



Менеджмент

УДК 331.108

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>

**Теоретичні засади формування системи управління персоналом
сучасного підприємства**

Алькема Віктор Григорович

д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,
тел.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Скиба Віталій Миколайович

аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,
тел.: (044)-455-57-07, e-mail: skybavm@krok.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025

***Анотація.** У статті представлено теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Підкреслено, що ефективне управління персоналом є стратегічним чинником успішного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проаналізовано основні підходи до розуміння сутності базових категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом». Систематизовано класичні теорії які є теоретичним базисом управління персоналом сучасних підприємств. Окреслено основні функції системи*



управління персоналом, зокрема планування, підбір, мотивацію, оцінювання ефективності, розвиток та утримання персоналу. Зазначено важливість врахування в функціонуванні системи управління персоналом підприємства впливу такої низки чинників, методів й інструментів як: стрімких технологічних змін, цифрових інструментів управління персоналом, автоматизації бізнес-процесів та використання гнучкої методології і аналітичних методів у прийнятті управлінських рішень.

У процесі дослідження враховано виклики, які постають перед підприємствами у сфері управління персоналом, включаючи проблему плинності кадрів, необхідність адаптації до нових моделей зайнятості (віддалена та гібридна робота), а також важливість розвитку корпоративної культури, що сприяє залученню та лояльності. Запропоновано комплексний підхід до формування теоретичного базису сучасного розуміння системи управління персоналом підприємства, що враховує як основні наукові теорії так і сучасні вимоги до гнучкості, інноваційності та ефективності функціонування цієї системи.

Метою дослідження є аналіз та систематизація наукових засад щодо формування систем управління персоналом сучасних підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі уточнювали теоретичний базис та ідентифікували основні закономірності й загальні тенденції у сфері формування системи управління персоналом підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування.

Методологія виконаного дослідження базувалася на основі системного підходу із застосуванням загальнонаукових методів порівняння, аналізу та синтезу, класифікації й систематизації і специфічного методу експертного оцінювання.

Результати дослідження. Аналіз існуючих теоретико-методологічних засад щодо базових категорій управління персоналом в межах функціонального, процесного, системного і стратегічного підходів, а також класичних наукових



теорій які є теоретичним базисом науки управління персоналом надав можливість узагальнити та систематизувати їх з позиції пріоритетності урахування впливу сучасних тенденцій на управління персоналом: цифровізації, гнучких методів управління, корпоративної культури і соціальної відповідальності. Отримані результати дослідження спрямовані на розвиток теоретико-методичної бази формування системи управління персоналом сучасних підприємств.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розробка теоретико-методичних основ вдосконалення моделей та алгоритмів для створення топ-менеджментом підприємств ефективних й адаптивних систем управління персоналом які забезпечують гнучку та результативну політику управління їх кадровим потенціалом.

Ключові слова: підприємство, персонал, управління персоналом, система управління персоналом, результативність, ефективність, адаптивність, теорії, чинники впливу.

Theoretical bases of formation of the personnel management system of a modern enterprise

Alkema Victor

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Skyba Vitaliy

Student Head of the Management Technologies Department, “KROK” University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: skybavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>



Abstract. *The article presents the theoretical foundations of formation of the personnel management system of a modern enterprise. It is emphasized that effective personnel management is a strategic factor in the successful functioning of an enterprise in a dynamic external environment. The main approaches to understanding the essence of the basic categories of “personnel”, “personnel management” and “personnel management system” are analyzed. The classical and modern theories that are the theoretical basis of personnel management of modern enterprises are systematized. The main functions of the personnel management system are outlined, in particular, planning, selection, motivation, performance evaluation, development and retention of personnel. The importance of taking into account the influence of a number of factors, methods and tools in the functioning of the enterprise's personnel management system, such as: rapid technological changes, digital personnel management tools, automation of business processes and the use of flexible methodology and analytical methods in making management decisions, is noted.*

The study takes into account the challenges faced by enterprises in the field of human resources management, including the problem of staff turnover, the need to adapt to new employment models (remote and hybrid work), and the importance of developing a corporate culture that promotes engagement and loyalty. The author proposes an integrated approach to forming a theoretical basis for a modern understanding of the enterprise's HR management system, which takes into account both the basic scientific theories and modern requirements for flexibility, innovation and efficiency of this system. The purpose of the study is to analyze and systematize the scientific foundations for the formation of HRM systems of modern enterprises.

In order to achieve this goal, the study clarifies the theoretical basis and identifies the main regularities and general trends in the formation of the enterprise HR management system, taking into account the specifics of their functioning.

The methodology of the study was based on a systematic approach with the use of general scientific methods of comparison, analysis and synthesis, classification and systematization, and a specific method of expert evaluation.



Results of the study. The analysis of the existing theoretical and methodological foundations for the basic categories of personnel management within the process and system approaches, as well as classical and modern scientific theories that are the theoretical basis of the science of personnel management, made it possible to generalize and systematize them from the point of view of priority of taking into account the impact of modern trends on personnel management: digitalization, flexible management methods, corporate culture and social responsibility.

The obtained results of the study are aimed at developing the theoretical and methodological basis for the formation of a personnel management system for modern enterprises.

Prospect for further research in this area is the development of theoretical and methodological foundations for improving models and algorithms for the creation of effective and adaptive human resource management systems by top management of enterprises that provide a flexible and effective policy for managing their human resources.

Keywords: *enterprise, personnel, personnel management, personnel management system, effectiveness, efficiency, adaptability, theories, factors of influence.*

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та швидких змін на ринку, впровадження інноваційних технологій управління персоналом стало одним із ключових факторів успішності сучасних підприємств. Система управління персоналом сучасного підприємства повинна забезпечувати ефективний підбір, мотивацію, розвиток і утримання працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Однак у практичній діяльності підприємств часто виникають проблеми, пов'язані з недостатньою адаптивністю системи управління персоналом до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, недоліками в оцінюванні ефективності працівників, обмеженими можливостями розвитку їх професійних компетентностей та



зниженням рівня мотивації персоналу. Водночас у науковій літературі відсутня єдність у підходах до теоретичного обґрунтування питань формування та розвитку системи управління персоналом сучасних підприємств, що зумовлює потребу в розробленні комплексної методології розуміння цих процесів в межах системного підходу, яка враховує сучасні вимоги та тенденції успішної управлінської практики. Актуальність цього дослідження обумовлена потребою в розкритті сутності теоретичних засад побудови та вдосконалення системи управління персоналом сучасного підприємства, що дозволить забезпечити її ефективність, гнучкість і результативність у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові категорії «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом» є предметом наукових досліджень багатьох учених. Загальній проблематиці економіки праці та соціально-трудових відносин на підприємствах присвятили власні наукові доробки вітчизняні науковці М.Г. Акулов [1], І. І. Бажан [3], А.В. Драбаніч [1] та Т.В. Євась [1]. Аналізу сутності категорії «персонал» присвятили свої дослідження науковці А. В. Линенко [18], В. О. Лук'янихін [19], О.В. Сардак [23] та О. Л. Шевченко [18]. Особливості управління персоналом підприємств різних сфер та видів економічної діяльності з урахуванням специфіки їх діяльності стали предметом дослідження вітчизняних науковців: О.С. Багунц [6], С.С. Біляєв [6], В.Є. Брижниченко [10], Н. Василець [25], М. Д. Виноградський [4], А. М. Виноградська [4], С.В. Герчанівська [5], С.О. Гуткевич [22], Ю.Ю. Гурбик [6], В.М. Жуковська [11], Г.Т. Завіновська [12], Ю. С. Залознава [13] С.Я. Єлєцьких [10], В.І. Дериховська [7], О.І. Древецька [8], Н.В. Кальєніна [14], А. Я. Кибанов [15], О.В. Крушельницька [17], Д. П. Мельничук [17], Т. Л. Мостенська [22], А. С. Пелих [21], В. Петренко [25] В.А. Рудьєв [22], Н. І. Ситник [24] І.В. Стемковська [5] І. Чорнодід, [25] А. М. Шканова [4] Г.М. Юрчик [8] та ін. Проблематикою формування та розвитку системи управління персоналом сучасних підприємств з урахуванням різних чинників впливу на персонал займались Н. І. Антощишина [2], Д. О. Малюкіна [2] Д.О. Корсаков [16] О.Ю.



Мельник [20], Л.Г. Саркісян [20] та ін. Не зважаючи на значний доробок у сфері досліджень присвячених персоналу підприємства процеси управління цим найважливішим ресурсом переважно розглядається без урахування суттєвої трансформації середовища функціонування підприємств, яка призвела до перегляду класичної парадигми управління персоналом до нової парадигми управління персоналом в умовах невизначеності та змін.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. В цьому дослідженні запропоновано теоретичні засади формування системи управління персоналом, яка враховує сучасні виклики та тенденції, що сприяє підвищенню її ефективності.

Метою дослідження є аналіз та систематизація наукових засад щодо формування систем управління персоналом сучасних підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі уточнювали теоретичний базис та ідентифікували основні закономірності й загальні тенденції у сфері формування системи управління персоналом підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі формування категоріально-понятійного апарату дослідження зупинимося детально на визначені таких понять як «персонал» та «управління персоналом». Поняття «персонал» та «управління персоналом» мають багатоаспектний характер і розглядаються науковцями з різних точок зору, що відображає складність та важливість цих концепцій у сучасному менеджменті. Так, наприклад, Бажан І. І. пропонує нам поняття «персонал» як «сукупність всіх людських ресурсів, які має підприємство» або ж як «...ресурс, яким потрібно ефективно управляти на засадах інвестицій і розвитку» [3, С.69-73]. У науковців таких як Крушельницька О.В. та Мельничук Д. П. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. знаходимо визначення персоналу: «...основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні



процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [17]. Завіновська Г.Т. визначає персонал наступним чином: «...наймані працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем». Персонал як носій правових стосунків в системі «роботодавець-працівник» [12, с.300]. Науковці Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. зазначають, що: «персонал це сукупність працівників з певними кваліфікаційними ознаками, компетентностями і навичками, які мають трудові, юридично врегульовані відносини з підприємством Наймані працівники які мають трудовий договір про співпрацю» [1].

Таким чином, у науковій літературі існують різні підходи до визначення категорії «персонал». Проаналізуємо в межах сучасних поглядів основні складові цієї категорії. По-перше, «персонал» визначається як соціально-економічна категорія – це працівники підприємства, які мають трудові відносини з ним, працюють за наймом і володіють відповідними компетентностями та здібностями і мають належну мотивацію для якісного виконання посадових обов'язків чи трудових завдань. По – друге, категорія «персонал» є людським капіталом організації та важливим об'єктом процесу виробництва й управління. По-третє, категорію «персонал» слід розглядати і з точки зору психологічного підходу: це особи з комплексом індивідуальних якостей, де соціально-психологічні аспекти відіграють важливу роль і завдяки цьому персонал є важливою складовою не лише економічного але й інноваційного простору підприємства. По-четверте, категорія «персонал» має складну структуру починаючи із власників та співвласників і завершуючи найманими основними та допоміжними робітниками підприємства. Отже з цієї позиції «персонал» це люди які мають відносини з підприємством з диференційованими характеристиками компетенцій, компетентностей, здатностей, особистих характеристик, а не є лише простою сукупністю працівників. З опрацьованих наукових джерел видно, що усі ці аспекти які розкривають сутність категорії «персонал» не враховують важливої відмінності персоналу підприємств які функціонують в умовах



сучасного динамічного середовища. На нашу думку, «персонал» у контексті постійних змін діяльності – це не лише група працівників із визначеними компетентностями й функціями, а стратегічний ресурс, здатний: швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та внутрішніх процесах підприємства; бути гнучким у прийнятті рішень – співробітники мають не просто виконувати посадові обов’язки, а активно реагувати на нові виклики; до діяльності в умовах невизначеності, коли традиційні управлінські рішення й класичні методи та технології діяльності можуть бути неефективними. Сучасні підприємства конкурують не лише за ресурси, а й за знання, креативність і компетентність своїх співробітників. Тому персонал у динамічному середовищі є: носієм знань і генератором інновацій – тому важливим є не тільки досвід працівників, а й їхня здатність створювати нові рішення; гнучким ресурсом, який постійно навчається та вдосконалює навички через upskilling і reskilling; ключовим елементом корпоративної культури, що підтримує безперервний розвиток організації. Умови швидких змін вимагають від працівників не лише традиційних компетентностей, а й: високої цифрової грамотності – здатності працювати з новітніми технологіями, автоматизованими системами управління, великими даними (Big Data) та штучним інтелектом; здатності до віддаленої роботи та інтеграції в цифрові команди; вміння використовувати agile-методології для управління проєктами в умовах змін. Персонал у мінливому середовищі стикається з високим рівнем стресу, тому важливими стають: емоційний інтелект як здатність керувати власними емоціями та підтримувати колег; гнучкість у стилі мислення – швидке прийняття нових підходів до роботи; висока мотивація та залученість – збереження ефективності в умовах невизначеності. Персонал підприємств, які функціонують в умовах постійних змін, – це не просто сукупність працівників підприємства, а динамічна, адаптивна та стратегічна складова бізнесу. Його основні характеристики – компетентісна гнучкість, інтелектуальна мобільність, технологічна готовність та психологічна стійкість.



Розглянемо доцільне для нашого дослідження поняття «управління персоналом». Автори Линенко А. В., Шевченко О. Л. зазначають «Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [18, с. 111–116.]. Так, наприклад, Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. у визначенні цього поняття використовують системний підхід: «...управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури. Управління персоналом як соціально-економічна система» [4]. Управління персоналом – це «забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції» [24]. Управління персоналом – «це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей» [21]. За авторською трактовкою Ю. Залозної [13, с.26], управління персоналом підприємства – «це управлінський вплив підприємства на персонал через сукупність форм, методів, принципів і напрямів та заходів з метою забезпечення його належного формування і ефективного використання, відповідно до цілей підприємства». Науковці В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [22, с. 12]. Управління персоналом – «стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення



колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [7, с. 343]. Управління персоналом – «це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Під управлінням персоналом слід розуміти мистецтво по залученню висококваліфікованого кадрового складу, забезпеченню ефективного їх використання, створенню мотиваційного середовища до продуктивної роботи, об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей та збалансування інтересів акціонерів й персоналу» [14, с. 112]. Управління персоналом – «це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку» [10]. Кибанов А. Я. визначає дефініцію «Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» або ж «...управління персоналом як цілеспрямована діяльність менеджера спрямована на досягнення цілей» [15]. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. вважають, що необхідно переходити вітчизняним підприємствам від традиційних до сучасних підходів у сфері управління персоналом. На їх думку, «побудова управління персоналом на основі сучасного підходу – це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [6]. На думку Герчанівської С.В., Стемковської І.В. «управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства» [5].



Аналіз формулювань науковців щодо поняття «управління персоналом» свідчить про наявність низки підходів до його розуміння. Основними з них є: функціональний, процесний, системний та стратегічний. Функціональний підхід характеризує цю дефініцію як сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. Процесний підхід операціоналізує та диференціює процес управління персоналом на складові: рекрутинг, найм, адаптацію тощо. Системний підхід розглядає управління персоналом з точки зору функціональної сфери системи менеджменту підприємства. Особливостями стратегічного підходу є акцентування на діяльності, спрямованої на досягнення оптимальних результатів як для компанії в цілому, так і для кожного її працівника. Отже, у використанні поняття «управління персоналом» як наукової категорії, яка відіграє ключову роль у нашому дослідженні, будемо дотримуватися всіх чотирьох підходів. При цьому важливим доповненням до існуючого розуміння управління персоналом є його орієнтація на постійний розвиток компетентностей та здатностей усіх категорій персоналу підприємства ефективно функціонувати в умовах швидких змін.

На наступному етапі більш детально розглянемо особливості сприйняття управління персоналом в межах системного підходу. «Управління персоналом на понятійному рівні характеризує чинну в організації систему управління людьми, спрямовану на досягнення цілей господарювання завдяки вдалому поєднанню управлінських функцій щодо використання праці, досвіду та талантів працівників з урахуванням їхнього ставлення до роботи та задоволеністю від успіху в своїй діяльності» [25]. Схожим є визначення В. Лук'янихіна, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [19, с. 33]. На думку Антоцишиної Н.І. й Малюкіної Д.О.



«система управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій» [2]. Науковці Древецька О.І. та Юрчик Г.М. виділяють три ключові складові сучасної системи управління персоналом підприємства [8]: «підсистема аналізу та планування персоналу; підсистема організації роботи персоналу; підсистема мотивації та контролю персоналу. Підсистема аналізу та планування персоналу включає функції рекрутменту, тобто пошуку персоналу та його найму. Вона виконує забезпечуючу роль й складається з таких елементів як: адаптація персоналу та організація праці та умов праці. Третя підсистема мотивації та контролю персоналу є найбільш ширшою. Вона включає такі елементи, як: мотивацію персоналу, оцінку персоналу, розвиток персоналу та управління продуктивністю». Ми є прихильниками підходів запропонованих Мельником М.Ю. [20] та Саркісяном Л.Г. [20] і Жуковською В.М. [11], які для удосконалення системи управління персоналом пропонують використовувати цифрові технології й останні здобутки діджиталізації. Науковець Корсаков Д.О. сформував структурні складові системи управління персоналом сучасного підприємства [16]. Окремі фахівці, наприклад Сардак О.В. до «системи управління персоналом відносить такі підсистеми: персонал-маркетингу; HR-орієнтирів і планування; розвитку та активізації трудового потенціалу; соціального розвитку та соціального партнерства; атестації та ротації кадрів; формування та використання персоналу» [23, с. 305].

Системний підхід до управління персоналом підприємства є достатньо поширеним в сучасній економічній науці. Однак слід зазначити, що на сьогодні переважає ендогенний підхід до розуміння системи управління персоналом підприємства, який розглядає цю систему як відносно статичну, що знаходиться переважно під впливом внутрішніх чинників. Але система управління персоналом підприємства в сучасних умовах набуває нового змісту, оскільки



економічна нестабільність, технологічні прориви, цифровізація та соціокультурні зміни створюють нові виклики для підприємств. Традиційні підходи до управління орієнтовані на жорстку ієрархію, адміністративний контроль та регламентацію дій персоналу з установленням чітких вимог до їх професійних обов'язків без можливостей самореалізації та прояву своїх творчих якостей, стають менш ефективними. В умовах швидких змін система управління персоналом має бути гнучкою, стратегічно орієнтованою, технологічно адаптивною і людоцентричною й передбачає свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу кожного працівника. Розгляд такої системи слід здійснювати з позиції не лише ендогенного але переважно екзогенного підходу, який передбачає врахування зовнішніх чинників. Це дозволяє системі адаптуватися до змін і будувати ефективну кадрову стратегію в умовах сучасного ринку праці. В результаті опрацювання наукових джерел з проблематики системи управління персоналом ми виокремили наступні базові теорії (Таблиця 1) і визначили їх ключові напрями які є засадничими для подальшого розгортання нашого дослідження. До таких теорій ми відносимо: теорію систем, теорію людських відносин, теорію ефективності, теорію потреб А. Маслоу, теорію двох факторів Фредеріка Ірвінга Герцберга, теорію навчання дорослих, теорію компетентнісного підходу, теорію людського капіталу та теорію ринку праці.

Базові теорії управління персоналом і в сучасних умовах залишаються важливими, оскільки вони забезпечують розуміння фундаментальних людських потреб і принципів організації праці. Проте, для ефективного управління в умовах цифровізації ці теорії мають бути адаптованими та інтегрованими із сучасними цифровими інструментами, що дозволяє отримувати більш деталізовані дані про персонал та оперативніше реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Класичні моделі й теорії стають не заміною, а базою для розвитку нових, інноваційних підходів в управлінні персоналом. Цифровізація, гібридне робоче середовище, розосередженість учасників робочих команд не змінюють



фундаментальні принципи людської мотивації та поведінки. Базові теорії управління персоналом залишаються релевантними, оскільки вони враховують універсальні аспекти людської поведінки та організаційних процесів. У гібридному робочому середовищі ці теорії допомагають адаптувати управлінські практики, зберегти мотивацію, забезпечити ефективну комунікацію та підтримувати корпоративну культуру, що є критично важливими для досягнення успіху в сучасних умовах.

Таблиця 1

Базові теорії в дослідженні системи управління персоналом підприємств

Теорії	Представники	Основне положення теорії	Ключові напрями, які є засадничими для подальшого розгортання наукового дослідження
Теорія систем	Айзерман Марк, Людвиг фон Берталанфі, Алан Тюрінг, В. М. Глушков, Б. Ш. Флейшман, Норберт Вінер, Джордж Данціг, Гайнц фон Ферсте	Розглядає організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин. Це дозволяє зрозуміти місце управління персоналом в загальній структурі підприємства.	Системний підхід: Розгляд підприємство як цілісну систему, де управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії. Це дозволяє оптимізувати взаємодію між різними підрозділами.
Теорія людських відносин	Мері-Паркер Фоллетт (1868 – 1933) і Елтон Мейо (1880 – 1949). Фріц Ротлісбергер (1898-1974)	Зосереджується на важливості соціальних зв'язків та мотивації працівників у процесі управління	Розуміння впливу корпоративної культури на управління персоналом. Створення культури, що підтримує інновації та співпрацю. Аналіз групової динаміки.
Теорія потреб	Абрахам Маслоу	Описує ієрархію потреб людини.	Може допомогти в розробці стратегій мотивації працівників. Визначення потреб працівників, що сприяють їхній мотивації та задоволеності.
Теорія двох факторів	Фредерік Ірвінг Герцберг	Визначає фактори, які сприяють задоволенню працівників і їхньому	Диференціація та ранжування чинників мотивації для розробки



		професійному розвитку.	ефективних стратегій управління.
Теорія навчання дорослих (андрагогіка)	Дж. Дьюи, П. Фрейре, М. Нокс (США), Д. Кід (Канада), Ф. Джессап (Великобританія), Р. Дейв, П. Шукла (Індія), А. Кроплі (Австралія), Х. Фриз (Голландія)	Включає принципи навчання дорослих	Можуть бути застосовані для підвищення кваліфікації персоналу та створення позитивного робочого середовища для підвищення продуктивності.
Теорія компетентнісного підходу	В. О. Болотов, А. В. Баранніков, М. І. Жалдак, В. В. Краєвський, А. А. Кузнецов, В. В. Лаптев, Джон Равен, С. А. Раков, М. В. Рижов, І. Д. Фрумін, А. В., Хуторської	Зосереджується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи.	Визначення ключових компетентностей, необхідних для успішного виконання обов'язків, і розробка програм навчання для їх розвитку.
Теорія людського капіталу	Т. Шульц, Гері Беккер, Е. Денісон, Р. Солоу, Дж. українські вчені О.Грیشнова, І.Каленюк, І. Петрова, А.Чухно, О.Бородіна, Н.Голікова, В.Мандибура	Розглядає інвестиції в освіту та навчання працівників як важливий чинник підвищення продуктивності підприємства	Інвестиції в навчання та розвиток працівників як ключ до підвищення продуктивності підприємства. Важливість розвитку навичок для адаптації до змін у ринку.
Теорія ринку праці	К. Маркс, Дж. Кейнс, Х. Лампер, С. Ліппман, Е. Лібанова, П. Самуельсона, А. Сміта, Г. Стілгера, А. Топіліна, М. Фрідмена	Аналізує попит і пропозицію працівників у контексті економічних умов.	Аналіз попиту та пропозиції робочої сили в контексті дистрибуції споживчих товарів, що впливає на стратегії набору та утримання персоналу
Теорія ефективності	Парето В. та Шумпетер Й. Маршал В. Мейер, МакКоннелл К.Р., Брю С.Л., Подольчак Н.Ю., Лопатнікова Л.І., Бухалков М.І., Самуельсон	Категорія «ефективність» займає важливе місце в економічній теорії та практичній діяльності. Розрахунок економічної ефективності проводиться для процесів як на макро-, так і на мікрорівні.	Ефективність - комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу

Джерело: сформовано авторами на підставі [9]



Сучасні умови діяльності підприємств (цифровізація, соціальна відповідальність, гібридне робоче середовище та інші новітні чинники) вимагають розширення класичних теорій управління персоналом. До основних новітніх напрямів і теорій, які слід інтегрувати з класичними підходами слід віднести теорію цифрового лідерства та цифрової трансформації.

Цифрове лідерство надає можливість менеджерам з управління персоналом ефективно використовувати цифрові інструменти, розуміти технологічні тренди та впроваджувати інновації. Трансформаційне мислення допомагає адаптувати управлінські стратегії до швидкозмінного цифрового середовища, інтегруючи онлайн-комунікацію, автоматизацію процесів і аналіз великих даних (Big Data). Важливим новітнім напрямом є Agile-методології та гнучкі організаційні структури.

Сучасний Agile Management, включає підходи Scrum, Kanban, Lean та інші, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, покращувати внутрішню комунікацію та адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Гнучкі організаційні структури (Agile Organization Theory) сприяють створенню більш адаптивних, самоорганізованих команд, що особливо актуально в умовах гібридного робочого середовища.

Безперечно важливими в сучасних умовах є теорії управління знаннями та People Analytics. Управління знаннями є важливим напрямом завдяки цифровим технологіям, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття рішень.

People Analytics – це підхід, що базується на аналізі даних про співробітників для оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності та мотивації персоналу. У зв'язку із зростанням важливості соціальної ролі та значущості підприємства актуалізуються положення теорії корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та стейкхолдерський підхід.

Інтеграція CSR-стратегій допомагає покращити імідж компанії та залучити таланти, для яких соціальна відповідальність має важливе значення.



Стейкхолдерський підхід розширює традиційну модель управління, враховуючи інтереси не лише акціонерів, а й інших зацікавлених сторін: співробітників, клієнтів, постачальників та місцевих громад. Особливості управління розподіленими командами вимагає застосування положень теорій мережевих організацій та віртуальних команд. Мережеві організації відображають сучасний тренд на децентралізацію управління та гнучке співробітництво між підрозділами, що особливо важливо в умовах віддаленої та гібридної роботи. Теорії, що стосуються управління віртуальними командами, вирішують проблеми комунікації, побудови довіри та ефективної координації у розподілених командах. З огляду на глобальні екологічні виклики, слід враховувати положення теорії сталого розвитку, яка інтегрує принципи екологічної, соціальної та економічної відповідальності, що дозволяє підприємствам планувати діяльність з урахуванням довгострокових впливів на довкілля та суспільство.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши наукові джерела з проблематики теоретичних засад системи управління персоналом підприємства здійснено уточнення науково-категоріального апарату щодо базових категорій дослідження та з'ясовано можливості використання основних наукових теорій з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей розвитку системи управління персоналом підприємства. Запропоновано, при дослідженні процесів формування та розвитку систем управління персоналом підприємств, враховувати сучасні чинники впливу та тенденції і закономірності їх розвитку: посилення стратегічної ролі HR-підрозділів, їх участь у формуванні бізнес-стратегії підприємства шляхом впровадження HR-технологій, аналітики та комплексної цифровізації процесів управління персоналом. Акцент в управлінні персоналом повинен орієнтуватися на розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури. А персоніфікація управління, яка реалізується через індивідуальний підхід до працівників через врахування їх потреб та мотивації. Підвищення ж



технологічної мобільності та гнучкості через організацію праці персоналу (віддалена робота, гнучкий графік, гібридне робоче середовище тощо). І через фокусування на створенні привабливого бренду роботодавця для залучення та утримання талантів.

Формування системи управління персоналом сучасного підприємства має ґрунтуватися на синтезі класичних теорій управління та новітніх підходів, орієнтованих на цифрову трансформацію, гнучкість, соціальну відповідальність та інтеграцію розподілених команд. Така інтегрованість забезпечує не лише збереження фундаментальних принципів мотивації, лідерства та організаційного розвитку, але й дозволяє створити адаптивну, прозору та інноваційну систему управління, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розробка теоретико-методичних основ вдосконалення моделей та алгоритмів для створення топ-менеджментом підприємств ефективних й адаптивних систем управління персоналом, які забезпечують гнучку та результативну політику управління їх кадровим потенціалом.

Список використаних джерел

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально трудові відносини. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Антощишина Н. І., Малюкіна Д. О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 9, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3350>
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.



5. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 2., Т. 2.2021 с.200-211
6. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 17. С. 216–224
7. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7(426). – С. 341–347., с. 343
8. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78–80
9. Економічна теорія. Політекономія: підручник/ за ред. В.Д, Базилевича. - 9-те вид., доп. Київ: Знання, 2014. 710 с.
10. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
11. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.
12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. С. 300
13. Залознова Ю. С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 441 с.
14. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111–115.



15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. ИНФРА-М, 2002. 406 с.
16. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства /Д.О. Корсаков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
17. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
18. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
19. Лук’янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук’янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
20. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2017. С. 118–122. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf
21. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
22. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. / Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с
23. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 303–307.
24. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
25. Чернодід, І. С., Н. М. Василець, і В. М. Петренко. «Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 6, Грудень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.