічних сесій з залученням різних категорій працівників?**
 Прискорити впровадження стратегічних сесій та залучити представників ключових підрозділів для інтеграції у процес прийняття рішень
7. **10.8. • Чи застосовуються методи нематеріальної мотивації працівників?**
 Впровадити системний підхід до нематеріальної мотивації з чіткими правилами та регулярним застосуванням
8. **10.10. • Чи є система бонусів за лояльність?**
 Впровадити системний підхід до бонусів за лояльність із чіткими правилами та регулярним наданням винагород
9. **10.4. • Чи є в організації програми розвитку лідерських якостей?**
 Розширити охоплення програм розвитку лідерських якостей на більшу кількість потенційних лідерів та інтегрувати їх у систему управління персоналом
10. **10.9. • Чи застосовуються методи матеріальної мотивації працівників?**
 Розглянути можливість охоплення матеріальною мотивацією всіх категорій персоналу та забезпечити її послідовне впровадження

Завантажити PDF Пройти ще раз

© Глухий А.О., Глуха Т.О., 2025

Рис. Д.4. Приклад виведення на екран рекомендацій за кожним критерієм критеріальної методики системи формування персоналу

Результати тестування

"Квітка" • kvitka@gmail.com

Згенеровано: 02.02.2026 14:54

Загальний підсумок

Набрано балів: 171

Максимум: 300

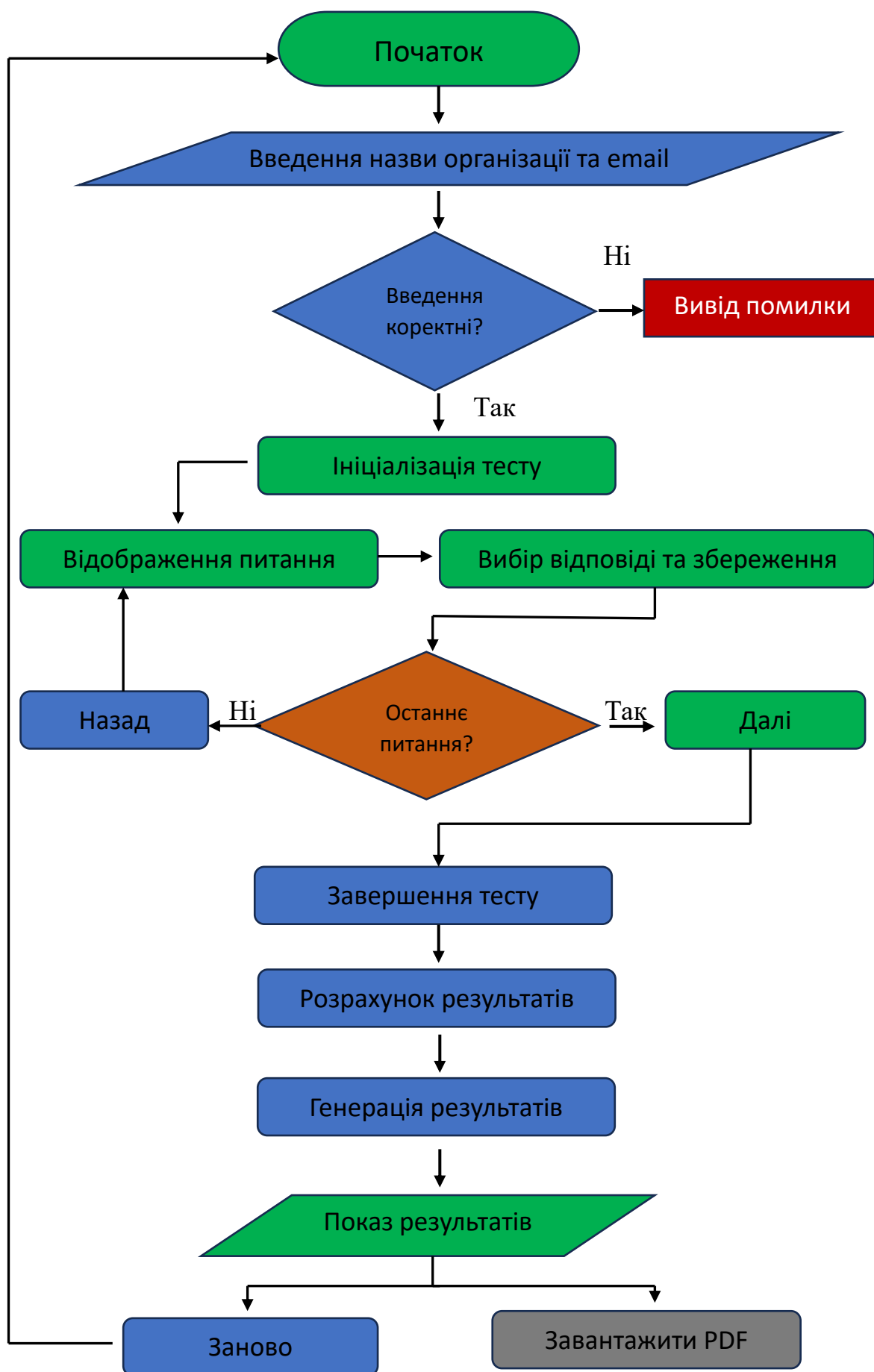
Відсоток: 57%

Критерій	Макс.	Бали	%	Рівень
Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики	30	27	90%	Високий
Стан корпоративної культури	30	23	77%	Високий
Наявність системи планування та моделювання посад	30	18	60%	Середній
Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі	30	15	50%	Середній
Якісний аналіз інформаційних HRM-систем.	30	14	47%	Середній
Ефективність процесів пошуку персоналу	30	16	53%	Середній
Ефективність процесів відбору персоналу	30	14	47%	Середній
Аналізування системи адаптації нових працівників	30	15	50%	Середній
Впровадження систем оцінювання персоналу	30	17	57%	Середній
Рівень організації системи розвитку та збереження талантів	30	12	40%	Середній

Рекомендації щодо удосконалення

Сформовано на основі ваших відповідей (обраних варіантів) та рівня по критерію.

Рис. Д.5. Приклад титульної сторінки результатів оцінювання за критеріальною методикою системи формування персоналу, які сформовані у PDF-файл

Алгоритм роботи програми

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А., Луговий М. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Academy Review*. 2024. №2(61). С. 173-187. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-2-61-12 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13-.pdf> (Web of Science) (Розділ 3) (особистий внесок: модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями, виміри впливу; описано основні результати впливу ІІІ на механізм менеджменту організацій та фактори, які їх визначають)

2. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенціальних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. №2(35). С. 84-100. DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7 URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/9-.pdf> (Фахове видання) (Розділ 2) (особистий внесок: розглянуто мотиви професійної діяльності, а також мотивацію досягнення успіху як одну з ключових компетентностей)

3. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf> (Фахове видання) (Розділ 1) (особистий внесок: розглянуто теоретичні аспекти трактування поняття «персонал», проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» за різними підходами, уточнено поняття «персонал»)

4. Глухий А.О. Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/744/738> (Фахове видання) (Розділ 1, 2)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Глухий А.О., Константиновський М.Є. Роль Total Rewards у системі формування персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Х Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р.) Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-21. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e0eae9-9ff8-47fc-9149-45fe3474f35d/content> (особистий внесок: визначено в системі формування персоналу організації роль інструментів залучення, стимулювання, розвитку та утримання співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб)

6. **Глухий А.О., Глуха Т.О.** Функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 12-14. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/829530a1-7562-489e-9908-2a52a2935f32/content> *(особистий внесок: визначено функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації)*

7. **Hlukhyy A. O., Hlukha T. O.** Recruitment process and artificial intelligence. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 08 листопада 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. Том 1. С. 221-224. URL: https://drive.google.com/file/d/17RgNgf_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view *(особистий внесок: виділено основні сфери та відповідні можливості застосування штучного інтелекту у процесі рекрутингу)*

8. **Глухий А.О., Митрофанова Г.Я., Євтушенко, О.А.** Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.) Порто, Португалія: International Scientific Unity, 2024. С. 58-60. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6029> *(особистий внесок: визначено методи проведення співбесіди відповідно до встановлених етапів у процесі добору персоналу організації)*

9. Євтушенко О.А., **Глухий А.О.** Перспективи розвитку HRtech. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей (м. Дніпро, 02 травня 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 151-153. URL: <https://surl.li/kfvvud> *(особистий внесок: обґрунтовано використання HRtech, як інноваційного напрямку удосконалення процесів залучення, утримання та розвитку фахівців)*

10. Євтушенко О.А., **Глухий А.О.** Формування стратегії цифрової трансформації HR. Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 17 квітня 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 55-67. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez_2025_menedzhment.pdf *(особистий внесок: удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів)*

11. **Глухий А.О.** Використання штучного інтелекту у формуванні індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. Т. 2. С. 283-285. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6525>



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДМЗ КОМІНМЕТ»**

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

вул. Яхненківська, буд. 7, м. Дніпро, 49023

т/ф (056) 787-91-83

Web: www.dmzkominmet.com.ua email: dmzkominmet@gmail.com

ЄДРПОУ 39008850

Вих. № 737/1 від 27.11.2025р

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Глухого Артема Олеговича на тему
«Удосконалення системи формування персоналу організації».

Результати дисертаційної роботи А.О. Глухого, здобувача наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» використано у діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» під час розробки шляхів удосконалення системи формування персоналу.

Для аналізу стану системи формування персоналу на підприємстві було використано розроблену А.О. Глухим критеріальну методику оцінювання, на основі якої розраховано ключові показники за 10 критеріями. Це дало змогу комплексно оцінити стан системи та визначити потенціал її вдосконалення. Крім того, автором запропоновано шляхи покращення зазначеної системи. Особливої уваги заслуговують пропозиція створити базу талантів із зазначенням потенціалу кожного працівника, ключових його компетентностей та кар'єрних траєкторій на основі інтеграції з моніторингом ефективності (КРІ).

Відзначимо, що науково-методичні рекомендації дисертанта мають сучасний інноваційний характер, є практично значущими, а їх застосування сприяє підвищенню ефективності кадрового забезпечення діяльності підприємства.

Директор



А. В. Мучкин

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії**

Глухого Артема Олеговича

Вих. № 3 від 21.07.2025

Наукові результати та пропозиції, отримані Глухим Артемом Олеговичем у ході написання дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії за темою «Удосконалення системи формування персоналу організації», використано при розробці політики роботи з кадрами ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС».

Запропонований автором алгоритм удосконалення системи формування персоналу та комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу мають прикладне практичне значення. Вони дозволили підвищити ефективність процесів формування та розвитку персоналу, забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу та покращити якість управлінських рішень.

Результати дослідження, зокрема розроблений Глухим А.О. план цифрової трансформації HR-процесів, використовуються у подальшій практичній діяльності підприємства ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» з метою підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації кадрових процесів.

Генеральний директор



Сталева Л.С.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЗАВОД ПОЛІМЕРНИХ ВИРОБІВ «ФАРУТТІ»**

Юридична адреса: 49102, м. Дніпро, вул. Данила Галицького, буд. 4
код ЄДРПОУ 39864747, р/рах. UA71 300528 0000026005455034792
МФО 300528 ПАТ ОТП БАНК
ПІН 398647404678; Тел. 8(056) 741-71-20, 789-46-08

Вих. № 22/07-2025
від 22.07.2025 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Глухого Артема Олеговича, здобувача наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему:
«Удосконалення системи формування персоналу організації».

Керівництвом ТОВ «ЗАВОД ПОЛІМЕРНИХ ВИРОБІВ «ФАРУТТІ» були розглянуті пропозиції, отримані в процесі виконання дисертаційного дослідження А.О. Глухого на тему «Удосконалення системи формування персоналу організації», яке здійснювалось в Університеті імені Альфреда Нобеля. Аналіз результатів дисертаційного дослідження свідчить, що робота має значний потенціал для практичного застосування.

Особливої уваги заслуговує запропонована критеріальна методика оцінювання системи формування персоналу. Авторський методичний підхід є простим та зручним у застосуванні, дає змогу отримати практичні рекомендації для розробки плану заходів з покращення системи формування персоналу. Методика може бути рекомендована для впровадження з метою оптимізації процесів формування персоналу в організаціях різних типів.

Директор



Олександр БОНДАР



Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, України, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 24.06.2025 № 369/1

на № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана Глухому Артему Олеговичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Удосконалення системи формування персоналу організації».

Дисертація виконана у рамках наукових досліджень кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля.

Протягом 2020-2023 рр. здобувач брав участь у виконанні НДР за темою «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів», номер державної реєстрації 0118U000840. Особистий внесок А.О. Глухого: запропоновано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на механізм менеджменту організацій; описано проблеми впливу штучного інтелекту на механізм менеджменту організацій та основні результати впливу; проаналізовано основні результати, які дає організації використання штучного інтелекту, що полягають в автоматизації рутинних завдань, перерозподілі робочого часу на стратегічні та креативні завдання; підвищенні ефективності прийняття рішень за рахунок аналітики та прогнозування від штучного інтелекту; удосконаленні зовнішньої та внутрішньої комунікації; підвищенні ефективності HR-менеджменту.

З 2024 року по теперішній час А.О. Глухий включений до переліку виконавців НДР за темою «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях», номер державної реєстрації 0124U002972. Дисертантом особисто; запропонований алгоритм аналізування системи формування персоналу та розроблено методичний підхід до оцінювання системи формування персоналу, яка включає опитування за 100 якісними та кількісними параметрами; структуровані проблеми формування персоналу та практики управління персоналом в умовах воєнного стану на основі опитування підприємств України.

Проректор з наукової та
міжнародної діяльності

Вікторія СОКОЛОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ





Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, України, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 08.12.2025 № 825

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження в освітній процес результатів дисертаційної роботи на
тему «Удосконалення системи формування персоналу організації»
Глухого Артема Олеговича, здобувача наукового ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073
«Менеджмент»

Основні положення та результати роботи Глухого А.О. «Удосконалення системи формування персоналу організації» впроваджені в освітній процес кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля та використовувались при удосконаленні робочих навчальних програм, навчально-методичного забезпечення, створення завдань для самостійної роботи, проведенні семінарських і практичних занять з дисциплін «Розвиток персоналу», «Мотивація персоналу», «Рекрутинг» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), «Управління персоналом в урбаністиці» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти).

Під час викладання цих дисциплін були використані окремі положення та висновки, сформульовані у дисертаційній роботі Глухого А.О. Зокрема, враховано світові тенденції у формуванні персоналу організації, особливості функціонування системи формування персоналу в умовах сучасної економіки України, теоретичні та практичні аспекти запровадження цифрових технологій в систему формування персоналу організації, а також методичні підходи до оцінювання ефективності цієї системи.

Проректор із забезпечення
якості освітнього процесу, PhD

Ксенія ДІЦМАН

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
(УМСФ)**

вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000
тел./факс: (056) 745-55-96; (0562) 47-17-91

E-mail: university.msf@gmail.com Код ЄДРПОУ 39568620

від 29.09.2025 № 11/1-1543

ДОВІДКА

про впровадження в освітній процес результатів дисертаційної роботи на тему
«Удосконалення системи формування персоналу організації»
Глухого Артема Олеговича, здобувача наукового ступеня доктора філософії у
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Запропоновані Глухим А.О. рекомендації щодо удосконалення системи формування персоналу організації, а також їх застосування у сучасних умовах мають теоретико-прикладне значення і використані при викладанні навчальної дисципліни «HR-менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Логістика» спеціальності D3 «Менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти Університету митної справи та фінансів. Основні концепції та результати дослідження Глухого А.О. «Удосконалення системи формування персоналу організації» були інтегровані в освітній процес для покращення навчально-методичного забезпечення, проведенні практичних занять.

Зокрема, у навчальному процесі застосовано науково-методичні положення щодо алгоритму аналізування системи формування персоналу, дослідження світових тенденцій у формуванні персоналу організації, практичні аспекти діджиталізації системи формування персоналу, в тому числі з використанням інструментів штучного інтелекту.

Проректор з навчальної роботи



Євген ГАРМАШ