

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.41>

УДК 658.3:005.591:65.012.3

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

П. С. Садовий,

Аспірант спеціальності 073 «Менеджмент» Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1801-4411>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

P. Sadovyi,

Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya of Zaporizhzhya National University, City of Zaporizhzhya, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT WITH THE HELP OF DIGITALIZATION

У сучасній економіці спостерігається зростання рівня невизначеності пов'язаного з воєнним станом, одночасно відбувається посилення динаміки ринкових процесів та ускладнення умов конкуренції. Це обумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління персоналом підприємств. Тому діджиталізація виступає прогресом сучасних змін, адже впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (HRM-систем, HR-аналітики, штучного інтелекту, Big data, автоматизації бізнес-процесів) відкриває нові можливості для відбору, утримання та мотивації персоналу. Теоретико-методологічні основи управління персоналом набувають іншого значення, оскільки інтегруються класичні підходи (системний, процесний, компетентнісний) з інноваційними методами, які орієнтованими на цифровізацію.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління персоналом в умовах діджиталізації для підвищення ефективності роботи персоналу.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом у контексті діджиталізації характеризуються інтеграцією класичних наукових підходів із цифровими інноваціями. Це дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів та сприяти розвитку людського капіталу в умовах цифрової економіки.

Традиційні методи управління персоналом формувалися в умовах стабільного середовища та паперових технологій, з орієнтацією на застарілу організацію праці й обмежені інструменти оцінки та подальшого розвитку персоналу. Діджиталізація може виконувати всі функції HR-менеджменту – від рекрутингу до кар'єрного розвитку. Сучасні підходи відзначаються автоматизацією, аналітичністю, персоналізацією, інтерактивністю та підвищеною швидкістю прийняття управлінських рішень. Це дає нові можливості для ефективного використання персоналу.

Класичні принципи управління персоналом заклали основи організації праці та розвитку кадрів, орієнтуючись на людський фактор, системність і

справедливість. При переході на сучасні принципи відбувається адаптивність, аналітичність, персоналізація, розвиток цифрових компетенцій з дотриманням етичних норм. Це надає, що нові принципи зберігають логіку попередніх підходів та адаптуються до сучасних технологій і цифрових інструментів управління.

Класичні функції управління персоналом сформували систему найму, аналізу та розвитку працівників через використання планування, мотивацію, навчання та контроль. При діджиталізації впроваджуються цифрові технології до цих процесів, забезпечуються кібербезпека, захист інформації та розвиток цифрових навичок персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності управління, індивідуального підходу до професійного розвитку, адаптації до динамічного цифрового середовища.

The current economy is wary of the growing level of insignificance associated with the military camp, and at the same time there is an increase in the dynamics of market processes and the complacency of competitive minds. This explains the need to transform traditional approaches to enterprise personnel management. Therefore, digitalization is the progress of current changes, including the advancement of information and communication technologies (HRM systems, HR analytics, piece intelligence, Big data, business process automation) opens up new opportunities for selection, increasing motivation for staff. The theoretical and methodological foundations of personnel management assume a new meaning as classic approaches (systemic, process, competence) are integrated with innovative methods that focus on digitalization.

The method of investigation is to organize theoretical and methodological ambushes of personnel management in the minds of digitalization to improve the efficiency of work for personnel.

Theoretical and methodological aspects of personnel management in the context of digitalization are characterized by the integration of classical scientific approaches with digital innovations. This allows us to promote the efficiency of

personnel processes and promote the development of human capital in the minds of the digital economy.

Traditional methods of personnel management were formed in the minds of a stable middle class and paper technologies, with a focus on the old organization of the exchange of assessment tools and further development of personnel. Digitalization can replace all functions of HR management - from recruiting to career development. Current approaches include automation, analytics, personalization, interactivity and increased speed in making management decisions. This gives new opportunities for effective recruitment to staff.

Classical principles of personnel management laid the foundations for the organization of work and personnel development, focusing on the human factor, consistency and fairness. When switching to modern principles, adaptability, analytics, personalization, development of digital competencies in accordance with ethical standards are expected. This means that the new principles retain the logic of the latest approaches and adapt to modern technologies and digital management tools.

The classic functions of personnel management formed a system of recruitment, analysis and development of employees through selective planning, motivation, training and control. During digitalization, digital technologies are introduced to all processes, cybersecurity, information security and the development of digital skills for personnel are ensured. This implies increased efficiency of management, individual approach to professional development, adaptation to a dynamic digital environment.

Ключові слова: *управління персоналом, теоретико-методологічні аспекти, діджиталізація, HR-менеджмент, цифрові технології, електронний документообіг, автоматизація HR-процесів, економіка праці, ефективність управління персоналом*

Keywords: *human resources management, theoretical and methodological aspects, digitalization, HR management, digital technologies, electronic document*

management, automation of HR processes, labor economics, personnel management efficiency

Вступ

У сучасній економіці спостерігається зростання рівня невизначеності пов'язаного з воєнним станом, одночасно відбувається посилення динаміки ринкових процесів та ускладнення умов конкуренції. Це обумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління персоналом підприємств. Тому діджиталізація виступає прогресом сучасних змін, адже впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (HRM-систем, HR-аналітики, штучного інтелекту, Big data, автоматизації бізнес-процесів) відкриває нові можливості для відбору, утримання та мотивації персоналу. Теоретико-методологічні основи управління персоналом набувають іншого значення, оскільки інтегруються класичні підходи (системний, процесний, компетентнісний) з інноваційними методами, які орієнтованими на цифровізацію.

У зв'язку з чим постає необхідність у формуванні оновленої концептуальної бази, яка враховує виклики цифрових технологій, зміни у трудових відносинах та нові моделі організації праці, а саме: дистанційна робота, гнучкі форми зайнятості, віртуальні команди. Методологічний інструментарій управління персоналом змінюється під впливом діджиталізації, що підвищує ефективність управлінських рішень та забезпечує сталий розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемними питаннями управління персоналом займалися такі вчені: Балусева О. В., Бойда С. В., Ганза І. В., Дячков Д., Збрицька Т. П., Лісова Р. М., Командровська В. Є., Матвеєнко І., Орел Ю. Л., Свінарьова Г. Б., Станіславик О. В. та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах, але визначення теоретико-методологічних аспектів управління персоналом за допомогою діджиталізації потребує подальшого удосконалення.

Постановка проблеми

Covid та воєнний стан показав неефективність традиційної форми управління персоналом, оскільки це ускладняється дистанційною роботою де важко було першій час налагодити документообіг та обмін інформацією, контроль за роботою персоналу, перебоями електроенергії. Сучасні системи управління персоналом з використанням діджиталізації полегшують аналіз та контроль за продуктивністю праці, підвищують гнучкість організаційної структури і допомагають оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Оскільки використання цифрових технологій відкривають нові перспективи для вдосконалення кадрових процесів, підвищують рівень прозорості прийняття управлінських рішень, а також допомагають персоналізованому розвитку та підвищенню кваліфікації кожного працівника.

Однак, можна виділити проблеми, які пов'язані з впровадженням діджиталізації, а саме: відсутність єдиного підходу до впровадження цифровізації у HR-практики, недостатню методологічну базу оцінки ефективності використання цифрових інструментів для управління персоналом, а також відсутності параметрів для формування цифрових компетентностей працівників та моделей їх організації праці.

Постановка завдання, мети дослідження

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління персоналом в умовах діджиталізації для підвищення ефективності роботи персоналу.

Викладення основного матеріалу (результати роботи)

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом складаються із концептуальних засад, що визначають їх мету, функції, принципи та інструментарій. Це формує системне визначення управління персоналом як комплексного процесу, у якому поєднуються між собою економічні, соціальні та правові чинники.

Методологічний підхід до управління персоналом включає в себе сукупність підходів і методів, серед яких провідне місце займають

системний, компетентнісний, процесний та інноваційний підходи. Поєднання їх між собою забезпечує інтеграцію сучасних інструментів HR-менеджменту, а саме HR-аналітики, цифрових технологій, адаптивних моделей праці та оцінювання з використанням штучного інтелекту.

Теоретико-методологічні аспекти формують сучасну основу для ефективної кадрової політики, сприяють оптимізації мотивації персоналу і поєднують інтереси керівництва та працівників при організації праці.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом представимо у вигляді наступних блоків, які взаємопов'язані між собою:

1. Теоретичні основи управління персоналом включають:

1.1. Управління персоналом як наукову категорію, що відображає закономірності формування, розвитку та раціонального використання людського капіталу.

1.2. Цілі управління персоналом, які спрямовані на підвищення ефективності праці та забезпечують досягнення стратегічних завдань.

1.3. Принципи управління персоналом – системність, комплексність, адаптивність, соціальна спрямованість і стратегічний характер.

1.4. Категоріальний апарат, що охоплює поняття «персонал», «трудовий потенціал», «кадрова політика», «кадровий менеджмент», «HR-стратегія».

2. Методологічні підходи управління персоналом передбачають:

2.1. Системний підхід, який розглядає персонал як ключову соціально-економічну підсистему організації.

2.2. Процесний підхід, що визначає управління як послідовність функцій – від планування й добору до оцінювання та контролю.

2.3. Компетентнісний підхід, зосереджений на розвитку професійних і соціально-особистісних компетенцій працівників.

2.4. Ситуаційний підхід, що враховує мінливість зовнішнього й внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень.

2.5. Інноваційний підхід, який базується на застосуванні передових цифрових інструментів та за допомогою використання автоматизованих бізнес-процесів та HR-технологій.

3. Практичні орієнтири управління персоналом охоплюють:

3.1. Розробку кадрової політики, що поєднує стратегічні цілі підприємства з розвитком людського потенціалу.

3.2. Системи мотивації та стимулювання, які інтегрують матеріальні й нематеріальні чинники.

3.3. Заходи з адаптації та професійного розвитку, які включають підвищення кваліфікації, мотивують персонал до постійного навчання.

3.4. Використання HR-аналітики для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

3.5. Формування системи соціального партнерства та запровадження корпоративної культури для балансу інтересів керівництва і персоналу.

Отже, теоретико-методологічні аспекти управління персоналом утворюють комплексну систему, яка поєднує в собі теоретичні положення, методологічні підходи та практичні інструменти її реалізації. Удосконалена теоретико-методологічна модель управління персоналом наведено на рис. 1.

Особливість теоретико-методологічних аспектів управління персоналом у контексті діджиталізації полягає в переході з застарілих традиційних підходів до сучасних умов цифровізації, тобто відбувається трансформація методів управління під впливом новітніх технологій, а саме:

1) зміна теоретичної складової – персонал розглядається не тільки як ресурс, а і як стратегічний актив, який включає в себе інтелектуальний капітал та забезпечує конкурентні переваги підприємства. Цифровізація сприяє перегляду мотивацій персоналу, прискоренню соціальних комунікацій та допомагає виконанню управлінських функцій у сучасному світі.

2) методологічні підходи управління персоналом набувають ознак:

- системний підхід розширюється завдяки цифровим інструментам моніторингу й аналітики;

- процесний поєднується з автоматизацією HR-процесів;
- компетентнісний акцентується на розвитку цифрових компетенцій;
- ситуаційний враховує динаміку цифрового середовища та гнучкість організаційних структур.

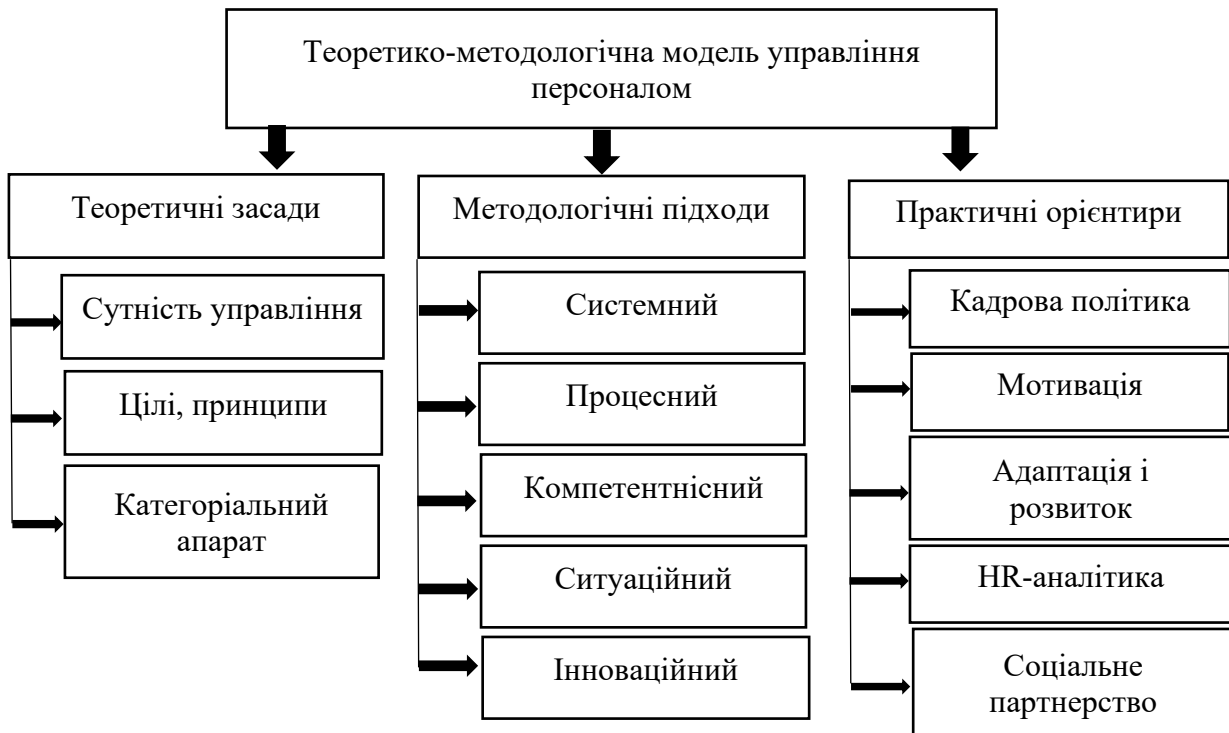


Рис. 1. Удосконалена теоретико-методологічна модель управління персоналом

3) інтеграція інноваційних технологій (Big data, блокчейн, хмарні сервіси, HR-аналітика) у кадрові системи, яка підвищує ефективність управлінських рішень, прискорює проведення аналізу та надає точність прогнозування, а також забезпечує індивідуальну роботу з персоналом за допомогою сучасних технологій.

4) змінюється підхід до практичної реалізації теоретичних положень за допомогою використання цифрових платформ, дистанційних каналів комунікації та автоматизованих рішень для підбору й оцінювання кадрів, що формує сучасну модель організації праці.

Порівняння традиційних та цифрових аспектів управління персоналом наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняння традиційних та цифрових аспектів управління персоналом

№	Традиційні аспекти управління персоналом	Особливості в умовах діджиталізації	Наукове порівняння
1	Рекрутинг здійснювався через друковані ЗМІ, ярмарки вакансій, особисті контакти	Використання онлайн-платформ, професійних соцмереж (LinkedIn), чат-ботів, алгоритмів відбору	Відбувається перехід від локальних ручних методів пошуку персоналу до застосування цифрових інструментів, що пришвидшує і уточнює критерії рекрутингу.
2	Адаптація персоналу базувалася на особистих зустрічах, наставництві, внутрішніх тренінгах	Віртуальні онбординг-платформи, інтерактивні відеоуроки, VR/AR-технології	Відбувається зміна традиційної адаптації персоналу на цифрову, яка дозволяє прискорити процеси, робить їх гнучкими та інтерактивними.
3	Навчання та розвиток – очні семінари, курси підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, e-learning, персоналізовані траєкторії за допомогою AI	Навчання відбувається у безперервному форматі, стає персоналізованим і доступним у будь-який час, що значно підвищує кваліфікацію працівників та допомагає їх професійному розвитку.
4	Комунікація здійснювалася особисто, через документи та телефонні дзвінки	Месенджери, корпоративні чати, відеоконференції, task-менеджери	Комунікація з персоналом переходить у цифрову сферу, що сприяє швидкості взаємодії та зменшенню витрат на процес управління.
5	Оцінка ефективності – періодична звітність, паперові анкети, суб'єктивні оцінки	HR-аналітика, KPI/OKR, моніторинг у реальному часі	Оцінювання результативності переходить від періодичного до системного моніторингу на основі кількісних показників, що підвищує ефективність управлінських рішень.
6	Мотивація та винагорода – заробітна плата і премії	Гейміфікація, цифрові системи визнання, гнучкі винагороди (у т.ч. немонетарні)	Переглядається система мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, орієнтовані на потреби працівників.
7	Кадровий документообіг – паперовий, з архівами	Електронні бази даних, хмарні сервіси, електронний підпис, автоматизація	Цифровізується кадровий документообіг, що скорочує витрати часу, зменшує використання ресурсів та підвищує прозорість інформації.
8	Кар'єрне зростання – ієрархічна модель	Гнучкі цифрові траєкторії, проєктний підхід, міжфункціональні команди	Відбувається перехід від ієрархічних на гнучкі траєкторії кар'єрного зростання, що ґрунтуються на розвитку компетенцій та участі у міжфункціональних командах

Удосконалена схема управління персоналом в умовах діджиталізації наведена на рис. 2.



Рис. 2. Удосконалена схема управління персоналом в умовах діджиталізації

Принципи управління персоналом є фундаментальними положеннями, що визначають організаційні засади, зміст та результативність управлінської діяльності у сфері використання людських ресурсів підприємства. Порівняння класичних принципів управління персоналом з їх принципами в умовах діджиталізації наведено у таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняння класичних принципів управління персоналом з їх принципами в умовах діджиталізації

№	Класичні принципи управління персоналом	Принципи управління персоналом у цифровому середовищі	Наукове порівняння
1	Принцип цілеспрямованості, а саме: управління персоналом має бути орієнтоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, забезпечуючи гармонізацію інтересів підприємства та його працівників	Принцип адаптивності – цифрової кадрове управління має ґрунтуватися на здатності системи швидко реагувати на сучасні зміни та інтегрувати цифрові інструменти в HR-практику	Обидва принципи зорієнтовані на досягнення цілей, однак з використанням цифрових технологій важливим виступає швидке реагування на зміни і пристосування до них
2	Принцип системності, а саме: персонал розглядається як цілісна система, що включає взаємопов'язані елементи управління: добір, розвиток, мотивацію, оцінювання результативності та соціальні комунікації. Реалізація цього принципу передбачає комплексний підхід до організації управлінських процесів	Принцип інтегрованості даних – управлінські рішення у сфері персоналу мають базуватися на комплексному використанні даних щодо компетенцій, результативності, мотиваційних факторів та потреб працівників	Стандартний підхід ґрунтується на цілісності системи, а цифровий робить акцент на використання аналітичної бази компетенцій та інформаційну пов'язаність цими даними для мотивації працівників
3	Принцип науковості, а саме: управлінські рішення у сфері персоналу ґрунтуються на об'єктивному аналізі даних, використанні сучасних методів оцінювання, прогнозування та планування, а також на результатах досліджень у галузі психології, соціології та економіки праці	Принцип аналітичної ефективності – управління повинно спиратися на інструменти цифрового оцінювання результативності (системи показників, прогнозні моделі, HR-аналітика)	У стандартному підході домінує дослідження та аналіз, а цифровий базується на прогнозуванні та оцінці за допомогою сучасних інструментів

Продовження таблиці 2.

№	Класичні принципи управління персоналом	Принципи управління персоналом у цифровому середовищі	Наукове порівняння
4	Принцип ефективності та економічності, а саме: система управління персоналом повинна забезпечувати досягнення високої результативності діяльності працівників за оптимального використання ресурсів, сприяючи підвищенню продуктивності праці	Принцип організаційної гнучкості – цифрова трансформація зумовлює поширення нових форматів роботи (дистанційної, гібридної, командної), що вимагає адаптивних управлінських підходів.	Класичний підхід робить акцент на економії ресурсів, а для цифрової моделі важливо оптимізація роботи в нових організаційних умовах
5	Принцип відповідності кваліфікації вимогам посади, а саме: добір, навчання та професійний розвиток персоналу мають забезпечувати відповідність рівня компетентності працівників посадовим обов'язкам і вимогам робочих місць	Принцип персоналізації – цифрові інструменти допомагають у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку персоналу, застосування сучасних підходів до його навчання і стимулювання їх праці	Класичний підхід базується на відповідності посад, а цифровий – на виділенні особистих компетенцій, професійних інтересів працівника, навчанні і стимулюванні праці
6	Принцип справедливості та мотиваційності, а саме: організація трудових відносин повинна ґрунтуватися на об'єктивності оцінювання результатів праці, справедливій винагороді та формуванні ефективних мотиваційних механізмів, що стимулюють професійний розвиток і продуктивність	Принцип прозорості та довіри – застосування електронних платформ, систем моніторингу й аналітичних рішень, яке забезпечує відкритість управлінських процесів і зміцнювати довіру між керівництвом та персоналом	Класичний підхід базується на справедливості та мотиваційності, а цифровий на прозорості рішень та довіри
7	Принцип гнучкості та адаптивності, а саме: система управління персоналом має здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, адаптуючи інструменти та стратегії управління кадрами	Принцип цифрової компетентності – професійний розвиток персоналу у сучасному світі включає оцінку існуючих навичок у сфері сучасних інформаційних технологій та їх постійного удосконалення.	Класична модель базується на гнучкості та пристосуванні до умов праці, а цифрова пов'язана з володінням цифровими компетенціями

Продовження таблиці 2.

№	Класичні принципи управління персоналом	Принципи управління персоналом у цифровому середовищі	Наукове порівняння
8	Принцип безперервного розвитку, а саме: управління персоналом передбачає постійне підвищення кваліфікації, розвиток професійних компетенцій та формування інноваційного потенціалу працівників з метою зміцнення конкурентоспроможності організації.	Принцип безперервного навчання – підвищення цифрових навичок співробітників у сучасному світі є необхідною умовою для підвищення їх конкурентоспроможності та професійної мобільності	Підхід до безперервного навчання зберігається, однак сучасний підхід повинен формувати цифрові компетенції для кар'єрної мобільності
–	–	Принцип кіберзахисту – управління персоналом потребує впровадження сучасних підходів для забезпечення безпеки інформаційних систем та конфіденційності даних, а також вживання заходів до вчасного діагностування та попередження загроз	У класичних підходах безпека персональних даних не розглядалася, а у цифрових умовах – це один важливий елементів управління для зберігання даних
–	–	Принцип соціальної відповідальності та етики – глобальні цілі сталого розвитку передбачають підвищення соціальної відповідальності перед персоналом, цифровізація HR-сфери здійснюється з урахуванням етичних норм і збереженням балансу між застосуванням автоматизації та людським фактором	При цифровому підході акцент роблять на соціальну відповідальність та застосування етичних норм, чого раніше не було у класичних принципах

Функції управління персоналом у науковому контексті слід розглядати як систематизовані напрями діяльності, що забезпечують формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації. Вони становлять складову управлінського циклу, відображаючи вплив суб'єкта управління на об'єкт. Класичні функції управління персоналом під впливом діджиталізації трансформуються, розширюючи існуючі властивості та включаючи додаткові напрями діяльності. Порівняння класичних функцій

управління персоналом з їх функціями в умовах діджиталізації наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Порівняння класичних функцій управління персоналом з їх функціями в умовах діджиталізації

№	Класичні функції управління персоналом	Функції управління персоналом у цифровому середовищі	Наукове порівняння
1	Планування персоналу – визначення потреб підприємства в кадрах та прогноз володіння ними необхідними компетенціями	Управління даними про персонал – проведення збору, систематизації та аналізу кадрової інформації для здійснення прогнозування та підвищення продуктивності	При класичних функціях аналіз робиться періодично порівнюючи звітний з попереднім періодом та на підставі цього роблять прогноз за допомогою існуючих формул, а при цифровізації проводиться постійний аналіз на підставі аналітичних даних та отримуються оперативно точні дані прогнозування
2	Організація трудових процесів – формування структури, розподіл функцій і обов’язків, а також створення умов для ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом	Цифрова інтеграція – впровадження сучасних цифрових технологій у HR-процеси для підвищення ефективності відбору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу	При новому підході до функцій організація праці доповнюється цифровою інтеграцією, що підвищує ефективність та оперативність прийняття управлінських рішень
3	Добір і найм – оцінка кандидатів і формування кадрового складу відповідно до вимог	Управління цифровими компетенціями – отримання та розвиток навичок роботи у цифровому середовищі, які необхідні для забезпечення ефективної роботи	В обох варіантах відбувається добір кандидатів та оцінка їх компетенцій суб’єктивно працівником відділу кадрів, а при сучасному підході з використанням цифрових технологій дозволяють оцінювати додаткові компетенції та оптимізувати процес відбору персоналу автоматизовано
4	Адаптація працівників – залучення нових працівників у колектив, адаптація їх до роботи, розвиток корпоративної культури спілкування	Цифрова комунікація – налагодження цифрових каналів взаємодії між керівництвом та персоналом у інформаційному середовищі для забезпечення корпоративної культури спілкування	При класичних функціях адаптація відбувається за допомогою наставників та лекцій з корпоративної культури, а при сучасному підході адаптація стає розвинутою, поєднуючи практики з соціалізації та цифрові канали комунікації між керівництвом та персоналом

Продовження таблиці 3.

№	Класичні функції управління персоналом	Функції управління персоналом у цифровому середовищі	Наукове порівняння
5	Мотивація персоналу – застосування систем матеріального та нематеріального стимулювання праці для підвищення продуктивності роботи персоналу	Інноваційний розвиток трудового потенціалу – активне використання цифрових технологій, застосування креативності та інноваційних пропозицій у роботі	При сучасному підході відбувається перехід від мотивації до інноваційної діяльності, креативності та використання цифрових технологій
6	Оцінювання персоналу – системний аналіз професійної діяльності та визначення рівня компетентності	Аналітичне оцінювання та управління даними – використання цифрових KPI та прогнозних моделей для оцінки роботи персоналу	При сучасному підході оцінювання стає більш об'єктивним, яке базується на оцінці результатів за допомогою KPI, систематизації даних для використання прогнозних моделей оцінки роботи персоналу на підставі цифрових інструментів
7	Навчання та розвиток – надання можливості постійного підвищення кваліфікації, підтримка для подальшого кар'єрного розвитку і забезпечення безперервного навчання персоналу	Цифрове навчання та розвиток компетентностей – впровадження персоналізованого підходу до підвищення цифрових навичок персоналу для подальшого кар'єрного росту та мобільності працівників	При сучасному підході навчання відбувається персоналізовано, орієнтованим компетенції, підвищуються цифрові навички для подальшого кар'єрного росту, що забезпечує професійну мобільність працівників
8	Контроль і регулювання – перевірка виконання кадрових рішень і своєчасне регулювання управлінських дій	Контроль, адаптивність і гнучкість – здатність HR-системи швидко реагувати на зміни цифрового середовища, забезпечувати адаптивність та впроваджувати моделі гнучкої зайнятості	Контроль зберігає свою функцію, але при сучасному підході відбувається гнучке управління в умовах динамічного цифрового середовища, впроваджується модуль гнучкої зайнятості
9	Соціальне забезпечення та охорона праці – забезпечення безпечних умов праці, соціального захисту та збереження балансу між професійними та особистими потребами працівників	Кібербезпека та захист персональних даних – захист інформації, допомога у безпечному використанні цифрових ресурсів, забезпечення конфіденційності даних, своєчасне виявлення та нейтралізація загроз	Класична функція соціальна при сучасному підході доповнюється кібербезпекою та захисті персональних даних, що стає невід'ємним елементом цифрового управління персоналом

Висновки

1. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом у контексті діджиталізації характеризуються інтеграцією класичних наукових

підходів із цифровими інноваціями. Це дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів та сприяти розвитку людського капіталу в умовах цифрової економіки.

2. Традиційні методи управління персоналом формувалися в умовах стабільного середовища та паперових технологій, з орієнтацією на застарілу організацію праці й обмежені інструменти оцінки та подальшого розвитку персоналу. Діджиталізація може виконувати всі функції HR-менеджменту – від рекрутингу до кар'єрного розвитку. Сучасні підходи відзначаються автоматизацією, аналітичністю, персоналізацією, інтерактивністю та підвищеною швидкістю прийняття управлінських рішень. Це дає нові можливості для ефективного використання персоналу.

3. Класичні принципи управління персоналом заклали основи організації праці та розвитку кадрів, орієнтуючись на людський фактор, системність і справедливість. При переході на сучасні принципи відбувається адаптивність, аналітичність, персоналізація, розвиток цифрових компетенцій з дотриманням етичних норм. Це надає, що нові принципи зберігають логіку попередніх підходів та адаптуються до сучасних технологій і цифрових інструментів управління.

4. Класичні функції управління персоналом сформували систему найму, аналізу та розвитку працівників через використання планування, мотивацію, навчання та контроль. При діджиталізації впроваджуються цифрові технології до цих процесів, забезпечуються кібербезпека, захист інформації та розвиток цифрових навичок персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності управління, індивідуального підходу до професійного розвитку, адаптації до динамічного цифрового середовища.

Література

1. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118.

2. Свінарьова Г. Б., Ткач Д. К. Інноваційна трансформація системи управління підприємством: теоретико-методологічні засади та вплив діджиталізації. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 113-121.

3. Матвеєнко І., Панченко Г. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 157-170.

4. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Вип. 1(19). С. 98-103.

5. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 06.09.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10

6. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення: 06.09.2025).

7. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО*. 2021. № 3. С. 20-24.

8. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 06.09.2025).

9. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Назаренко О. П. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5206> (дата звернення: 06.09.2025).

10. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> (дата звернення: 06.09.2025).

11. Дячков Д., Сазонова Т., Вовковінський Ю. Використання діджитал-технологій в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Scientific journal “*MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*”. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/433/426/882> (дата звернення: 06.09.2025).

12. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

References

1. Lisova, R.M. (2019), “Impact of Digitalization on Business Models: Stages and Tools of Digital Transformation”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 24(2), pp. 114-118.

2. Svinariova, H.B. and Tkach, D.K. (2025), “Innovative Transformation of Enterprise Management System: Theoretical-Methodological Foundations and Digitalization Impact”, *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1(31), pp. 113-121.

3. Matvieienko, I. and Panchenko, H. (2022), “Personnel Management in the State Service of Ukraine under Digitalization”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 9(27), pp. 157-170.

4. Hanza, I.V. (2011), “Theoretical-Methodological Aspects of Personnel Management Impact on Enterprise Management Efficiency”, *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1(19), pp. 98-103.

5. Balueva, O. and Snopenko, H. (2020), “Transformation of the human resources management function: current trends”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12,

available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (Accessed 06 Sep 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10

6. Zbrytska, T.P. and Soroka, O.V. (2021), “Personnel Management in the Era of Digital Economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (Accessed 06 Sep 2025).

7. Stanislavik, O.V. and Kovalenko, O.M. (2021), “Features of Personnel Management of Enterprises under Digitalization”, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 3, pp. 20-24.

8. Orel, Yu.L. and Smahliuk, A.A. (2023), “HR Management in Ukrainian Business: Challenges of Digitalization”, *Akademichni vizii*, vol. 19, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (Accessed 06 Sep 2025).

9. Komandrovskaya, V.Ye. Kryvytska, N.Yu. and Nazarenko, O.P. (2024), “Digitalization Management of HR Processes in Business”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5206> (Accessed 06 Sep 2025).

10. Boida, S.V. (2022), “Socio-Psychological Aspects of Personnel Management in Enterprises under Unstable External Conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 46, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> (Accessed 06 Sep 2025).

11. Diachkov, D. Sazonova, T. and Vovkovinskyi, Yu. (2022), “Use of Digital Technologies in Personnel Potential Management”, *Scientific journal “Modeling the Development of the Economic Systems”*, available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/433/426/882> (Accessed 06 Sep 2025).

12. Shubalyi, O.M. Rud, N.T. Hordiychuk, A.I. Shubala, I.V. Dziamulych, M.I. Khilukha, O.A. and Kosinskyi, P.M. (2023), *Upravlinnia personalom* [Management of Personnel], LNTU, Lutsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.