

## Теоретичні основи та особливості функціонування системи управління персоналом

Тарас Богданович Ярмус<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2024	Економіка	005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14184734>

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні основи та сучасні підходи до функціонування системи управління персоналом, зокрема в умовах трансформаційної економіки. Окреслено еволюцію наукових поглядів на управління людськими ресурсами, розкрито сутність і значення основних структурних елементів системи. Особливу увагу приділено впливу цифровізації, ролі корпоративної культури та лідерства, а також інноваційним підходам, що включають використання HR-технологій, гнучкі моделі управління та забезпечення психологічного добробуту працівників.

Одержані результати підкреслюють важливість інтеграції інноваційних практик у систему управління персоналом для підвищення адаптивності та стійкості організацій. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації сучасних концепцій управління персоналом, що дозволяє розробляти ефективні стратегії з урахуванням глобальних і національних викликів.

**Ключові слова:** управління персоналом, цифровізація, корпоративна культура, HR-технології, лідерство, інноваційні підходи.

### Theoretical basis of this individuality functioning systems personalized

**Abstract.** The personnel management system is a fundamental component of ensuring the efficiency of any organization, as human resources determine its potential, competitiveness, and adaptability to dynamic changes. Contemporary challenges, including globalization, digitalization, and the armed aggression of the Russian Federation, have presented Ukrainian economic entities with new tasks requiring improved approaches to managing labor potential. The economic shocks caused by the war have heightened the importance of preserving and developing human capital, a key factor in the post-war recovery of the state.

In a transformational economy, the personnel management system must meet the demands of the time, ensuring not only the efficiency of production processes but also the well-being, motivation, and psychological resilience of employees. Research into the theoretical foundations of this system, its structural elements, and innovative management approaches enables the development of scientifically grounded mechanisms that help achieve strategic organizational goals and enhance their resilience.

This article explores the theoretical foundations and modern approaches to the functioning of personnel management systems, particularly in a transformational economy. It

---

<sup>1</sup> кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту НУ «Львівська політехніка» <https://orcid.org/0009-0001-5419-8329>

outlines the evolution of scientific views on human resource management, revealing the essence and importance of the system's key structural elements. Special attention is paid to the impact of digitalization, the role of corporate culture and leadership, and innovative approaches, including the use of HR technologies, flexible management models, and ensuring employees' psychological well-being.

The findings highlight the importance of integrating innovative practices into personnel management systems to enhance organizational adaptability and resilience. The theoretical contribution of this work lies in systematizing modern concepts of personnel management, enabling the development of effective strategies that address both global and national challenges.

**Keywords:** personnel management, digitalization, corporate culture, HR technologies, leadership, innovative approaches.

### Вступ

Система управління персоналом є фундаментальною складовою забезпечення ефективності будь-якої організації, адже саме людські ресурси визначають її потенціал, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах динамічних змін. Сучасні виклики, зокрема глобалізація, цифровізація та збройна агресія РФ, висунули перед економічними суб'єктами України нові завдання, що вимагають вдосконалення підходів до управління трудовим потенціалом. Економічні потрясіння, спричинені війною, актуалізували питання збереження та розвитку людського капіталу, який є ключовим чинником післявоєнного відновлення держави.

В умовах трансформаційної економіки система управління персоналом має відповідати вимогам часу, забезпечуючи не лише ефективність виробничих процесів, але й підтримку добробуту працівників, їхньої мотивації та психологічної стійкості. Дослідження теоретичних основ цієї системи, її структурних елементів та інноваційних підходів до управління дозволяє сформувати науково обґрунтовані механізми, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей організацій і забезпеченню їхньої стійкості.

Особливості функціонування системи управління персоналом досліджували такі науковці: Бондаренко В., Букіна Л., В'юник Ю., Волянська-Савчук Л., Горбатюк О., Глушко Т., Гриша С., Друзь О., Клевцевич Н., Кондратенко О., Кошонько О., Лищенко М., Павлюк Б., Родченко Л., Топчій А., Фурман Д., Черненко І., Шапаренко О., Шафоренко С., Ясінецька І. та інші.

Метою статті є аналіз основних теоретичних положень і сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, що дозволить окреслити напрямки його розвитку в контексті глобальних викликів та специфічних умов функціонування українських організацій.

### Результати

Управління персоналом як окрема наукова й практична дисципліна формує фундаментальні підходи до забезпечення ефективного функціонування організацій. Її теоретичні основи ґрунтуються на інтеграції економічних, соціальних і психологічних аспектів, що дозволяє створити цілісну систему впливу на трудові ресурси. Зважаючи на сучасні виклики, зокрема зумовлені збройною агресією РФ, система управління персоналом набуває особливого значення в контексті збереження економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення стійкості ринку праці. Саме тому дослідження теоретичних основ цієї сфери є ключовим для формування адаптивних управлінських практик, що сприятимуть післявоєнному відновленню та сталому розвитку економіки України.

Історичний розвиток науки управління персоналом демонструє поступову трансформацію концептуальних підходів, що відображають зміну пріоритетів та умов

функціонування організацій. Від класичних моделей, заснованих на жорсткій регламентації, до сучасних стратегій, орієнтованих на інновації та адаптивність, еволюція цієї сфери дозволяє краще розуміти закономірності взаємодії між працівниками та організаціями. У Таблиці 1 узагальнено ключові етапи розвитку теорії управління персоналом, окреслено основні характеристики кожного підходу.

Таблиця 1

**Еволюція наукових підходів до управління персоналом**

Етап	Ключові концепції	Характеристики
Класичний (поч. ХХ ст.)	Теорія адміністративного управління, науковий менеджмент	Фокус на ієрархії, стандартизації, формалізації процедур, підвищенні продуктивності через регламентацію.
Поведінковий (середина ХХ ст.)	Теорія людських відносин, мотивація, психологія праці	Увага до соціальних потреб працівників, комунікації, мотивації та командної роботи.
Системний (друга пол. ХХст.)	Системний підхід, ситуаційний підхід	Організація розглядається як система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем; адаптація до змін.
Сучасний (кін. ХХ ст. – сьогодні)	Гнучке управління, стратегічне управління персоналом, HR-аналітика	Орієнтація на інновації, технології, використання даних, гнучкі структури, персоналізація підходів.

Узагальнено автором [1-5]

У таблиці проілюстровано поступовий перехід від жорстко регламентованих методів управління до гнучких та адаптивних підходів, що відповідають сучасним викликам глобалізації та цифровізації.

Система управління персоналом є інтегрованим комплексом методів, принципів і процедур, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу організації. Її сутність полягає в забезпеченні гармонійної взаємодії між організаційними цілями та індивідуальними потребами працівників, що дозволяє створювати сприятливі умови для професійного зростання і підвищення продуктивності.

Значення системи управління персоналом в організаціях важко переоцінити, адже вона виконує ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств у динамічному середовищі. Завдяки цілеспрямованому управлінню персоналом організація здатна залучати, утримувати й ефективно використовувати висококваліфіковані кадри, що є фундаментом для досягнення стратегічних цілей. Особливої актуальності ця система набуває в умовах протистояння воєнної агресії РФ, коли питання збереження кадрового потенціалу стає ключовим для відновлення економіки та зміцнення національної безпеки.

Зазначені механізми управління персоналом не лише сприяють підвищенню ефективності роботи організації, а й формують основу для розвитку корпоративної культури, стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення соціальної згуртованості колективу.

Сучасна теорія управління персоналом базується на різноманітних концепціях і підходах, кожен з яких відображає певний аспект управлінської практики. Їх розвиток став відповіддю на виклики різних історичних етапів розвитку економіки та суспільства, адаптуючись до нових умов і потреб організацій. У Таблиці 2 узагальнено ключові концепції та школи управління персоналом, що є визначальними у формуванні сучасної управлінської думки.

Основні сучасні концепції та школи управління персоналом

Концепція/Школа	Ключові ідеї	Особливості
<b>Школа людських відносин</b>	Фокус на соціальних потребах працівників, важливість неформальних груп	Підкреслює роль комунікації, довіри та мотивації в підвищенні продуктивності працівників.
<b>Ситуаційна концепція</b>	Управлінські рішення залежать від конкретних умов і змінюються відповідно до них	Гнучкість у виборі методів управління залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.
<b>Системна школа</b>	Організація як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів	Орієнтація на взаємодію між підсистемами: кадри, технології, зовнішнє середовище, зворотний зв'язок.
<b>Гнучке управління</b>	Адаптація до швидких змін, застосування Agile та Scrum підходів	Швидка реакція на зміни, акцент на самоуправління команд, мінімізація бюрократії.
<b>Стратегічне управління</b>	Інтеграція управління персоналом із загальною стратегією організації	Довгострокове планування, орієнтація на досягнення стратегічних цілей через розвиток людського капіталу.
<b>Технологічна школа</b>	Використання HR-технологій і аналітики для управління персоналом	Застосування цифрових інструментів, аналіз великих даних для прийняття ефективних управлінських рішень.
<b>Школа корпоративної культури</b>	Формування спільних цінностей, норм і традицій в організації	Створення ідентичності компанії, підтримка лояльності та залучення працівників через корпоративні цінності.

Узагальнено автором за [1; 2; 5-9]

Така систематизація дозволяє окреслити багатогранність сучасних підходів до управління персоналом, які відповідають актуальним викликам і сприяють досягненню організаційної ефективності.

Ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу, який включає взаємопов'язані процеси та функції. На Рис. 1 окреслено основні структурні елементи, що утворюють систему управління персоналом, де продемонстровано, як різні аспекти кадрової роботи об'єднуються для досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом являє собою інтегровану сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції, що спрямовані на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів. Узагальнення ключових складових цієї системи дозволяє розкрити їхню взаємодію, що є основою для досягнення організаційних цілей.



**Рис. 1. Структурні елементи системи управління персоналом**

Сформовано автором за [5; 6; 10-13]

Планування персоналу виступає відправною точкою, яка визначає стратегічну потребу організації в трудових ресурсах, закладаючи основу для подальших етапів. Підбір і відбір персоналу забезпечують наповнення організації кваліфікованими кадрами, водночас адаптація сприяє їхньому швидкому залученню до робочого процесу та інтеграції в корпоративну культуру.

Мотивація і стимулювання відіграють ключову роль у підтримці високого рівня продуктивності працівників, водночас оцінка та атестація дозволяють здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань і визначати напрями для подальшого професійного розвитку. Навчання та підвищення кваліфікації забезпечують безперервне зростання компетентності персоналу, що сприяє підвищенню їхньої цінності для організації.

Організація праці та умов роботи формує середовище, яке стимулює ефективність і добробут працівників, а кадровий облік і аналітика забезпечують управлінське рішення на основі об'єктивних даних. Взаємодія між цими елементами забезпечує цілісність системи, її гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах, коли економіка перебуває у стані постійних змін, спричинених глобалізацією, цифровізацією та воєнними викликами, система управління персоналом має адаптуватися до нових реалій. Особливості її функціонування визначаються необхідністю гнучко реагувати на зовнішні загрози, забезпечувати стійкість організацій і сприяти їхньому розвитку в умовах трансформаційної економіки. Подальший аналіз дозволить окреслити ключові аспекти, які визначають специфіку управління персоналом в цих умовах.

Цифровізація, що стала невід'ємною складовою сучасного економічного розвитку, значно вплинула на всі аспекти управління персоналом. У глобальному масштабі цей процес спричинив кардинальні зміни в методах підбору, адаптації, навчання та мотивації працівників. Використання цифрових технологій дозволило автоматизувати

рутинні процеси, покращити ефективність комунікації, впровадити HR-аналітику для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [9]. Зокрема, поширення віддалених форматів роботи стало відповіддю на виклики пандемії COVID-19, що прискорило впровадження гнучких моделей зайнятості в багатьох країнах світу.

Для України цифровізація управління персоналом набула особливого значення в умовах пандемії, коли збереження функціонування бізнесу залежало від швидкої адаптації до нових форматів роботи. Водночас, з початком повномасштабного вторгнення РФ, цифрові технології стали ключовим інструментом не лише для забезпечення безперервності бізнес-процесів, а й для підтримки комунікації та згуртованості колективів, розосереджених по різних регіонах і країнах. Віртуальні платформи для управління проектами, онлайн-навчання та психологічна підтримка стали невід'ємною частиною системи управління персоналом.

У цих умовах українські організації були змушені не лише впроваджувати новітні цифрові рішення, але й забезпечувати кібербезпеку, що набуло критичного значення в умовах гібридної війни. Цифровізація дозволила українським підприємствам зберегти кадровий потенціал, підвищити гнучкість і адаптивність, сприяти інтеграції внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси та забезпечити безперервність навчання й розвитку персоналу, навіть в умовах військових дій [10]. Таким чином, цифровізація стала не лише фактором підвищення ефективності, але й механізмом стійкості та соціальної відповідальності.

Корпоративна культура та лідерство відіграють фундаментальну роль у формуванні ефективної системи управління персоналом, особливо в умовах трансформаційної економіки. Останнім часом в Україні спостерігається активне впровадження кращих європейських практик, що ґрунтуються на принципах відкритості, інклюзивності, поваги до працівника як ключового активу організації. Такі підходи акцентують увагу на створенні сприятливого робочого середовища, яке сприяє інноваціям, професійному розвитку та підтримці добробуту працівників. Європейська модель лідерства орієнтована на співпрацю, командну роботу, делегування повноважень і заохочення ініціативності [11].

Втім, на шляху до повного засвоєння цих прогресивних підходів в Україні все ще існують певні бар'єри, які зумовлені тривалим впливом авторитарних управлінських практик, що сформувалися за часів радянської системи. Такі практики характеризуються надмірною централізацією влади, низьким рівнем довіри до підлеглих і орієнтацією на контроль, а не на розвиток. У деяких організаціях досі зберігається культура страху перед керівництвом, що стримує ініціативність і пригнічує креативність працівників.

Перехід до більш демократичних моделей лідерства вимагає не лише технічного впровадження нових інструментів, але й глибинної зміни менталітету керівників та підлеглих. Така трансформація передбачає виховання лідерів нового типу, здатних надихати, об'єднувати колектив і ефективно керувати в умовах нестабільності. Зважаючи на виклики війни, особливо важливою стає здатність лідерів підтримувати моральний дух колективу, забезпечувати гнучкість і стійкість організації, а також сприяти соціальній згуртованості.

Таким чином, сучасна корпоративна культура в Україні перебуває на етапі суттєвих змін. Впровадження європейських практик у сфері лідерства сприяє формуванню прогресивного управлінського середовища, водночас вимагаючи подолання історично зумовлених проблем, що залишаються спадщиною авторитарного минулого.

Сучасні виклики, з якими стикаються організації, вимагають застосування інноваційних підходів до управління персоналом, що дозволяють не лише підвищувати ефективність діяльності, але й забезпечувати адаптивність до змінного середовища. Швидкий розвиток технологій, глобалізація та вплив війни на економічні процеси

вимагають нових рішень у сфері роботи з кадрами. Подальший аналіз окреслить основні напрями інновацій, які формують сучасну парадигму управління людськими ресурсами.

Використання HR-технологій і аналітики є одним із ключових інструментів сучасного управління персоналом. Цифрові платформи, системи автоматизації HR-процесів та аналітичні інструменти дозволяють ефективно управляти усіма етапами життєвого циклу працівника в організації - від підбору до звільнення. Аналітика допомагає виявляти закономірності, прогнозувати поведінку персоналу, оцінювати ефективність навчання та розробляти персоналізовані мотиваційні стратегії. Особливо актуальним є використання великих даних (Big Data), що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, знижуючи ризики та підвищуючи продуктивність.

Гнучкі моделі управління персоналом передбачають адаптивність організаційних структур до змінних умов ринку. До них належать використання Agile-методологій, Scrum-команд та інших гнучких підходів, які забезпечують швидку реакцію на виклики, підвищують ефективність роботи команд та сприяють більшій залученості працівників. Такі моделі дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових ситуаціях, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності.

Підходи до забезпечення психологічної стійкості та добробуту працівників стають критично важливими, особливо з огляду на стресові ситуації, спричинені війною та економічною невизначеністю. Організації активно впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, пропонують гнучкі графіки роботи, забезпечують доступ до психологічних консультацій. Фокус на добробуті працівників сприяє збереженню їхньої працездатності, підвищенню лояльності та створенню сприятливого робочого середовища.

Для успішного впровадження зазначених інноваційних підходів необхідне створення кількох ключових умов. По-перше, це наявність належної цифрової інфраструктури, яка дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити зручний доступ до даних. По-друге, важливим є формування культури постійного навчання, що сприятиме розвитку компетенцій працівників у сфері використання новітніх технологій. По-третє, необхідна підтримка з боку керівництва, що включає не лише фінансові інвестиції, але й лідерство, орієнтоване на інновації. По-четверте, слід враховувати соціальний контекст і забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, орієнтуючись на добробут і потреби працівників. Лише за цих умов організації зможуть досягти високої ефективності та забезпечити свою стійкість у сучасних умовах.

### **Висновки**

Система управління персоналом є критично важливим елементом забезпечення ефективного функціонування організацій, особливо в умовах трансформаційної економіки. Її теоретичні основи, структурні елементи та сучасні підходи формують інтегровану модель, яка дозволяє адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Від класичних теорій до інноваційних практик, еволюція цієї сфери свідчить про її ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Особливу увагу було приділено впливу цифровізації, яка стала рушійною силою змін у системі управління персоналом. Цифрові інструменти та HR-аналітика дозволяють оптимізувати процеси, покращувати комунікацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас гнучкі моделі управління і стратегічне лідерство сприяють оперативній адаптації організацій до нових умов, зокрема в умовах війни.

Роль корпоративної культури та лідерства в умовах впровадження європейських стандартів управління набуває особливого значення для України. Водночас важливо долати спадщину автократичних практик, що досі впливають на деякі організаційні структури.

Інноваційні підходи, зокрема впровадження програм для забезпечення психологічного добробуту, є не лише інструментами підвищення продуктивності, але й важливими чинниками збереження людського капіталу в умовах соціально-економічних потрясінь.

Таким чином, система управління персоналом стає стратегічним інструментом, що забезпечує стійкість, адаптивність та зростання організацій. Подальший розвиток цієї сфери, орієнтований на інновації, дозволить зміцнити економічну стійкість України та сприяти її післявоєнному відновленню, що є ключовим завданням для всіх суб'єктів господарювання в нинішніх умовах.

### Список використаних джерел

1. Балахонова, О. В., & Павлюк, Б. Р. Управління персоналом підприємства у процесах соціально-економічного розвитку суспільства. [https://pnv.in.ua/images/Magazine/4\\_2023/Balakhonova\\_Pavliuk.pdf](https://pnv.in.ua/images/Magazine/4_2023/Balakhonova_Pavliuk.pdf)
2. Шафоренко, С. (2023). Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Наука і техніка сьогодні*, (3 (17)). <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/4130/4152>
3. Друзь, О., Родченко, Л., & Черненко, І. (2023). Концептуальні підходи до проявів поведінки людини в структурі організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, (2 (58)), 5-13. <https://journals.maur.com.ua/index.php/psychology/article/download/2687/3149>
4. Клевцевич, Н. А. (2024). Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/6825/1/13.pdf>
5. Бондаренко, В. В. (2023). Системний підхід до управління мотивацію персоналу. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42814/1/Zb\\_TEZ\\_Stud\\_konf\\_2023-20-21.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42814/1/Zb_TEZ_Stud_konf_2023-20-21.pdf)
6. В'юник, Ю. (2023). Сутність та значення сучасних концепцій управління персоналом. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42716/1/Zbirnyk\\_PDAU\\_26\\_10\\_2023-596-598.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42716/1/Zbirnyk_PDAU_26_10_2023-596-598.pdf)
7. Нікітенко, В., Гриша, С., & Бобраков, В. (2024). Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. *Humanities Studies*, (20 (97)), 266-276. <http://humstudies.com.ua/article/download/312186/303255>
8. Лищенко, М. О., & Макаренко, Н. О. (2023). Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(1), 33-40. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a5.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf)
9. Волянська-Савчук, Л. В., Кошонько, О. В., Горбатюк, О. В., & Глушко, Т. В. (2023). Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 112-120. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4583/1/12.pdf>
10. Бившева, Л. О., Кондратенко, О. О., Моховіков, А. Г., & Шапаренко, О. А. (2023). Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/193776/03-Byvshева.pdf?sequence=1>

11. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 321с.
12. Букіна, Л. Є. (2024). Система управління персоналом організації та шляхи її вдосконалення.  
[http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6450/1/2024\\_Bukina\\_Liliia\\_073\\_Mag.pdf.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6450/1/2024_Bukina_Liliia_073_Mag.pdf.pdf)
13. Лозова, О. В., & Топчій, А. (2023). Система управління персоналом підприємства. Інтернет-конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова.  
<https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/3045/2881>