МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ
Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)
магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: Розробка моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0734-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)
освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Христенко Сергій
(ініціали та прізвище)

Керівник: Нікітенко В.О., професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Промисловий менеджмент

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н., проф. Воронкова В.Г. _____

«__»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Христенко Сергій

(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема роботи (проєкту) Розробка стратегії промислового підприємства в умовах відбудови України

керівник роботи Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року №318-с

2.Строк подання студентом роботи __01 грудня 2025 р.

3.Вихідні дінні роботи:Теоретичні аспекти розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Містить 6 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток.

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук**,** Нікітенко В.О.

2 розділ професор кафедри управління та адміністрування, доктор філософських наук**,** Нікітенко В.О.

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	Квітень 2025	Квітень 2025.
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	Травень 2025	Травень-червень 2025
3	обробка інших матеріалів стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	Червень 2025	Червень 2025
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	Вересень 2025	Вересень 2025
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Вересень 2025
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Вересень 2025	Жовтень 2025
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Жовтень 2025
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Жовтень 2025	Листопад 2025
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	Листопад 2025	Листопад 2025
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	Листопад 2025	Грудень 2025
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету	Грудень 2025	Грудень 2025
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	Грудень 2025
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	Грудень 2025	Грудень 2025

Студент _____ С.Христенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.О. Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О. М. Венгер

АНОТАЦІЯ

Христенко С. Розроблення моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації.

Кваліфікаційна робота для здобуття другого ступеня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник - д.ф.н., проф. Нікітенко В. О. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету, кафедра управління та адміністрування, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні засади розроблення моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації. Проаналізовано сучасні підходи до управління людськими ресурсами в контексті цифрової трансформації економіки, визначено особливості формування кадрової політики в умовах швидких технологічних змін, автоматизації бізнес-процесів та зростання вимог до цифрових компетентностей персоналу.

У роботі здійснено аналіз системи управління персоналом організації, оцінено рівень розвитку людського капіталу та його відповідність сучасним вимогам цифрового середовища. Визначено ключові чинники впливу цифровізації на кадрову політику, зокрема необхідність безперервного навчання, формування інноваційної культури, підвищення гнучкості управлінських процесів та інтеграції сучасних HR-технологій.

Отримані результати можуть бути використані у практиці управління персоналом при формуванні стратегії розвитку організації в умовах цифрової трансформації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Khrystenko S. Development of a Model for Enhancing the Role of Human Capital in an Organization under Digitalization. Qualification thesis for obtaining the second (Master's) degree in specialty 073 "Management", academic supervisor - Doctor of Philosophy, Professor V. O. Nikitenko. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia of Zaporizhzhia National University, Department of Management and Administration, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical, methodological, and practical foundations for developing a model aimed at enhancing the role of human capital in an organization under conditions of digitalization. Modern approaches to human resource management in the context of digital transformation of the economy are analyzed, and the specific features of personnel policy formation under rapid technological changes, business process automation, and increasing requirements for employees' digital competencies are identified.

Based on the research results, a comprehensive model for enhancing the role of human capital in an organization is developed. The model provides for the improvement of personnel policy, the development of digital competencies, the implementation of advanced HR management tools, and the creation of conditions for the effective realization of employees' potential. The proposed recommendations are aimed at strengthening the organization's competitiveness, adaptability, and sustainable development in the digital economy.

KEYWORDS: HUMAN CAPITAL, DIGITALIZATION, PERSONNEL POLICY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, DIGITAL COMPETENCIES, HR TECHNOLOGIES, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, MANAGEMENT MODEL.

Зміст

ВСТУП .....

1.2. Кадрова політика, як основа побудови системи управління персоналом .....

1.3. Концепція підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації. .....

Висновки до розділу 1 .....

РОЗДІЛ 2. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....

2.1 Аналіз системи управління персоналом організації в умовах цифровізації .....

2.2. Основні напрямки удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування організації в умовах цифровізації .....

Висновки до розділу 2 .....

ВИСНОВКИ .....

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....

ВСТУП

Темою роботи є розробка моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, технологічними інноваціями, глобалізаційними викликами та зростанням ролі знань і компетентностей у формуванні конкурентоспроможності організацій. В умовах цифрової економіки ключовим ресурсом розвитку стає людський капітал, який поєднує професійні знання, навички, цифрові компетентності, креативність, адаптивність і соціальну відповідальність працівників.

Сьогодні українські організації функціонують у складному середовищі, що поєднує нестабільність ринків, кадровий дефіцит, наслідки пандемії COVID-19, воєнні ризики та прискорене впровадження цифрових технологій. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність переосмислення ролі людського капіталу та розробки нових моделей його розвитку і використання.

Людський капітал є невід’ємною складовою будь-якої організації, оскільки саме люди формують, впроваджують і підтримують цифрові рішення, забезпечують інноваційний розвиток і стійкість бізнес-процесів. Під людським капіталом організації розуміють сукупність знань, професійних і цифрових компетентностей, досвіду, мотивації та здатності персоналу до навчання й адаптації в умовах змін. Управління людським капіталом у цифровому середовищі потребує цілісної системи, що охоплює всі етапи професійного розвитку працівника - від залучення й адаптації до безперервного навчання та розвитку кар’єри.

Особливого значення в умовах цифровізації набуває модель підвищення ролі людського капіталу, яка має забезпечувати узгодження стратегічних цілей організації з потребами персоналу, розвиток цифрових і міждисциплінарних компетентностей, формування культури інновацій та готовності до змін. Така

модель повинна інтегрувати елементи кадрової політики, цифрових інструментів управління, систем навчання та оцінювання ефективності людського капіталу.

Водночас на практиці вітчизняні організації стикаються з низкою проблем у сфері розвитку людського капіталу: фрагментарністю кадрових рішень, недостатньою інтеграцією цифрових технологій у HR-процеси, дефіцитом цифрових навичок, опором змінам та обмеженими можливостями інституційного навчання. Наявні підходи часто не враховують стратегічну роль людського капіталу як основного драйвера цифрової трансформації.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що підвищення ролі людського капіталу є необхідною передумовою ефективної цифровізації організацій, їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В умовах інноваційно орієнтованої економіки саме якість людського капіталу визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові рішення та забезпечувати довгострокове зростання.

Наукові дослідження проблем розвитку людського капіталу та управління персоналом здійснювали такі вчені, як Є.А. Базаров, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одєгов, С.В. Шекшня, Є.В. Маслов, В.В. Травін, М.І. Магура, а також зарубіжні дослідники у сфері human capital management і digital HR. Проте питання моделювання підвищення ролі людського капіталу саме в умовах цифровізації потребують подальшого комплексного опрацювання з урахуванням сучасних викликів та практичних потреб організацій.

Об’єктом дослідження є система управління людським капіталом організації.

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації моделі підвищення ролі людського капіталу в умовах цифровізації.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління людським капіталом та розробка моделі підвищення його ролі в організації в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити теоретико-методичні засади поняття людського капіталу та його ролі в цифровій економіці;
- дослідити сучасні підходи до управління людським капіталом в умовах цифровізації;
- проаналізувати вплив цифрових технологій на систему управління персоналом організації;
- оцінити стан та проблеми розвитку людського капіталу в досліджуваній організації;
- розробити модель підвищення ролі людського капіталу з урахуванням цифрових трансформацій;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і рекомендацій для вдосконалення системи управління людським капіталом організацій у процесі цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітичні звіти, нормативні документи, статистичні дані, матеріали періодичних видань та внутрішню документацію організації.

Методи дослідження:

- методи організації дослідження (порівняльний, системний);
- емпіричні методи (анкетування, інтерв’ю, спостереження, контент-аналіз);
- методи обробки даних (якісний і кількісний аналіз, елементи статистичних методів);
- метод інтерпретації результатів (структурно-функціональний аналіз).

Окремої уваги в контексті дослідження потребує питання інституційних та організаційних умов розвитку людського капіталу в цифровому середовищі. Цифровізація змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку взаємодії між працівниками та організацією, трансформує вимоги до

компетентностей, стилів лідерства, корпоративної культури та механізмів мотивації. У таких умовах зростає значення гнучких організаційних структур, проєктних форм роботи, дистанційних і гібридних форматів зайнятості, що безпосередньо впливає на процеси формування та використання людського капіталу.

Цифрові технології (big data, штучний інтелект, хмарні сервіси, HR-аналітика, платформи дистанційного навчання) відкривають нові можливості для оцінювання, розвитку та утримання персоналу. Водночас вони потребують від працівників високого рівня цифрової грамотності, здатності до безперервного навчання та адаптації до швидких змін. Це актуалізує проблему балансу між технологічним розвитком і людським фактором, адже цифрові інструменти самі по собі не забезпечують ефективності без відповідного рівня розвитку людського капіталу.

У сучасних умовах людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний актив організації, інвестиції в який мають довгостроковий характер і визначають потенціал інноваційного розвитку. Саме тому формування та реалізація моделі підвищення ролі людського капіталу повинні ґрунтуватися на принципах системності, стратегічної узгодженості, гнучкості та орієнтації на розвиток компетентностей, що відповідають викликам цифрової економіки.

Важливим аспектом дослідження є також соціальний вимір розвитку людського капіталу. Цифровізація супроводжується зростанням соціальних ризиків, зокрема професійної поляризації, цифрової нерівності, емоційного вигорання персоналу та зниження рівня соціальної згуртованості. У зв’язку з цим підвищення ролі людського капіталу має розглядатися не лише з позицій економічної ефективності, а й з урахуванням принципів соціальної відповідальності, сталого розвитку та гуманістичного підходу до управління.

Таким чином, необхідність розробки та впровадження ефективної моделі підвищення ролі людського капіталу в умовах цифровізації зумовлена як об’єктивними трансформаціями зовнішнього середовища, так і

внутрішніми потребами організацій у забезпеченні стійкого розвитку, підвищенні продуктивності праці та формуванні конкурентних переваг. Комплексний підхід до управління людським капіталом дозволяє не лише адаптуватися до цифрових змін, а й активно використовувати їх як ресурс розвитку.

Отже, обрана тема дослідження є актуальною, теоретично та практично значущою, відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки та управління і має прикладне значення для вдосконалення діяльності організацій у контексті цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІ

1.1. Трактування, цілі та основні завдання підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації

У сучасній економічній науці поняття людського капіталу розглядається як одна з ключових категорій, що визначає довгострокову конкурентоспроможність організацій у умовах цифрової трансформації. Зміщення акцентів від матеріальних ресурсів до знань, компетентностей, креативності та здатності до інновацій зумовлює необхідність переосмислення ролі людини в організаційних системах та підходів до управління нею.

Термін «людський капітал» уперше був системно обґрунтований у працях представників неокласичної економічної школи, зокрема Т. Шульца та Г. Беккера, які трактували його як сукупність знань, навичок, здібностей і мотивацій, сформованих у процесі освіти, професійної підготовки та практичного досвіду, що забезпечують зростання продуктивності праці та доходів як окремої особи, так і організації загалом. У подальшому розвиток теорії людського капіталу відбувався у напрямі розширення її соціального та інституційного вимірів, що дозволило розглядати людський капітал не лише як індивідуальний ресурс, а як стратегічний актив організації.

У контексті цифровізації зміст категорії «людський капітал» зазнає суттєвих змін. Якщо в індустріальній економіці ключове значення мали професійні знання та виробничі навички, то в цифровій економіці домінуючими стають цифрові, комунікативні, аналітичні та міждисциплінарні компетентності, а також здатність до безперервного навчання, адаптивність і креативне мислення. Таким чином, людський капітал дедалі більше набуває рис динамічної системи, розвиток якої потребує постійних інвестицій і цілеспрямованого управління.

Підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський процес, спрямований на максимальне використання потенціалу працівників з урахуванням технологічних змін, трансформації бізнес-процесів та стратегічних цілей організації. У цьому контексті людський капітал виступає не лише об’єктом управління, а й активним суб’єктом цифрових трансформацій.

Основною метою підвищення ролі людського капіталу в організації є забезпечення стійкого розвитку та зростання ефективності діяльності шляхом формування компетентного, мотивованого та інноваційно орієнтованого персоналу, здатного ефективно функціонувати в умовах цифрового середовища. Досягнення цієї мети передбачає інтеграцію стратегій управління людськими ресурсами зі стратегією цифрового розвитку організації.

З огляду на зазначене, ключовими цілями підвищення ролі людського капіталу в умовах цифровізації є:

формування та розвиток цифрових і міждисциплінарних компетентностей персоналу;

підвищення адаптивності працівників до технологічних та організаційних змін;

стимулювання інноваційної активності та залученості персоналу;

забезпечення ефективної взаємодії людини й цифрових технологій у межах організаційних процесів;

збереження та розвиток людського потенціалу як основи конкурентних переваг організації.

Реалізація зазначених цілей зумовлює необхідність визначення комплексу завдань підвищення ролі людського капіталу в організації. До основних завдань у цьому контексті належать:

удосконалення системи добору, оцінювання та розвитку персоналу з урахуванням цифрових вимог до професійної діяльності;

впровадження систем безперервного навчання та підвищення кваліфікації, зокрема з використанням цифрових освітніх платформ;

розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, співпрацю та відповідальність;

застосування цифрових інструментів управління людським капіталом (HR-аналітика, системи управління талантами, автоматизовані HRM-платформи);

формування мотиваційних механізмів, що стимулюють професійний розвиток і залученість персоналу в процеси цифрової трансформації.

Отже, підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації є комплексним багатовимірним процесом, що поєднує економічні, соціальні, організаційні та технологічні аспекти. Його ефективна реалізація створює передумови для зростання продуктивності праці, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Кадрами, штатом, персоналом називається сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, хто перебуває на балансі (що входять до штатного складу); сукупність трудових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Персоналом називається постійний склад працівників підприємства, що складають групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад та присвоєних за кожною посадою окладів; сукупність усіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, хто перебуває на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустка, хвороба, нагляд за дитиною тощо); сукупність трудових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства та необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку. У трудовому законодавстві також можуть використовуватися терміни – «кадровий склад» або «кадри», що мають ідентичне термінам «персонал» і «штат» значення[51].

Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх уміння своєчасно адаптуватися в

динамічному ринковому середовищі. Тому, одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінення його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди.

Причому, людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на

конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер

створення конкурентних переваг.Кадровою політикою називається сукупність цілей та принципів, які визначають напрям та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами.

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадрової службою у виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення у нормативних документах:

- Правилах внутрішнього розпорядку
- Колективному договорі.

Кадрова політика, сприяючи досягненню цілей організації, і має вирішувати такі найважливіші завдання:

- Ефективно використовувати майстерність та кваліфікаційний потенціал кожного працівника
- Забезпечити організацію необхідними та зацікавленими працівниками

- Створити в організації умови для найповнішого задоволення її персоналу своєю роботою, в якій він може досягти максимального самовираження
- Стимулювати та підтримувати прагнення кожного працівника до збереження гідного морального клімату в колективі
- Підтримувати серед працівників прагнення досягнення загальної вигоди всього колективу, організації загалом.

Особлива увага у кадровій політиці приділяється підготовці управлінських кадрів, що базується на поточному довгостроковому плануванні – на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Програма передбачає індивідуальне планування кар'єри кожного управлінського працівника з урахуванням потреб організації та якостей кандидата на висування на основі різноманітних стимулів та гарантій з перспективою просування по службі [55].

Принципово важливим складником кадрової політики має стати скоординована система оплати праці та винагороди за її результати. Вирішення цієї складної проблеми вимагає вироблення надійної оціночної системи, в якій повинні братися до уваги такі фактори, як професійні знання, стаж та досвід роботи, інтелектуальні та фізичні можливості, умови та якість праці, внесок працівника в кінцевий результат діяльності організації.

Кадрова політика підприємства визначає способи, напрями та зміст роботи з персоналом. Це базовий напрям у роботі з персоналом, у ньому беруть участь як кадровики, а й керівники різних рівнів.

Основні завдання кадрової політики відносяться до наступного:

– своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством, прав та обов’язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування й підтримка ефективної роботи підприємства.

Основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, наступні:

1. Формування та використання кадрового резерву.

2. Формування та щорічний перегляд кадрової політики на підприємстві з метою адаптації її до нових умов діяльності підприємства.

3. Формування ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

4. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

5. Прискорення темпів зростання продуктивності праці.

Отже, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на 16 вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі [54].

Кадрова політика підприємства формується керівництвом, реалізується кадрової службою і контролюється менеджерами на місцях.

Основними задачами кадрової політики підприємства є:

- Контроль кадрів: набір, зайнятість, скорочення
- Планування штату: за кількістю одиниць та професійним рівнем працівників
- Соціальні зв'язки та інформування. Створення внутрішньої спільноти підприємства
- Стимулювання та мотивація персоналу.

Як і будь-яка політика, кадрова політика потребує побудови стратегії.

Мета кадрової політики - формування оптимального балансу оновлення та збереження кадрів з урахуванням потреб організації, стану ринку праці та відповідності законодавчим вимогам.

Ключовою метою кадрової політики організації є формування колективу, який ефективно працює на благо всього підприємства і де комфортно кожному окремому працівникові.

Для досягнення цієї мети потрібно одночасно рухатися за двома напрямками:

- Підбирати, навчати та розподіляти людей так, щоб вони приносили максимальну економічну користь
- Розвивати кожного працівника так, щоб він реалізувався якнайкраще і був мотивований як морально, так і матеріально

Тобто, в основі управління кадровою політикою організації лежить поєднання особистісних інтересів працівників із колективними цілями організації.

Також цілі кадрової політики поділяють на дві категорії:

- Економічні. Їх ставлять для того, щоби підвищувати прибутки підприємства
- Соціальні. Вони необхідні для формування командного духу та зростання вмотивованості працівників.

При формуванні кадрової політики необхідно забезпечувати узгодження таких аспектів як:

- Формування загальних принципів, пріоритетів та цілей
- Планування потреб у кадрах, створення штату та резерву
- Інформування заінтересованих сторін про кадрову політику
- Стимулювання персоналу
- Навчання, включаючи підвищення кваліфікації та профперепідготовку
- Аналіз кадрової політики.

Формуючи кадрову політику, необхідно обов'язково враховувати комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться, зокрема, ринок праці, загальноекономічний стан у країні, законодавче регулювання, сучасні технології. До внутрішніх факторів - стилі управління та керівництва, мета організації та її кадровий потенціал.

Можна сказати, що чинники, що визначають кадрову політику підприємства є досить різноманітними.

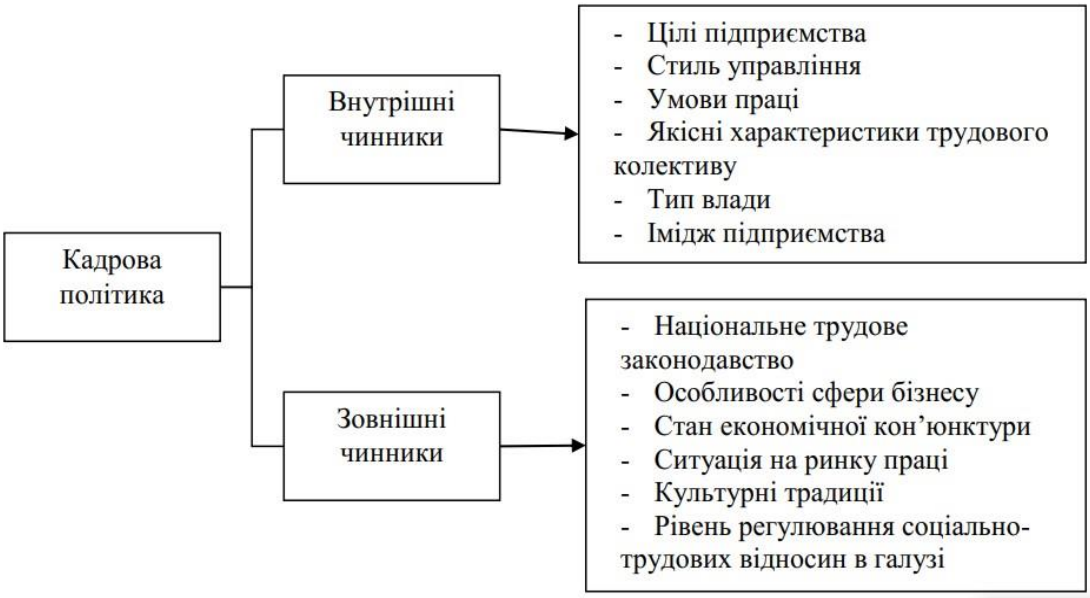


Рисунок 1.1 Чинники, що визначають кадрову політику підприємства.

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Конкуренція на ринку праці проявляється, насамперед, через посилення змагальності між роботодавцями за найм працівників високого рівня кваліфікації. При цьому у разі виникнення або зникнення надлишку попиту на робочу силу над її пропозицією рівень конкуренції між роботодавцями значно

посилюється. Слід підкреслити, що конкурентні позиції роботодавців на ринку праці визначаються рівнем умов найму та оплати праці, що пропонуються найманим працівникам. При цьому цінова конкуренція проявляється, насамперед, через намагання роботодавців мінімізувати витрати на робочу силу [25].

Таблиця 1.1. Прояви конкуренції між роботодавцями на ринку праці

Аспект конкуренції	Характеристика прояву	Вплив на ринок праці
Конкуренція за кваліфіковану робочу силу	Посилення змагальності між роботодавцями за найм працівників високого рівня кваліфікації	Зростання значущості людського капіталу та професійних компетентностей
Співвідношення попиту і пропозиції праці	Виникнення або зникнення надлишку попиту на робочу силу відносно її пропозиції	Посилення або послаблення конкуренції між роботодавцями
Умови найму	Конкурентні позиції роботодавців залежать від рівня умов праці	Формування привабливості роботодавця для потенційних працівників
Оплата праці	Рівень заробітної плати як ключовий інструмент конкурентної боротьби	Вплив на мобільність та мотивацію працівників
Цінова конкуренція	Намагання роботодавців мінімізувати витрати на робочу силу	Обмеження зростання заробітної плати та оптимізація витрат на персонал

1.2. Кадрова політика як основа побудови системи управління персоналом

Цифровізація виступає одним із визначальних чинників трансформації сучасних організацій, істотно змінюючи зміст трудової діяльності, вимоги до персоналу та підходи до управління людським капіталом. Запровадження цифрових технологій - автоматизованих систем управління, штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та платформених рішень — зумовлює перегляд традиційних моделей організаційної структури та ролі працівника в системі створення доданої вартості.

У межах цифрової економіки людський капітал перестає розглядатися виключно як трудовий ресурс і дедалі більше позиціонується як ключовий носій знань, інновацій та організаційної адаптивності. Цифрові технології, з одного боку, підвищують продуктивність праці та ефективність управлінських процесів, а з іншого - формують нові виклики, пов’язані з необхідністю швидкого оновлення компетентностей, зміною професійної ідентичності працівників та зростанням вимог до їхньої гнучкості.

Одним із ключових наслідків цифровізації є трансформація структури людського капіталу організації. Зростає значення таких складових, як цифрова грамотність, аналітичне мислення, здатність працювати з інформаційними потоками, міждисциплінарність знань та комунікативні навички. Водночас зменшується роль рутинних операцій, які поступово автоматизуються або заміщуються алгоритмічними рішеннями. У результаті відбувається перерозподіл функцій між людиною та технологіями, де працівник виконує переважно інтелектуальні, креативні та управлінські завдання.

Цифровізація також впливає на форми зайнятості та організацію праці. Поширення дистанційної роботи, гнучких графіків, проєктних команд і платформеної зайнятості змінює традиційні уявлення про трудові відносини та потребує нових підходів до мотивації, оцінювання результатів праці та формування корпоративної культури. У цих умовах особливої ваги набуває

довіра, самостійність і відповідальність працівників, що безпосередньо пов’язано з якістю людського капіталу.

Важливим аспектом трансформації людського капіталу в умовах цифровізації є процес безперервного навчання. Цифрове середовище характеризується високою динамікою змін, унаслідок чого знання та навички швидко втрачають актуальність. Це зумовлює перехід від разового професійного навчання до концепції lifelong learning, яка передбачає постійне оновлення компетентностей упродовж усієї професійної діяльності. Організації, які інвестують у розвиток людського капіталу, здобувають суттєві переваги у вигляді підвищення інноваційності та стійкості до кризових явищ.

Разом із позитивними ефектами цифровізація породжує низку ризиків для розвитку людського капіталу. Серед них — цифрова нерівність, професійна поляризація, зростання психологічного навантаження на працівників, ризик втрати робочих місць унаслідок автоматизації. Ці фактори потребують активної ролі менеджменту в розробці соціально відповідальної кадрової політики, спрямованої на підтримку працівників у період цифрових трансформацій.

Таким чином, цифровізація виступає потужним каталізатором змін у системі формування та використання людського капіталу організації. Її вплив проявляється у трансформації компетентнісних вимог, форм зайнятості, моделей навчання та управління персоналом. Ефективне поєднання технологічних інновацій і розвитку людського капіталу створює основу для підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Система управління персоналом у широкому сенсі є комплексом заходів і методів, які керівництво використовує для вирішення кадрових питань (найм, переміщення, навчання, звільнення співробітників) і підвищення ефективності кадрів (мотивація, заохочення).

Система управління персоналом є однією з ключових систем у бізнес-процесах будь-якого підприємства. Вона є невід'ємною частиною ефективного менеджменту та серйозно впливає на результати всієї компанії.

Стратегія управління бізнесом визначає і систему управління людським капіталом. Філософія управління людським ресурсом формує основний напрямок кадрової політики компанії, що зазвичай прописується у політиках та процедурах з управління персоналом.

Кадрова Політика та Процедури являє собою цілісну кадрову стратегію, що визначає напрями роботи з персоналом в організації. Напрями кадрової політики мають бути тісно пов'язані із загальною стратегією розвитку організації.

Загальний зміст кадрової політики підприємства не повинен обмежуватися положеннями про прийом, звільнення та соціальні умови на підприємстві, а має включати і позиції щодо підготовки, розвитку, а також руху персоналу всередині організації з врахуванням інтересів підприємства та його персоналу. Добре розроблена кадрова політика підприємства сприяє створенню кадрової стабільності, підняттю престижу підприємства та в цілому створенню відповідальної, згуртованої та професійної робочої сили.[34]

Під системою управління персоналом розуміється весь комплекс прийомів і технологій до роботи з кадрами, тобто елементи побудови менеджменту, які регламентують діяльність співробітників. Цілі та функції системи управління персоналом незначно змінюються в залежності від сфери діяльності. Але сучасна теорія менеджменту не пропонує універсального опису системи керівництва кадрами, що можна було б без адаптації застосувати для будь-якої компанії чи організації. При побудові системи управління персоналом менеджмент компанії повинен враховувати:

- Специфіку діяльності
- Розміри компанії
- Стиль менеджменту
- Цінності фірми

- Стратегію розвитку мети організації.

Чітко визначених видів кадрової політики не існує, адже кожен роботодавець будує роботу з персоналом, спираючись на потреби компанії, свій досвід та багато інших факторів, але за методом реалізації можна виділити наступні види кадрової політики:

- Пасивна. Це швидше делікатна назва відсутності будь-якої робочої кадрової політики. У цій реалізації немає системного підходу, прогнозування та контролю роботи з персоналом. У компанії діє принцип управління «по вертикалі», від безпосередніх начальників до підлеглих. Додаткових витрат та ресурсів для розвитку штату не потрібно. Така кадрова політика є доречною на підприємствах, які надають послуги із застосуванням недорогої робочої сили (прибирання територій, збирання врожаю та ін.)

- Реактивна, яку обирають керівники, які розуміють важливість роботи з кадрами, але не готові вкладати в неї багато часу та ресурсів. Управління персоналом відбувається за такою схемою: виникла ситуація, яка потребує втручання, - виробляється рішення. Тобто така кадрова політика передбачає лише реакцію на конкретну подію. Прогнозування та аналізу немає. Такий підхід виправданий на малих підприємствах із невеликим штатом

- Превентивна. У цій політиці до списку інструментів додається прогнозування. Саме на його підставі будується система управління персоналом. Перевага підходу в тому, що при правильній реалізації такий підхід забезпечує компанії хорошу стабільність, проте якщо прогноз виявиться помилковим, політика не дасть бажаного результату. Цей варіант хороший для організацій, де висока ймовірність позаштатних ситуацій та прогнозування утруднене

- Активна кадрова політика є вибором керівників, які максимально зацікавлені у ефективному управлінні кадрами. Враховуються всі аспекти роботи з персоналом, включаючи підбір, прогнозування, реагування на типові та нетипові ситуації. При цьому розробка кадрової політики організації потребує системного підходу та має на увазі відчутні витрати на дослідження,

реалізацію та аналіз. При цьому в рамках активної кадрової політики можна виділити:

- Раціональну, коли керівництво чітко усвідомлює можливі наслідки своїх рішень. Основний акцент - на прогнозуванні та контролі. Добре працює на підприємствах із чіткою структурою та суворим регламентом діяльності та гірше у компаніях із гнучкою внутрішньою організацією
- Авантюристичну, коли керівник повністю зацікавлений у розробці та реалізації кадрової політики підприємства, але спирається більше не на прогноз, а на гнучке реагування. Така політика характеризується меншою передбачуваністю та її складніше реалізувати. Але вона дає відмінні результати, якщо менеджери вищої ланки мають високий професіоналізм[52]. Кадрова політика підприємства формується залежно від рівня усвідомлення кадрових проблем, ступеня активності управління персоналом, орієнтації на розвиток людського капіталу та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі виокремлюють декілька основних видів кадрової політики.

Таблиця 1.2 Види кадрової політики підприємства

Вид кадрової політики	**Характеристика**	**Основні ознаки**	**Доцільність застосування**
Пасивна	Кадрові рішення приймаються без чіткої стратегії та довгострокового планування	Відсутність прогнозування потреб у персоналі; реагування на проблеми постфактум; мінімальні витрати на розвиток кадрів	Малоефективна в умовах кризи та цифровізації; характерна для підприємств із низьким рівнем управлінської зрілості

Вид кадрової політики	Характеристика	Основні ознаки	Доцільність застосування
Реактивна	Спрямована на реагування на вже наявні кадрові проблеми	Контроль негативних явищ; усунення наслідків плинності кадрів і зниження мотивації; коригувальні заходи	Доцільна на початкових етапах кризових явищ
Превентивна	Орієнтована на попередження кадрових ризиків і прогнозування змін	Кадрове планування; оцінювання кадрового потенціалу; підготовка до можливих змін	Ефективна в умовах нестабільності та трансформацій
Активна	Базується на стратегічному управлінні людським капіталом	Інтеграція кадрової політики у стратегію підприємства; інвестиції в навчання; цифрові HR-технології	Найбільш ефективна в умовах кризи, цифровізації та конкурентного ринку праці
Відкрита	Орієнтована на залучення персоналу з зовнішнього ринку праці	Конкуренція за таланти; використання рекрутингових платформ; доступ зовнішніх кандидатів	Доцільна за дефіциту кваліфікованих кадрів
Закрита	Передбачає розвиток	Кадровий резерв; внутрішня кар’єра;	Ефективна для стабільних

Вид кадрової політики	**Характеристика**	**Основні ознаки**	**Доцільність застосування**
	персоналу переважно з внутрішніх ресурсів	висока лояльність персоналу	організацій з сильною корпоративною культурою
Інноваційна (соціально орієнтована)	Спрямована на розвиток людського капіталу та соціальну відповідальність	Безперервне навчання; розвиток цифрових компетентностей; підтримка work-life balance	Оптимальна для підприємств, що впроваджують цифрові трансформації

Універсального методу розробки кадрової політики підприємства не існує, тому кожен керівник обирає оптимальну стратегію управління персоналом, спираючись на корпоративні цілі та враховуючи особливості ринку праці. Кадрова політика формується керівництвом організації та реалізується кадровою службою.

Основними кроками побудови кадрової політики є:

- Визначення та формулювання корпоративних цілей компанії
- Аналіз ринку праці та особливостей підприємства для подальшого вибору типу кадрової політики
- Розробка базових принципів кадрової політики у межах обраного типу
- Визначення інструментів реалізації, оцінка бюджету
- Затвердження кадрової політики та відображення її принципів у локальних нормативних актах
- Реалізація
- Впровадження кадрової політики у робочі процеси
- Оцінка результатів, аналіз кадрової політики організації

- Внесення змін якщо результати не задовольняють.

Іншими словами можна сказати, що побудова кадрової політики проходить кілька етапів:

- 1 етап побудови кадрової політики - нормування.

Мета – узгодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та мету роботи з персоналом

- 2 етап побудови кадрової політики – програмування.

Мета – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур та заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, та обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливих змін

- 3 етап побудови кадрової політики – моніторинг персоналу.

Мета – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу. Доцільні оцінка ефективності кадрових програм та розробка методики їх оцінки[57].

Таблиця 1.3 Етапи проектування кадрової політики підприємства

Назва етапу	Мета роботи з персоналом	Заходи
1.Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом зі	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії та стану розвитку організації

	стратегічним розвитком організації	2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей
2.Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів щодо досягнення цілей у формі документа з урахуванням дійсного стану та обов'язково з урахуванням можливих змін 2. Розробити програму відбору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації чи своїх працівників 3. Розробити тести, опитувальні листи, питання щодо співбесіди під час відборі та прийнятті працювати, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів

		4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю за виконанням програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Основними елементами кадрової політики є:

- Політика зайнятості. Її завдання полягає у залученні кваліфікованих кадрів та створенні для них необхідних умов праці, які дозволять підвищити ефективність роботи
- Політика навчання. Вона полягає у освіті баз навчання персоналу, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та розвивати кадровий потенціал
- Оплата праці. Цей елемент кадрової політики передбачає надання гідної заробітної плати. Причому потрібно прагнути більшого її розміру, ніж на підприємствах-конкурентах, відповідно до здібностей працівників
- Добробут. Працівники повинні мати низку соціальних можливостей, що дозволяють їм не замислюватись про роботу в іншій, конкуруючій організації
- Політика у трудових відносинах. Мета даного елемента кадрової політики в усуненні будь-яких перешкод та дискримінації з метою запобігання розбіжностям та конфліктам, що виникають серед працівників[50].

Взагалі, слід сказати, що робота з персоналом в організації не повинна починатися з вакансії та закінчуватися прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

1) розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей

2) організаційно-штатна політика - планування потреби у кадрах, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення

3) інформаційна політика – створення системи руху кадрової інформації

4) фінансова політика - формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці

5) політика розвитку персоналу - розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування та адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

6) оцінка результатів діяльності кадрів - аналіз відповідальності кадрової політики та стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

Таблиця 1.4. Основні напрями кадрової політики.

Напрям	**Зміст**	**Результат**
Кадрове планування	Потреба персоналу	Оптимальна чисельність
Кадровий добір	Відбір персоналу	Якісний персонал
Кадрова адаптація	Входження працівників	Зниження плинності
Кадрове оцінювання	Оцінка результатів	Обґрунтовані рішення
Кадрове навчання	Розвиток компетентностей	Професійне зростання
Кадрова мотивація	Стимулювання працівників	Вища продуктивність
Кадрова кар’єра	Планування розвитку	Утримання кадрів
Соціальна політика	Соціальний захист	Лояльність персоналу
HR-цифровізація	Цифрові технології	Ефективне управління

Подана таблиця відображає основні напрями кадрової політики підприємства та їх функціональне призначення в системі управління персоналом. Кожен напрям кадрової політики спрямований на вирішення конкретних управлінських завдань і формування відповідних результатів, що у сукупності забезпечують ефективне використання людського капіталу організації.

Так, кадрове планування дозволяє забезпечити оптимальну чисельність персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Кадровий добір і адаптація сприяють формуванню якісного кадрового складу та зниженню плинності кадрів, що є особливо важливим в умовах нестабільності та конкуренції на ринку праці. Кадрове оцінювання та навчання забезпечують розвиток професійних і цифрових компетентностей працівників, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці та інноваційної спроможності підприємства.

Важливу роль у сучасних умовах відіграють напрями мотивації, кар'єрного розвитку та соціальної політики, які спрямовані на утримання ключових працівників, підвищення їхньої лояльності та зацікавленості у досягненні стратегічних цілей організації. Окремо слід підкреслити значення HR-цифровізації, яка забезпечує підвищення ефективності управління персоналом за рахунок використання цифрових технологій, автоматизації процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів кадрової політики в комплексі створює передумови для підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації та забезпечення її сталого розвитку.

1.2. Концепція підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом організації, що визначає її

конкурентоспроможність, інноваційну спроможність та стійкість до кризових явищ. Цифровізація змінює не лише технологічні процеси, а й підходи до управління персоналом, висуваючи нові вимоги до рівня компетентностей, гнучкості, здатності до навчання та адаптації працівників.

Концепція підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації ґрунтується на інтеграції кадрової політики зі стратегією цифрового розвитку підприємства та передбачає формування цілісної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток професійних, цифрових і соціальних компетентностей працівників. У межах даної концепції персонал розглядається не лише як фактор виробництва, а як носій знань, інновацій і організаційних цінностей.

Ключовим елементом концепції є безперервний розвиток людського капіталу шляхом упровадження сучасних форм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу з використанням цифрових освітніх платформ, дистанційних і змішаних форматів навчання. Особлива увага приділяється формуванню цифрової культури, розвитку навичок роботи з інформаційними системами, аналітичного мислення та здатності працювати в умовах високої технологічної динаміки.

Важливою складовою концепції є модернізація системи мотивації та стимулювання праці, яка має враховувати результати інтелектуальної діяльності, рівень залученості працівників до цифрових трансформаційних процесів та їхню готовність до інновацій. Це передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання індивідуальних траєкторій професійного розвитку та цифрових інструментів оцінювання ефективності праці.

Реалізація концепції підвищення ролі людського капіталу також потребує цифровізації HR-процесів, зокрема впровадження HRM-систем, аналітики великих даних у сфері управління персоналом та автоматизації кадрових процедур. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, знизити

адміністративні витрати та забезпечити оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Таким чином, концепція підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації спрямована на створення адаптивної, інноваційно орієнтованої системи управління персоналом, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Водночас процеси цифровізації відбуваються в умовах підвищеної нестабільності та кризових явищ, що істотно ускладнює реалізацію потенціалу людського капіталу в організації. Економічні кризи, пандемічні обмеження, воєнні виклики, розриви ланцюгів постачання та загальна невизначеність зовнішнього середовища посилюють ризики у сфері управління персоналом і потребують перегляду традиційних підходів до кадрової політики.

В умовах кризи людський капітал набуває подвійного значення: з одного боку, він стає основним ресурсом подолання кризових ситуацій і адаптації організації до змін, з іншого - є найбільш вразливою складовою, оскільки саме на персонал спрямовуються заходи з оптимізації витрат. Скорочення чисельності працівників, заморожування заробітних плат, зниження витрат на навчання та розвиток можуть призвести до втрати ключових компетентностей, зниження мотивації та ослаблення інноваційного потенціалу підприємства.

Кризові умови актуалізують необхідність переходу від пасивної або реактивної кадрової політики до проактивної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на збереження, розвиток і ефективне використання персоналу навіть за обмежених ресурсів. Особливого значення набувають антикризові інструменти управління персоналом, зокрема гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, перерозподіл функцій, прискорене навчання та розвиток багатофункціональних компетентностей працівників.

У кризових умовах цифрові технології стають важливим інструментом підтримки людського капіталу, оскільки дозволяють забезпечити безперервність управлінських і виробничих процесів, підвищити ефективність

комунікації та контролю, а також оперативно приймати управлінські рішення на основі даних. Водночас цифровізація вимагає від персоналу високої адаптивності, готовності до змін і постійного оновлення знань, що посилює роль системи навчання та мотивації.

Таким чином, в умовах кризи підвищення ролі людського капіталу повинно розглядатися як стратегічний пріоритет антикризового управління організацією. Ефективна кадрова політика, інтегрована з цифровою трансформацією, дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й створити передумови для відновлення, зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства у посткризовий період.

Слово "криза" походить від грецького «crisis», яке означає "вирок, рішення по якому - або питанню або в сумнівній ситуації". Сучасне значення слова знаходить більш часте застосування в медицині і означає вирішальну фазу розвитку хвороби, переломний пункт, поворотну точку до кращого або гіршого.[1] Криза - це явище неминуче навіть при стабільному розвитку суспільства, організації і особистостей.

Застосовно до бізнесу криза - це період нестабільності, ситуація, коли насуваються серйозні зміни. При цьому результат змін може бути як надто несприятливий, так і позитивний. Але однозначно, що будь-яка криза являє собою загрозу виживанню підприємства.

У разі неспроможності підприємства і переживання ним кризи звичайно основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, що використовуються в рамках антикризового управління.

Відносно персоналу, як правило, проводиться єдиний захід - скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Однак всі визнають цінність і важливість власне людського ресурсу і значущість його внеску в успіх діяльності організації.[27]

З іншого боку, практика показує, що часто, коли організація знаходиться у важких умовах фінансової нестабільності, питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів йдуть на останні

місця. Особливо страждають питання контролю за системою управління персоналом.

Ефективна кадрова політика підприємства сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, утриманню на виробництві досвідчених фахівців, на навчання яких часто витрачені істотні кошти. Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є розробка кадрової стратегії підприємства, що здатна своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом та знаходити шляхи вирішення таких проблем. Кадрова політика розробляється відповідно до стратегії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей, що склалися традицій, корпоративної етики, і навіть з урахуванням екологічних аспектів та охорони довкілля.

Оскільки кадровий склад є найважливішим фактором виробництва, продуктивною силу суспільства, кадрова політика є найважливішим напрямком у діяльності підприємства, від якого багато в чому залежить ефективність його функціонування.[5]

У сучасних умовах господарювання основний вектор кадрової політики має бути спрямований на пріоритетний розвиток соціальних аспектів, оскільки кінцевою метою реалізації підприємством стратегії є баланс між економічним зростанням самого підприємства та благополуччям кожного працівника. Розвиток кадрового потенціалу підприємства великою мірою залежить від вибору кадрової політики, у якому враховуються різні фактори:

- Стратегія розвитку організації, що визначає основні вимоги виробництва
- Рівень фінансових ресурсів підприємства, що визначає допустиму величину витрат на управління персоналом, особливо у питаннях матеріальної стимуляції працівників
- Кількісні та якісні характеристики наявного кадрового потенціалу, їх динаміка в перспективи
- Ситуація на ринку праці, рівень конкуренції

- Вимоги трудового законодавства, сформовані традиції у роботі із соціально незахищеними верствами населення та ін.

Незважаючи на значну кількість показників, що характеризують роботу з персоналом, кадрова політика має звертати увагу на рівень стабільності основного кадрового потенціалу, співвідношення витрат на персонал до прибутку організації та інші показники[29].

Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від використання в кадровій політиці сучасних методологій роботи з людьми, повномасштабного аналізу структури персоналу, оцінки ефективності використання робочого часу, а також, прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства та показників зайнятості.

Успішна кадрова політика є запорукою результативної роботи з персоналом підприємства, тому до формування та реалізації кадрової політики слід підходити із сучасних позицій управління персоналом, які передбачають побудову «дерева цілей», причому, цілей працівників та цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі та місця управління персоналом у забезпеченні основних цілей організації[22].

Слід особливу увагу звертати на організаційно-штатну політику, що включає планування потреби у кадрових ресурсах, формування структури та штату персоналу, створення резерву, методологію призначення та переміщення та ін.

Повноцінний розвиток кадрового потенціалу в рамках кадрової політики неможливий без реалізації можливостей сучасного інформаційного забезпечення, що суттєво полегшує створення системи руху кадрової інформації. Розвинена інформаційна база дозволяє відстежувати будь-яку інформацію, пов'язану з роботою з кадрами, від наявності вакансій та графіка професійного перенавчання до вирішення багатьох соціальних питань та ін.

Кадрова політика має розвиватися відповідно до фінансової політики підприємства у питаннях формування засад розподілу коштів, забезпечення

ефективності системи мотивації працівників. Під час розробки системи стимулювання персоналу у межах кадрової політики слід враховувати мотивуючий вплив як прямих грошових виплат, таких, наприклад, як премії, бонуси, і інших матеріальних благ - ноутбук, оплата мобільного зв'язку та ін. Ефективним засобом є поєднання різних видів мотивацій, але за конкретні досягнення[42].

Сьогодні на вітчизняних підприємствах, а насамперед в умовах кризи, значення кадрової політики складно переоцінити, але і досі досить часто кадрова політика розробляється недостатньо комплексно. Існують труднощі з формулюванням мети кадрової політики, забезпеченням наступності принципів кадрової роботи в умовах фінансової нестабільності та недостатньої конкурентоспроможності.

Кадрова політика кожного окремого підприємства сьогодні має свої особливості, що здійснюється за допомогою реалізації певних напрямів:

- Кадрове адміністрування
- Підбір персоналу
- Адаптація, навчання, розвиток працівників
- Мотивація та стимулювання
- Розвиток корпоративної культури.

Сьогодні в умовах кризи, бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій до кадрової політики підприємства висуваються певні вимоги:

- Розвиток кадрової політики відповідно до стратегії формування та розвитку підприємства
- Кадрова політика має бути досить гнучкою і динамічною
- Економічна доцільність та аргументованість кадрової політики, засновані на реальних економічні можливості підприємства

- Дотримання принципів персонального підходу до кожного співробітника, дотримання балансу інтересів працівників та вищого менеджменту
- Спрямованість кадрової політики на вирішення не тільки економічних завдань, а й соціальних проблем персоналу[19].

Таким чином, в основі ефективної кадрової політики лежить визначення ключових цілей, принципів та методів у роботі з персоналом, які розробляються та реалізуються в рамках стратегії розвитку підприємства. Політика розвитку персоналу повинна включати різноманітні програми розвитку, профорієнтації та адаптації персоналу, планування індивідуального просування, формування команд, професійну підготовку та підвищення кваліфікації. Створення сприятливого внутрішнього середовища, індивідуальний підхід до кожного співробітника, дотримання взаємних інтересів працівників та керівної ланки у рамках кадрової політики підприємства сприяють формуванню команди кваліфікованих, високопродуктивних, відповідальних та лояльних кадрів.

Таблиця 1.5 Ключові елементи ефективної кадрової політики підприємства

Елемент кадрової політики	**Зміст елемента**	**Очікуваний результат**
Цілі кадрової політики	Узгодження з стратегією розвитку	Спрямованість управління
Принципи роботи з персоналом	Взаємні інтереси сторін	Соціальна стабільність
Методи управління персоналом	Адміністративні та економічні	Підвищення ефективності
Розвиток персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації	Професійне зростання

Елемент кадрової політики	**Зміст елемента**	**Очікуваний результат**
Адаптація персоналу	Профорієнтація та наставництво	Швидка інтеграція
Кар’єрне планування	Індивідуальне просування	Утримання кадрів
Командоутворення	Формування робочих команд	Підвищення результативності
Внутрішнє середовище	Сприятливий мікроклімат	Лояльність персоналу

Подана таблиця систематизує ключові елементи ефективної кадрової політики підприємства та розкриває їх зміст у контексті стратегічного управління персоналом. Визначення чітких цілей кадрової політики, узгоджених зі стратегією розвитку підприємства, забезпечує цілеспрямованість і послідовність управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Принципи та методи роботи з персоналом формують основу взаємодії між працівниками та керівництвом і сприяють досягненню балансу інтересів сторін. Реалізація програм розвитку, навчання та адаптації персоналу дозволяє підвищити рівень професійної компетентності працівників і забезпечити їхню готовність до змін, що є особливо важливим в умовах нестабільності та цифрових трансформацій.

Окрему роль відіграють кар’єрне планування та командоутворення, які сприяють утриманню ключових працівників, підвищенню результативності спільної діяльності та формуванню відповідального трудового колективу. Створення сприятливого внутрішнього середовища та індивідуальний підхід до працівників забезпечують зростання лояльності персоналу та його зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, комплексна реалізація зазначених елементів кадрової політики сприяє формуванню висококваліфікованого, продуктивного та стабільного кадрового потенціалу, що є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах кризових явищ і динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади розроблення моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що людський капітал у сучасній економіці трансформується з допоміжного ресурсу у стратегічний чинник конкурентоспроможності організації. В умовах цифрової трансформації саме рівень знань, компетентностей, адаптивності та інноваційної активності персоналу визначає стійкість і результативність функціонування підприємства.

Проаналізовано еволюцію трактувань поняття «людський капітал» та визначено його ключові складові: освітній, професійний, інтелектуальний, соціальний та цифровий компоненти. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації зростає значення цифрових компетентностей, здатності до безперервного навчання, критичного мислення та готовності до організаційних змін.

Доведено, що цифровізація впливає на структуру управління персоналом, змінює вимоги до професійних компетентностей працівників, сприяє впровадженню нових форм організації праці (дистанційна робота, гнучкі команди, автоматизація процесів), а також трансформує підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Систематизація методичних підходів до оцінювання людського капіталу дозволила визначити основні інструменти його вимірювання: показники продуктивності праці, індекси компетентностей, коефіцієнти залученості персоналу, рівень інноваційної активності та цифрової готовності організації. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання, що поєднує кількісні та якісні критерії.

У результаті теоретичного аналізу сформовано концептуальні засади розроблення моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації, яка передбачає:

– інтеграцію цифрової стратегії з HR-стратегією підприємства;

– розвиток системи безперервного професійного навчання;

– формування цифрових компетентностей персоналу;

– стимулювання інноваційної культури та внутрішнього підприємництва;

– впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом.

Таким чином, теоретичні положення, узагальнені в розділі, створюють методичну основу для подальшого формування практичної моделі підвищення ролі людського капіталу та її апробації в умовах функціонування конкретної організації.

Можна сказати, що побудова кадрової політики проходить кілька етапів:

- 1 етап побудови кадрової політики -нормування
- 2 етап побудови кадрової політики – програмування
- 3 етап побудови кадрової політики – моніторинг персоналу.

Ефективна кадрова політика підприємства сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, утриманню на виробництві досвідчених фахівців, на навчання яких часто витрачені істотні кошти. Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є розробка кадрової стратегії підприємства, що здатна своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом та знаходити шляхи вирішення таких проблем. Кадрова політика розробляється відповідно до стратегії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей, що склалися традицій, корпоративної етики, і навіть з урахуванням екологічних аспектів та охорони довкілля.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинених країн домінують два діаметрально протилежні підходи - американський та японський.

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» та «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник».

Японська модель передбачає початкове визначення сильних і слабких сторін особи працівника та підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Американська та японська мають як «плюси», так і «мінуси». Саме тому у світовій практиці намітилася тенденція до застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз системи управління персоналом організації в умовах цифровізації

Системою управління персоналом називається комплекс заходів і методів, які керівництво використовує для вирішення кадрових питань (найм, переміщення, навчання, звільнення співробітників) і підвищення ефективності кадрів (мотивація, заохочення).

Можна сказати, що системою управління персоналом є сукупність підсистем, що відображають окремі сторони роботи з персоналом і призначені для вироблення та здійснення ефективного впливу на нього.

Система управління персоналом організації включає такі елементи:

- Цілі управління персоналом
- Функції керування персоналом
- Організаційну структуру управління персоналом (формування складу підсистем оргструктури управління персоналом та встановлення зв'язків між ними)
- Визначення прав, відповідальності та обов'язків підсистем
- Розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистем
- Побудова конфігурації організаційної структури управління персоналом
- Підсистеми забезпечення.

Після того, як була проаналізована система управління персоналом необхідно зробити висновок про рівень її зрілості. Виділяють наступні п’ять рівнів зрілості системи управління персоналом:

1. Початковий. Співробітники діють виходячи з власного уявлення про цілі роботи. Бізнес-процеси в організації погано прописані або не прописані зовсім, внутрішня документація відсутня. Часто бізнес-знання невідокремлені від співробітників, через що з відходом людей вони губляться. Діяльності компанії для персонала непрозора.

2. Усвідомлення. З'являються внутрішні стандарти, які описують роботу компанії з персоналом. Співробітники користуються не тільки власними судженнями про цілі своєї роботи, а використовують корпоративні критерії для

оцінки ситуації та прийняття рішень. Виникає повторюваність: виконання нових завдань ґрунтується на досвіді виконання минулих завдань.

3. Керованість. В організації прописані і стандартизовані основні процеси в управлінні персоналом. HRM відокремлена в самостійну функцію, за яку відповідає конкретна людина або департамент. Системи рекрутингу, адаптації, оцінки та розвитку засновані на філософії та цілях компанії. Людям зрозумілі їхні завдання та очікування від роботи. В організації сформульований «звід правил», яким слідують всі співробітники.

4. Вимірюваність. У компанії впроваджені KPI для кількісної оцінки роботи кожного співробітника. Бізнес-процеси стандартизовані і оцифровані. Співробітники 14 знають, яких показників необхідно досягти, щоб перейти на нову посаду або отримати підвищення в зарплаті. Кар'єрний шлях прозорий. Системи виміру показників і оцінки команди - регулярні, мають чіткі правила і методику. Робота кожного співробітника спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Цілі компанії прозорі і зрозумілі команді.

5. Удосконалення. На основі постійного моніторингу та аналізу в організації проводять коригування всіх бізнес-процесів і інструментів. Всі зміни відображаються у внутрішніх документах і своєчасно прояснюються команді. Процес аудиту та коригування носить постійний, системний характер. Один з головних фокусів компанії-«рівень щастя» співробітників. З цією метою впроваджують програми розвитку, корпоративний університет, роботу з кар'єрним коучем, заходи щодо тімбілдінгу, можливості для відпочинку і творчості [45].

Розроблення кадрової стратегії та наступна систематична її реалізація і впровадження дозволять підприємству підвищити ефективність використання власного трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а також в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємства.

Розроблення кадрової стратегії здатне стати імпульсом формування загальної стратегії підприємства, що дозволяє передбачити і мінімізувати господарські

ризики. Щоб стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Внаслідок дотримання цієї умови, включаючи принцип безперервності реалізації процесу формування кадрової стратегії, остання буде сприяти збільшенню можливостей компанії . Цінність правильно розробленої кадрової стратегії: ефективне фокусування енергії, ресурсів; інтеграція процесів; командна робота, націлена на результат; розвиток людей в рамках «правильного» руху компанії; задоволеність результатом, як відмінний елемент мотивації. Відсутність і нечіткість кадрової стратегії може привести до невідповідності HRфокусування до стадій розвитку компанії: стадія стартапу передбачає лідерство HR в рамках візіонерства і підтримки корпоративного духу; стадія зростання передбачає стандартизацію процесів компанії; стадія зрілості передбачає фокусування на ефективності бізнес-процесів; стадія зниження активності компанії передбачає фокусування системи управління персоналом на оптимізацію штату та управління змінами [39].

Отже, система управління персоналом є сукупністю принципів та методів роботи з кадрами, що необхідні для забезпечення підприємства кваліфікованими керівниками і фахівцями, створення їм умов ефективної роботи та професійного зростання.

До основних принципів системи управління кадрами належать:

- Дотримання вимог законодавства про працю
- Облік як поточних, так і перспективних потреб підприємства у персоналі згідно його розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденції природного руху робочої сили
- Дотримання балансу інтересів підприємства та його працівників та ін.

Управління кадрами включає низку взаємопов'язаних елементів, які утворюють цикл менеджменту трудових ресурсів:

- Планування потреби у кадрах
- Підбір, відбір працівників

- Оцінка професійної діяльності
- Побудова системи винагороди
- Побудова системи навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації [9].

Планування потреб у кадрах – перший етап циклу управління персоналом. Воно починається з оцінки наявних ресурсів за всіма категоріями працівників з урахуванням якості їхньої праці. Потім слідує розрахунок майбутніх потреб, пов'язаних з реалізацією короткострокових і перспективних цілей підприємства. Зіставлення даних про наявність кадрів за всіма спеціальностями із майбутніми потребами є основою другого етапу — підбір персоналу.

Підбір персоналу - вивчення кандидатів і вибір серед них працівника для призначення на ту чи іншу посаду.

Виділяють 3 основних види призначення:

- Набір
- Висування
- Ротацію.

Набір - це призначення, пов'язане із залученням у сферу управління працівників, які раніше в ній не працювали.

Висування - призначення працівника, що вже працює в системі управління, на новий більш високий пост (переміщення по вертикалі).

Ротація - це призначення, у якому або назва посади залишається незмінною, але змінюється місце роботи, або змінюється посада, але рівень роботи залишається незмінним.

Висунення та ротація - переміщення працівників усередині системи управління. Їм передує перебування працівника у резерві. Завершується цикл відходом працівника із системи управління, який створює вакансії та є початком нового циклу[20].

У системі управління персоналом підприємства важливу роль відіграють оцінка діяльності працівників та стимулювання їхньої праці. Оцінка управлінського персоналу може проводитись різними методами, загальна кількість яких перевищує 20. Всі ці методи умовно поділяють на 3 групи.

До першої групи належать методи описового характеру, що дозволяють оцінювати якість працівника без кількісного їхнього вираження:

- Матеріали анкетних даних працівника
- Письмову чи усну його характеристику
- Оцінку виконання обов'язків працівником
- Думки та відгуки про нього керівника та колег по роботі
- Індивідуальні розмови з працівником.

Друга група включає способи, які дозволяють з достатньою мірою об'єктивно отримати математичну (кількісну) оцінку рівня ділових і моральних аспектів працівників.

Третя група має проміжний характер – спочатку визначають описові характеристики працівників, а потім на їх основі розраховують кількісні показники. Такі методи називають комбінованими[8].

Одним з найважливіших методів оцінки працівника є складання характеристики, що дозволяє оцінити працівника. Схематично вона повинна відповісти на такі питання:

- Анкетні дані - загальна та професійна освіта, стать, вік, досвід роботи за фахом тощо
- Моральні якості - принциповість, дисциплінованість, почуття обов'язку та ін.
- Ділові якості - компетентність, знання сучасної економіки та менеджменту, організаторські здібності, цілеспрямованість, вимогливість, творче ставлення до своєї професії, праці та інші
- Риси характеру - рішучість, твердість, працьовитість, урівноваженість, товариськість, скромність, відповідальність
- Результати діяльності - продуктивність праці, якість праці, вміння організувати роботу (свою та підлеглих), техніко-економічні показники керованого об'єкта та ін.
- Загальна схема оцінки працівника за підсумками праці, за складністю праці, за якостями може змінюватись в залежності від конкретних цілей [46].

Зокрема, вирішення завдань матеріального стимулювання вимагає більшого акценту на оцінку підсумків роботи за такими ознаками:

- Сфера діяльності та складність інформації, що надходить
- Масштабність та складність керівництва
- Ступінь відповідальності за прийняті рішення
- Новизна роботи та необхідність творчого підходу до неї
- Досвід практичної діяльності та знання за спеціальністю

Так, для виконання особливо складних робіт потрібні глибокі знання не лише за фахом, а й у суміжних областях, а також навички щодо впровадження передового досвіду. Фахівцям, які виконують таку роботу, встановлюється I кваліфікаційна категорія.

Робота підвищеної складності виконується, зазвичай, самостійно з урахуванням загальних вказівок керівника. Фахівець, який виконує її, повинен мати глибокі знання і мати необхідний практичний досвід. Така робота виконується фахівцями II категорії.

Робота середньої складності виконується в рамках регламентованого завдання, в якому зазначені можливі методи її виконання, а також необхідні нормативи. Фахівцям, які виконують таку роботу, категорія може не встановлюватися або встановлюється III категорія.

Кваліфікаційні категорії спеціалістів встановлює керівник підприємства на основі рекомендацій атестаційної комісії [23].

Атестація - це сукупність прийомів оцінки відповідності ділових якостей управлінського персоналу тим вимогам, які пред'являються конкретному посадовцю. При атестації основою для оцінки є кваліфікація працівника та результати його праці. Вона дозволяє судити про результати діяльності працівників, їх ділові та особисті якості, сприяє виявленню мотиваційної спрямованості, здібностей та можливостей працівників та дозволяє покращити підбір, розстановку та використання керівників та фахівців.

2.2. Основні напрямки удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування організації в умовах цифровізації

Основними напрямками удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності є;

- Змінити характер кадрової політики. Для цього рекомендується зробити основний упор на відбір нових співробітників і ротацію кадрів. Для кандидатів на посади слід розробити більш конкретні і враховують особистісні і професійні вимоги.

Рекомендується використовувати метод сполучення з кандидатами на посаду, оскільки, як показала практика, це найбільш ефективний метод відбору нових співробітників.

Економічний ефект від зміни кадрової політики пов'язаний з:

- Поновленням кадрів, утримуванням працівників
- Підвищенням ефективності роботи адміністративного апарату
- Залучення нових співробітників, що мають більш високий рівень освіти та професіоналізму
- Створенням у співробітників почуття стабільності, впевненості.

Порядкування кадрової роботи в організації пропонується проводити за наступними напрямками.

У цілях формування ефективної системи кадрового забезпечення. пропонується організувати систему управління персоналом. Для цього пропонується удосконалити структуру відділу кадрів. У цілях реформування системи управління персоналом, пропонується також розподілити повноваження між співробітниками відділу кадрового забезпечення.



Рисунок 2. Пропонована структура відділу кадрів типової організаціїдля забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності

Розробка заходів з закріплення та відбору фахівців в організації припускає вирішення наступних завдань.

По-перше, необхідно розробити комплекс мір, спрямованих на залучення спеціалістів в організації.

По-друге, необхідно розробити міри з адаптації та навчання фахівців, спрямованих на оволодіння професійними знаннями і включення до трудового колективу підприємства.

По-третє, необхідно розробити міри по закріпленню спеціалістів на підприємстві шляхом стимулювання трудової діяльності спеціалістів.

По-четверте, необхідно розробити міри з підвищення ефективності праці спеціалістів.

Основні напрямки удосконалення кадрової політики організації для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності можна представити у вигляді дерева цілей кадрової політики з залученням і закріпленням спеціалістів.

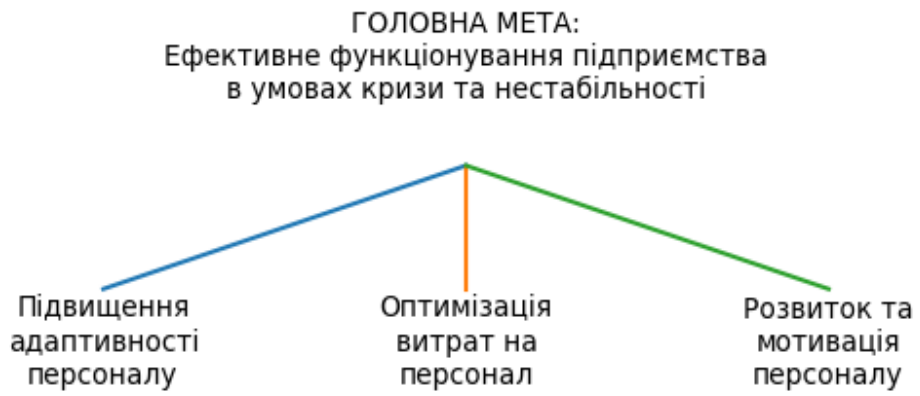


Рисунок 3. Основні напрямки удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності у вигляді дерева цілей

Отже, основними напрямками удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи та нестабільності є реалізація наступних цілей:

- Підвищення ефективності залучення кадрів
- Адаптація та навчання кадрів на підприємстві
- Закріплення кадрів на підприємстві;
- Підвищення ефективності праці кадрів.

Таблиця 2.1 Основні напрямки і методи удосконалення кадрової політики

Напрямки роботи з	Зміст	Відповідальна посадова особа	Методи роботи, що

кадрами			рекомендуються
Залучення молодих кадрів	Пошук молодих кадрів, робота з учбовими засадами, відбір молодих кадрів, створення кадрового ресурсу	Начальник кадрової служби	Планування чисельності молодих кадрів Анкетування Тестування Виконання службового завдання
Адаптація молодих кадрів	Пристосування кадрів до умов праці та трудового колективу	Начальник структурного підрозділу	Психологічне тестування Стажування
Навчання і оволодіння професією	Одержання нових знань, умінь з професійної діяльності, досвіду роботи за посадою	Начальники відділів	Психодіагностика Стажування, наставництво Шефство Фотографія робочого дня Спостереження
Просування по службі	Оцінка трудових можливостей працівника та його здібності займати більш високу посаду в організації	Начальник кадрової служби з погодженням з керівником підприємства	Виконання службового завдання Анкетування
Стимулювання	Створення умов для підвищення продуктивності	Начальник відділу кадрів з погодженням	Експертне опитування колег по роботі

	праці та грошового, негрошового стимулювання праці персоналу	з керівником підприємства	Спостереження

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану кадрової політики підприємства в умовах кризи та нестабільності, а також визначено ключові проблеми та резерви підвищення ефективності використання людського капіталу.

Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища зростає роль гнучкого управління персоналом, швидкої адаптації організаційної структури та підвищення професійної мобільності працівників. Виявлено, що традиційні підходи до кадрової політики не повною мірою відповідають сучасним викликам цифровізації та кризовим факторам, що зумовлює необхідність їх модернізації.

Аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу продемонстрував наявність як позитивних тенденцій (збереження кадрового ядра, розвиток окремих компетентностей, підтримка операційної стабільності), так і проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень цифрових компетентностей, потребу в оновленні системи мотивації, обмежене використання інструментів антикризового управління персоналом.

Визначено, що удосконалення кадрової політики повинно базуватися на таких пріоритетних напрямах:

- підвищення адаптивності персоналу до змін через розвиток системи

безперервного навчання;
- оптимізація чисельності та структури персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- впровадження гнучких форм організації праці;
- удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- інтеграція цифрових HR-інструментів в управлінські процеси.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити кадрову стійкість підприємства, знизити ризики втрати ключових компетенцій та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, результати аналітичного дослідження створюють практичне підґрунтя для формування та впровадження комплексної моделі удосконалення кадрової політики підприємства, орієнтованої на підвищення ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розроблено теоретико-методичні та праксеологічні засади формування моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації.

У першому розділі узагальнено наукові підходи до трактування сутності людського капіталу та визначено, що в умовах цифрової трансформації він виступає ключовим стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації. Обґрунтовано, що цифровізація змінює зміст, структуру та якісні характеристики людського капіталу, підвищуючи значення цифрових компетентностей, інноваційного мислення, адаптивності та здатності до безперервного навчання.

Досліджено кадрову політику як основу побудови ефективної системи управління персоналом та доведено, що її трансформація є необхідною умовою

успішної реалізації цифрової стратегії організації. Визначено цілі, завдання та принципи підвищення ролі людського капіталу, а також сформовано концептуальні положення відповідної моделі, що передбачає інтеграцію HR-стратегії з процесами цифрової трансформації.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління персоналом організації в умовах цифровізації, що дозволило виявити сильні сторони та проблемні аспекти функціонування кадрової підсистеми. Встановлено, що ефективність управління людським капіталом значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації, гнучкості управлінських процесів, системи мотивації та інструментів розвитку персоналу.

За результатами дослідження обґрунтовано основні напрями удосконалення кадрової політики, серед яких: розвиток цифрових компетентностей працівників, впровадження сучасних HR-технологій, удосконалення системи мотивації та стимулювання, формування інноваційної організаційної культури, а також забезпечення адаптивності персоналу до змін зовнішнього середовища.

Розроблена модель підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах цифровізації має комплексний характер і спрямована на забезпечення довгострокової результативності діяльності організації, зміцнення її конкурентних позицій та формування стійкого кадрового потенціалу в умовах динамічних трансформацій.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, завдання виконані, а отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності організацій при формуванні та реалізації кадрової політики в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Словник іноземних слів». За редакцією І. В. Льохіна, С. М. Локшиної,

Ф. Н. Петрова (головний редактор) та Л. С. Шаумяна. Видання 6-те, перероблене та доповнене. - К: Видавництво «Радянська енциклопедія», 1964. - 784 стор.

2. Альохіна О. Індикатори ефективності / О. Альохіна // Довідник з управління персоналом. 2007. – №6. – С.37-42

3. Антропов, В.А. Сучасні проблеми управління персоналом підприємств: Навч. доп. - Єкатеринбург, 2010

4. Армстронг К. Стратегічне управління людськими ресурсами/М. Армстронг. – М.: Наука, 2012. – 310с

5. Базарова Т.Ю. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами/Т.Ю. Базарова // Економіка та бізнес. – 2011. – №9. – С. 24-25

6. Банківська справа: управління та технології: Навчальний посібник для вузів. / За ред. проф. А.М. Тавасієва – К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2010. – 863 с

7. Веснін В.Р. Менеджмент персоналу/В.Р. Веснін. М: Еліт, 2011. – 304с.

8. Виноградова О.А. Кадровий менеджмент, або Немає межі досконалості/О.А. Виноградова// Діловий тиждень. – 2009. – №3. – С. 15-16.

9. Вітман В. Від управління кадрами – до управління персоналом / В. Вітман, Л. Бок// Служба кадрів. – 2010. – №1. – С. 89-93

10. Генкін Б.М. Економіка та соціологія праці: Підручник для ВНЗ / Б.М. Генкін. – К.: НОРМА, ІНФРА-М, 2012. – 412 с.

11. Герчікова, І.М. Менеджмент: Підручник для вузів - 4-те вид., перероб. та дод. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2014. – 511 с.

12. Горбунов, А.Р. Аналітична служба фірми, відомства, банку, регіону. – М.: Вид-во «Глобус», 2011. – 280 с.

13. Гордієнко, Ю.Ф. Управління персоналом/Д.В. Обухів, С.І. Самигін – К: Фенікс, 2014. – 352 с.

14. Грошев, І.В., Ємельянов, П.В., Юр'єв В.М. Організаційна культура. - М.: Юніті-Дана, 2014. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Пітер, 2011 р.

15. Дятлов В.А. Управління персоналом. / В.А. Дятлов, А.Я. Кібанов, В.Т. Пихало. – К.: «Видавництво ПРІОР», 2012. – 560с.

16. Заказнов, А.В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств// Менеджмент якості. - 2011. - №1.-С.34-37

17. Іжбулатова О.В. Формування та реалізація кадрової політики організації/О.В. Іжбулатова // Управління персоналом. – 2010. – №1. - С.29-32

18. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: Підручник / А Я. Кібанів. – К.: ІНФРА-М, 2012. – 512 с.

19. Комаров Є. Сучасні тенденції у мотивації та стимулювання персоналу/Є. Комаров, Н. Жданкін. // Управління персоналом. – 2009 – №23. – С.42-46.

20. Лановенко О.В. Робота з кадровим резервом/Є.В. Лановенко// Довідник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 8-11.

21. Макарова, І.К. Управління людськими ресурсами: п'ять уроків ефективного HR-менеджера – К.: Справа, 2010. – 232с.

22. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник/Є.В. Маслов. – К.: ІНФРА-М, 2009. – 312 с.

23. Соломанідіна, Т.О., Соломанідин, В.Г. Мотивація трудовий діяльність персоналу. – М.: «Журнал «Управління персоналом», 2010. – С.278-283

24. Травін, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персоналу підприємства: Навчально-практичний посібник. - 4-те вид. – К.: Справа, 2010. – 272 с

25. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки / За ред. Р. Марра та Г. Шмідта. – Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2020. – 276с

26. Управління персоналом: Підручник для вузів/За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єреміна. - К: ЮНІТІ, 2019. -560 с

27. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: Навчальний посібник/С.В. Шекшня. - К: ПАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2018. – 354с.

28. Щокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 2019. – 256с.

29. Бек У. Вплив кадрової політики на підприємства - К, 2021

30. Цвєткова І.І. Класифікація кадрових ризиків // Економіка та управління розвитком на підприємстві - К.: - ІНФА-М – 2020

31. Довбня С. Б. Оцінка ефективності управління персоналом // Металург. та гірничоруд. Пром-сть.-2020.-№2.- с.88-90

32. Балабанова Л.В. Управління персоналом на основі маркетингу: [монографія]/Л.В. Балабанова, Є.К. Воробйова. - Донецьк: ДонГУЕТ, 2004. - 212 с.

33. Cherep O. Human resources management enterprise / O. Cherep, A. Guba // Вісник Запорізького Національний університет. Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 62-72

34. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики як умова подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2011. - № 6 (2). - С. 218-221

35. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.

36. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

37. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

38. Алєксєєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алєксєєнко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf

39. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науковопрактичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам’янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162-164.

40. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с/

41. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: научнопрактический журнал. – 2007. – № – С. 48–53.

42. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
12. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

43. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268

44. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с/

45. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33-39.

46. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: http: // www.nbuv.gov.ua/portal/

47. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.

48. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

49. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вінник Полтавського

університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291

50. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171

51. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М.І. Зелена. // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.

52. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.

53. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

54. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. С. 88-92.

55. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис¬XXI. – 2012. № 3-4. – С. 66-70.

56. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147

57. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. – Вип. 9. – С. 712-715.

58. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л.В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 130-133.

59. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.

60. Якубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р.Д. Якубів, І.Ф. Баланюк. // Науково-виробничий журнал: "Інноваційна

економіка". – 2014. – №3 (52). – С. 131-136