

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

БУЛАТ СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга АНІСІМОВА
« ____ » _____ 2026 р.

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
КАР'ЄРОЮ**

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Інга СИВИЦЬКА, к.е.н.
доцент, доцент кафедри
інформаційних систем управління

Оцінка:

____ / ____ / ____
(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК:

(підпис)

АНОТАЦІЯ

БУЛАТ С. О. Інформаційне забезпечення процесів управління кар'єрою.

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026. 90 с.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розкрито сутність основних понять в та охарактеризовано систему управління кар'єрою персоналу підприємства; досліджено підходи до аналізу її ефективності; визначено зміст та функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу; охарактеризовано документообіг та особливості документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою; проаналізовано вплив цифрових технологій та штучного інтелекту та роль HRM-систем та цифрових платформ у процесах автоматизації розвитку персоналу.

Ключові слова: управління кар'єрою, розвиток персоналу, інформаційне забезпечення, документаційне забезпечення, HRM-системи, цифрові технології, штучний інтелект

Табл. 29. Рис. 6. Бібліограф.: 53 найм.

SUMMARY

BULAT S. O. Information support of career management processes. Specialty 029

Information, library and archival affairs, Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2026. 90 p.

The qualification (bachelor's) thesis reveals the essence of the basic concepts in and characterizes the career management system of the enterprise's personnel; explores approaches to analyzing its effectiveness; defines the content and functions of information support for personnel development; characterizes document flow and features of documentation support for career management processes; analyzes the impact of digital technologies and artificial intelligence and the role of HRM systems and digital platforms in the processes of automation of personnel development.

Keywords: career management, personnel development, information support, documentation support, HRM systems, digital technologies, artificial intelligence

Tabl. 29. Fig. 6. Bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність основних понять в управлінні кар'єрою персоналу підприємства .	7
1.2. Характеристика системи управління кар'єрою персоналу підприємства	16
1.3. Підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу підприємства	25
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Зміст та функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу	34
2.2. Характеристика документообігу у процесах управління кар'єрою персоналу.....	43
2.3. Особливості документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою.....	53
РОЗДІЛ 3 ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ Й ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	62
3.1. Вплив цифрових технологій та ШІ на розвиток персоналу	62
3.2. Автоматизація процесів розвитку персоналу: роль HRM-систем та цифрових платформ	76
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. В умовах цифровізації бізнес-процесів, трансформації ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників та постійного оновлення професійних вимог особливого значення набувають питання професійного розвитку працівників та формування ефективної системи управління їхньою кар'єрою. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу, що забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та формує основу її довгострокового розвитку.

Особливої актуальності дослідження питань управління кар'єрою персоналу набуло в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабна війна спричинила значні зміни у функціонуванні підприємств та ринку праці, що проявляється у дефіциті кваліфікованих кадрів, міграції трудових ресурсів, релокації підприємств, зміні організаційних підходів до трудової діяльності та зростанні потреби у швидкій адаптації працівників до нових умов. За таких умов ефективне управління кар'єрою персоналу стає важливим інструментом не лише забезпечення професійного розвитку працівників, але й підтримки кадрового потенціалу підприємств та підвищення ефективності їх діяльності.

Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів управління персоналом, кар'єрного розвитку працівників та підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємств зробили такі науковці, як Л. Балабанова, С. Мішина, О. Мішин, А. Кібанов, О. Крушельницька, В. Літинська, І. Шавкун, Я. Дибчинська, А. Маркова, В. Дятлов, О. Богатирьова, І. Гнедіна та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління кар'єрою персоналу підприємства на основі впровадження сучасних цифрових

технологій.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

- розкрити сутність основних понять в управлінні кар'єрою персоналу підприємства;
- охарактеризувати систему управління кар'єрою персоналу підприємства;
- дослідити підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу підприємства;
- визначити зміст та функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу;
- охарактеризувати документообіг у процесах управління кар'єрою персоналу;
- дослідити особливості документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою;
- проаналізувати вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на розвиток персоналу;
- визначити роль HRM-систем та цифрових платформ у процесах автоматизації розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління кар'єрою персоналу підприємства.

Предметом дослідження є інформаційно-документаційне забезпечення кар'єрного розвитку персоналу підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема: методи аналізу та синтезу - для дослідження теоретичних засад управління кар'єрою персоналу; метод порівняння - для зіставлення наукових підходів та визначення особливостей різних систем управління кар'єрою; системний підхід - для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління кар'єрою; метод узагальнення - для формування висновків та визначення напрямів удосконалення системи управління кар'єрою персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, наукові статті, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України, електронні ресурси, статистичні дані та інші інформаційні джерела з питань управління персоналом і кар'єрного розвитку працівників.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, у тому числі 29 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність основних понять в управлінні кар'єрою персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств дедалі більше визначається не лише наявністю матеріально-технічних ресурсів, фінансових можливостей чи рівнем технологічного забезпечення, а й якістю людського капіталу та здатністю персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах посилення конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів і трансформації ринку праці саме персонал стає одним із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Працівники виступають не лише виконавцями окремих функцій, а й носіями знань, професійного досвіду, компетентностей, інноваційних ідей та управлінського потенціалу, що формують основу сталого розвитку організації [2, с. 28].

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що характеризується швидкою зміною економічних умов, розвитком інформаційних технологій, трансформацією організаційних структур, появою нових професій і змін у вимогах до працівників [33, с. 167]. Додатковим фактором нестабільності для українських підприємств стали умови воєнного стану, які суттєво вплинули на ринок праці та систему управління персоналом. Повномасштабна війна спричинила зміну структури зайнятості населення, міграцію трудових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність релокації підприємств та перегляд підходів до організації трудової діяльності [31; 38].

У таких умовах організації змушені постійно переглядати підходи до управління персоналом та шукати ефективні інструменти підтримки професійного розвитку працівників. Одним із таких інструментів є система

управління кар'єрою персоналу, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними професійними прагненнями працівників [19, с. 53].

Особливого значення питання управління кар'єрою персоналу набувають у сучасних соціально-економічних умовах, коли відбуваються суттєві зміни у підходах до організації трудової діяльності [136, с. 34]. Якщо раніше працівник був орієнтований на довготривалу зайнятість на одному підприємстві та послідовне просування службовими щаблями, то сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю трудових ресурсів, зміною професійних пріоритетів, розвитком дистанційної роботи та появою нових форматів зайнятості [38].

Кар'єрний розвиток працівників є важливим елементом кадрової політики підприємства, оскільки він дозволяє забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу, підвищити рівень професійної мотивації працівників, сприяти розвитку їхніх компетентностей та забезпечити формування кадрового резерву. Наявність ефективної системи управління кар'єрою сприяє не лише професійному розвитку працівників, а й позитивно впливає на результативність діяльності підприємства в цілому.

Система управління кар'єрою дозволяє організації вирішувати низку важливих завдань, серед яких [2; 19]:

- забезпечення ефективного використання професійного потенціалу працівників;
- формування умов для професійного та особистісного розвитку персоналу;
- створення механізмів професійного просування працівників;
- підвищення рівня трудової мотивації;
- формування кадрового резерву підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів;
- забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства.

Для працівника управління кар'єрою також має важливе значення, оскільки дозволяє визначити перспективи професійного розвитку, підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку праці, розширити професійні компетентності та досягти бажаного рівня професійної реалізації. Таким чином, ефективне управління кар'єрою забезпечує взаємну вигоду як для працівника, так і для підприємства [6, с. 20; 15].

Слід зазначити, що поняття кар'єри протягом тривалого часу зазнавало суттєвих змін та трансформацій. Історично кар'єра розглядалася переважно як процес поступового службового просування працівника в межах організації, що передбачав зайняття вищих посад та отримання відповідного соціального статусу. Основна увага приділялася вертикальному просуванню працівників та їхньому посадовому зростанню.

Однак розвиток сучасних концепцій управління персоналом призвів до розширення змісту даного поняття. На сьогодні кар'єра розглядається не лише як посадове зростання, але і як безперервний процес професійного, соціального, інтелектуального та особистісного розвитку працівника протягом усього трудового життя. У сучасному розумінні кар'єра охоплює сукупність професійних ролей, досвіду, знань, компетентностей та досягнень особи, які формуються у процесі трудової діяльності [17, с. 365].

Варто зазначити, що сучасні підходи до розуміння кар'єри ґрунтуються на необхідності врахування не лише інтересів організації, а й індивідуальних цілей працівника. Сучасні працівники дедалі частіше розглядають кар'єру не лише як засіб матеріального забезпечення, а й як інструмент самореалізації, професійного розвитку, набуття нових компетентностей та досягнення особистісного успіху.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «кар'єра». Проведемо аналіз існуючих наукових підходів до визначення сутності поняття «кар'єра», що дозволить сформулювати більш повне уявлення про його зміст та основні характеристики (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «кар'єра»

Автор	Визначення
М. М. Кудінова, В. В. Меденець	«...явище професійної діяльності, що відображає послідовність займаних щаблів у виробничій, майновій або соціальній сфері» [17, с. 365]
В. А. Літинська	«...індивідуально усвідомлені дії людини щодо власного професійного майбутнього, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею, пов'язані з поступовим просуванням службовими сходинками» [19, с. 42]
В. В. Давиденко, В. В. Турчак, А. А. Когут	«...професійне просування особистості, процес зростання та досягнення професіоналізму» [6, с. 19]
С. В. Мішина, О. Ю. Мішин	«...процес успішної самореалізації особистості, що супроводжується соціальним визнанням та професійним зростанням» [25]
С. В. Коломієць, Т. О. Біляк	«...процес просування людини, що характеризується професійним розвитком, соціальною мобільністю та досягненням визначених цілей» [15]
М. В. Алдошина, Н. В. Козубова	«...особистісний проєкт, який включає цілі, стратегії, етапи реалізації та результати професійного розвитку» [1]
В. А. Літинська	«...поетапне просування працівників службовою ієрархією відповідно до набутого досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних якостей» [19, с. 51]
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	«...процес посадового та професійного просування працівника, спрямований на розвиток його трудового потенціалу та досягнення цілей організації» [2, с. 272]
С. В. Мішина, О. Ю. Мішин	«...процес професійного розвитку особистості, що передбачає зміни професійного статусу та трудової діяльності» [25]
І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська	«...певна послідовність і комбінація ролей, які людина виконує протягом свого життя» [36, с. 28]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених визначень свідчить, що науковці не мають єдиного підходу до трактування поняття «кар'єра». Частина дослідників розглядає кар'єру як процес посадового просування та досягнення певного соціального статусу, інші акцентують увагу на професійному розвитку, самореалізації та набутті компетентностей. Сучасні підходи поступово відходять від вузького розуміння кар'єри як виключно вертикального просування службовими щаблями та розглядають її як безперервний процес особистісного і професійного розвитку працівника. При цьому кар'єра охоплює не лише досягнення певної посади, але й набуття досвіду, розвиток професійних навичок, формування компетентностей і реалізацію особистого потенціалу.

З урахуванням проаналізованих наукових підходів та специфіки сучасних

умов функціонування підприємств під кар'єрою персоналу доцільно розуміти безперервний процес професійного, посадового та особистісного розвитку працівника, що здійснюється протягом його трудової діяльності та спрямований на реалізацію індивідуального потенціалу, досягнення професійних цілей і забезпечення ефективного використання людського капіталу підприємства. Кар'єра виступає не лише показником професійних досягнень працівника, але й важливим інструментом розвитку людського капіталу підприємства. Ефективно організований кар'єрний розвиток дозволяє забезпечити підвищення рівня мотивації працівників, покращити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та сформувати кадровий резерв організації.

Поряд із поняттям кар'єри важливе місце в системі сучасного управління персоналом займає поняття управління кар'єрою персоналу, оскільки саме воно визначає механізми, інструменти та організаційні заходи, спрямовані на забезпечення професійного розвитку працівників. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та високої мобільності трудових ресурсів підприємства все більше уваги приділяють не лише процесам підбору та адаптації персоналу, а й формуванню ефективної системи управління кар'єрним розвитком працівників.

У сучасних умовах управління кар'єрою персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства. Воно дозволяє забезпечити відповідність професійного потенціалу працівників стратегічним потребам організації, сприяє розвитку необхідних компетентностей, підвищує мотивацію працівників та забезпечує формування кадрового резерву підприємства.

Поняття управління кар'єрою персоналу є одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом, оскільки воно визначає механізми та інструменти забезпечення професійного розвитку працівників. Ефективне управління кар'єрою дозволяє узгодити інтереси підприємства та працівників, сприяє розвитку професійних компетентностей, підвищенню мотивації персоналу та формуванню кадрового резерву. У науковій літературі існують різні

підходи до визначення сутності поняття «управління кар'єрою персоналу» (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «управління кар'єрою персоналу»

Автор	Визначення
С. В. Мішина, О. Ю. Мішин	«...процес вибору та застосування форм, методів і інструментів впливу на кар'єрний процес персоналу з метою підвищення ефективності функціонування підприємства» [25]
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	«...комплекс заходів щодо планування, організації, мотивації та контролю службового зростання персоналу відповідно до його цілей, потреб, здібностей та можливостей, а також цілей підприємства» [2, с. 281]
І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська	«...частина системи управління персоналом, яка передбачає вплив роботодавця на професійну та організаційну кар'єру працівників у змінних умовах професійної діяльності» [36, с. 34]
М. М. Кудінова, В. В. Меденець	«...регламентований процес, що є комплексом заходів щодо впливу на організаційну та професійну кар'єру працівників в інтересах підприємства» [17, с. 367]
В. А. Літинська	«...цілеспрямований процес забезпечення професійного розвитку та службового просування працівників відповідно до їхнього потенціалу та потреб підприємства» [19, с. 58]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що поняття управління кар'єрою персоналу характеризується комплексністю та багатоаспектністю. Досліджені визначення можна умовно об'єднати у декілька груп. Перша група розглядає управління кар'єрою як процес впливу на професійний розвиток працівника за допомогою відповідних методів та інструментів. Друга група акцентує увагу на організаційних функціях управління, зокрема плануванні, організації, мотивації та контролі кар'єрного розвитку. Третя група підходів визначає управління кар'єрою як складову системи управління персоналом, спрямовану на забезпечення узгодженості між цілями підприємства та індивідуальними прагненнями працівників.

Таким чином, управління кар'єрою персоналу доцільно розглядати не лише як процес професійного просування працівників, а як комплексну систему заходів, спрямовану на розвиток людського потенціалу, ефективне використання компетентностей працівників та забезпечення досягнення стратегічних цілей

підприємства.

Важливим аспектом дослідження сутності кар'єри є визначення її основних видів та класифікаційних ознак. Різноманітність форм професійного розвитку працівників, відмінності в організаційних структурах підприємств, індивідуальних цілях працівників та специфіці трудової діяльності зумовлюють існування різних типів кар'єри [19, с. 61]. Класифікація кар'єри дозволяє систематизувати підходи до її побудови, визначити особливості професійного просування працівників і сформувати ефективні механізми управління кар'єрним розвитком.

У сучасній науковій літературі кар'єра персоналу розглядається як багатоаспектне явище, яке може класифікуватися за різними ознаками залежно від характеру професійного розвитку, напрямку просування, швидкості кар'єрного зростання, сфери реалізації та інших критеріїв. Вибір певного виду кар'єри визначається як особистими характеристиками працівника, його професійними здібностями, мотивацією та прагненнями, так і особливостями функціонування підприємства, кадровою політикою та умовами зовнішнього середовища [2, с. 285].

Кар'єрний розвиток працівників може здійснюватися не лише шляхом традиційного вертикального просування службовими щаблями. У сучасних умовах діяльності підприємств дедалі більшого поширення набувають альтернативні форми кар'єрного розвитку, які передбачають розширення функціональних обов'язків, набуття нових професійних компетентностей, участь у міжфункціональних проєктах та освоєння суміжних сфер діяльності. Це пояснюється змінами на ринку праці, розвитком цифрових технологій та необхідністю швидкої адаптації персоналу до нових вимог.

У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкі моделі кар'єри, які дозволяють працівникам реалізувати свій потенціал не лише через посадове зростання, але й шляхом професійного розвитку та розширення компетентностей [11; 20, с. 49]. Водночас різні види кар'єри мають свої особливості, переваги та недоліки, що потребує їх детального аналізу.

Кар'єра персоналу може класифікуватися за різними ознаками, основні з яких наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів кар'єри персоналу

Ознака	Вид кар'єри	Характеристика
За напрямом розвитку	Вертикальна	Передбачає просування працівника на вищі посади зі збільшенням повноважень, відповідальності та рівня оплати праці
	Горизонтальна	Передбачає розширення професійних функцій без зміни посадового статусу
	Доцентрова	Передбачає наближення працівника до керівництва підприємства та участі у прийнятті управлінських рішень
За місцем реалізації	Внутрішньоорганізаційна	Реалізується в межах одного підприємства
	Міжорганізаційна	Передбачає професійне зростання через зміну підприємств
За змістом	Професійна	Пов'язана з набуттям знань, навичок і професійної майстерності
	Посадова	Передбачає службове просування працівника
За швидкістю розвитку	Повільна	Характеризується тривалим перебуванням на певному кар'єрному рівні
	Стрімка	Передбачає швидке просування службовими сходами
За характером розвитку	Безперервна	Має поступовий характер професійного розвитку
	Переривчаста	Передбачає наявність періодів зупинки або зміни професійного напрямку

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Наведена класифікація свідчить, що кар'єра персоналу є складним явищем, яке може реалізовуватися у різних формах залежно від цілей працівника, специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища. Кожен тип кар'єри характеризується власними особливостями, механізмами реалізації та умовами професійного розвитку, що визначає необхідність застосування різних підходів до управління кар'єрними процесами.

Традиційно кар'єрний розвиток асоціювався насамперед із посадовим просуванням працівника в межах організаційної структури підприємства. Такий підхід орієнтувався на підвищення службового статусу, розширення управлінських повноважень і збільшення рівня матеріального забезпечення. Проте сучасні тенденції розвитку ринку праці демонструють поступовий відхід від вузького розуміння кар'єри як виключно процесу вертикального просування.

У сучасних умовах професійна реалізація працівників все частіше пов'язується не лише із зайняттям вищих посад, але й із розвитком компетентностей, накопиченням досвіду та розширенням функціональних можливостей [9, с. 66].

Зміни у технологічному середовищі, розвиток цифрових технологій та трансформація вимог до персоналу сприяли поширенню нових підходів до побудови кар'єри. Працівники дедалі частіше прагнуть не тільки отримати вищу посаду, але й освоювати суміжні напрями діяльності, набувати нових знань і навичок, брати участь у міжфункціональних проєктах та розширювати власний професійний досвід. Такий підхід дозволяє підвищити професійну мобільність працівників та їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Окреме значення у сучасних умовах має місце реалізації кар'єрного розвитку. Частина працівників орієнтується на професійне зростання в межах одного підприємства, що забезпечує стабільність трудових відносин, накопичення організаційного досвіду та формування довгострокових професійних зв'язків [33, с. 167]. Водночас сучасний ринок праці характеризується зростанням мобільності трудових ресурсів, що сприяє поширенню кар'єрних траєкторій, пов'язаних зі зміною роботодавців та пошуком нових професійних можливостей.

Важливу роль відіграє також зміст кар'єрного розвитку, який може орієнтуватися як на вдосконалення професійних компетентностей, так і на розширення управлінських функцій та підвищення рівня відповідальності працівника. У першому випадку акцент робиться на професійній майстерності та спеціалізації, тоді як у другому основна увага приділяється посадовому просуванню та зміні статусу працівника в організаційній структурі підприємства. Крім того, кар'єрний розвиток може відрізнятися інтенсивністю та динамікою. Його швидкість визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких рівень кваліфікації працівника, професійний досвід, індивідуальна мотивація, кадрова політика підприємства, стан ринку праці та загальні соціально-економічні умови [18; 38].

В умовах цифровізації економіки, розвитку інноваційних технологій та

високої динаміки зовнішнього середовища сучасні підприємства дедалі частіше використовують гнучкі моделі кар'єрного розвитку, які поєднують різні кар'єрні траєкторії залежно від професійних цілей працівників та стратегічних потреб організації.

Отже, в сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці управління кар'єрою персоналу набуває важливого значення у системі управління підприємством. Ефективний кар'єрний розвиток працівників сприяє не лише реалізації їхнього професійного потенціалу, але й забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та зростання конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Характеристика системи управління кар'єрою персоналу підприємства

В умовах сучасного розвитку економіки та посилення конкуренції ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності організації забезпечувати раціональне використання та розвиток людських ресурсів. Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що персонал є не лише виконавчим ресурсом, а стратегічним активом, який формує конкурентні переваги, сприяє інноваційному розвитку та забезпечує стабільність діяльності організації. Саме тому особливого значення набуває формування ефективної системи управління кар'єрою персоналу.

Система управління кар'єрою персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом підприємства та спрямована на забезпечення умов для професійного, посадового та особистісного розвитку працівників. Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів, функцій та управлінських рішень, які забезпечують планування, організацію, реалізацію та контроль процесів кар'єрного розвитку персоналу [19, с. 17].

Основною метою системи управління кар'єрою персоналу є забезпечення

узгодженості між інтересами підприємства та індивідуальними кар'єрними прагненнями працівників [25; 19, с. 31]. Для підприємства така система дозволяє створити кадровий резерв, знизити плинність кадрів, забезпечити ефективне використання професійного потенціалу працівників і підвищити продуктивність праці. Для працівника система управління кар'єрою створює можливості професійного розвитку, самореалізації, підвищення рівня кваліфікації та досягнення бажаного професійного статусу. Водночас система управління кар'єрою персоналу виконує низку важливих завдань рис.1.1.

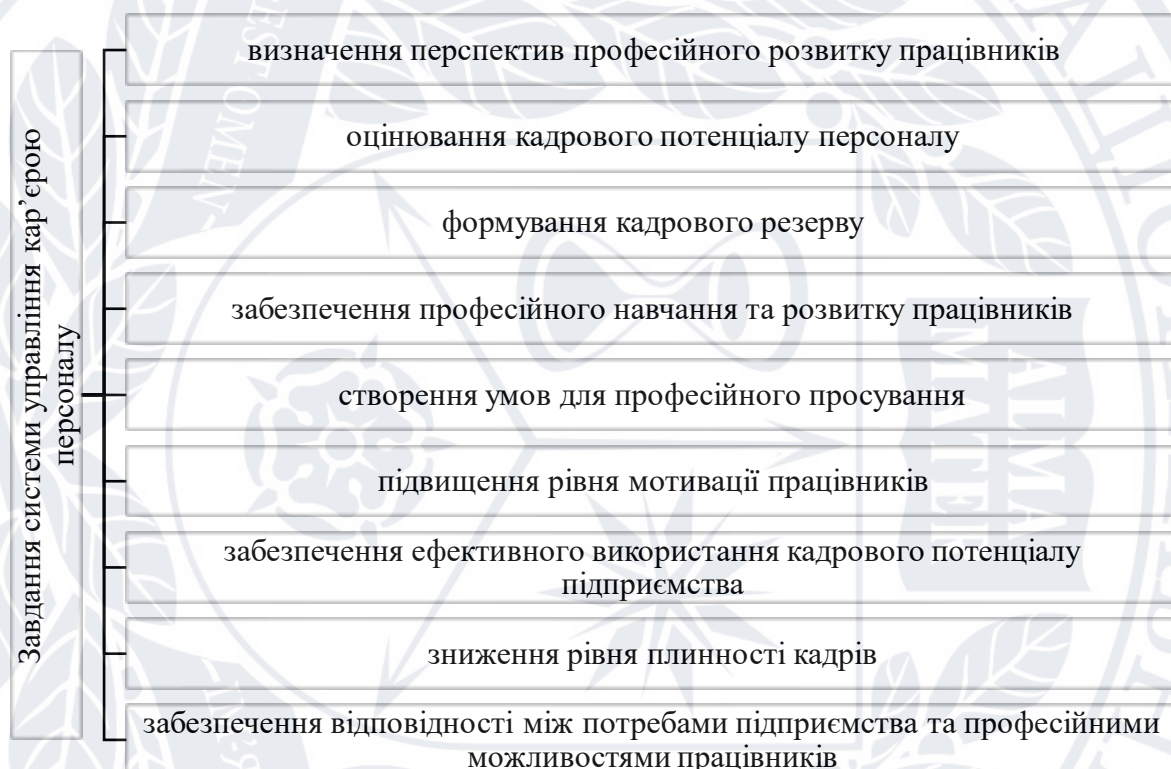


Рис.1.1 – Завдання системи управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 19; 36]

Формування системи управління кар'єрою персоналу ґрунтується на певних принципах, які забезпечують її ефективне функціонування. Основні принципи системи управління кар'єрою персоналу наведено на рис.1.2.

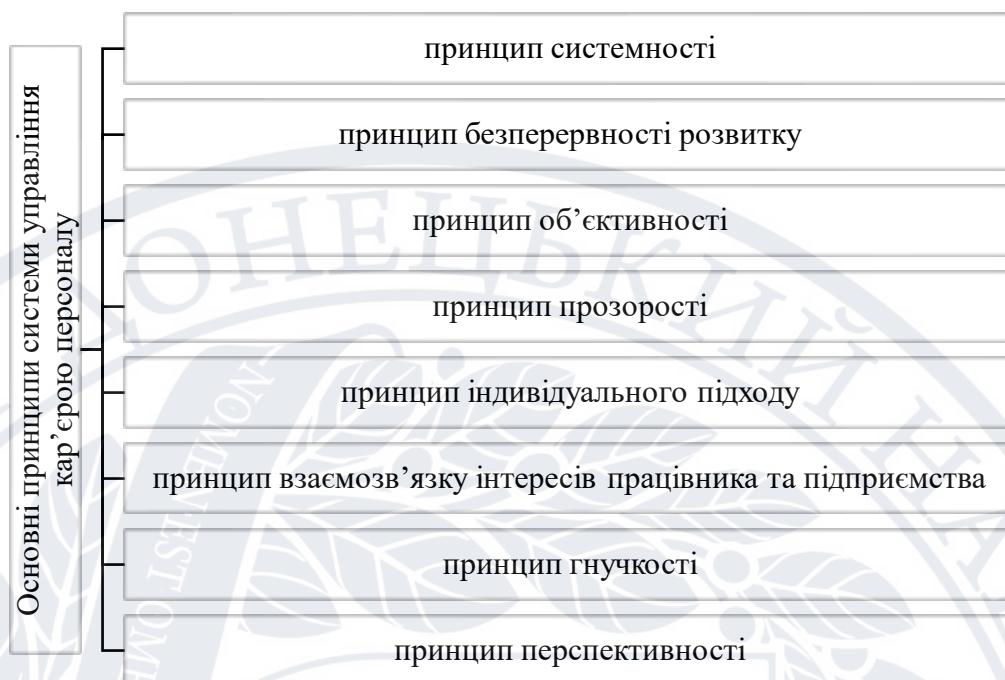


Рис. 1.2 – Основні принципи системи управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 19; 36]

Наведені принципи є основою формування та функціонування системи управління кар'єрою персоналу, оскільки визначають загальні вимоги до організації процесу кар'єрного розвитку працівників. Їх дотримання дозволяє забезпечити узгодження інтересів підприємства та персоналу, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та створити умови для довгострокового професійного розвитку працівників.

Принцип системності передбачає розгляд управління кар'єрою як цілісного та взаємопов'язаного процесу, елементи якого функціонують у тісному взаємозв'язку між собою. Кар'єрний розвиток працівників не може розглядатися окремо від інших складових системи управління персоналом, зокрема процесів підбору кадрів, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації та розвитку персоналу [10; 33, с. 168].

Принцип безперервності означає, що процес управління кар'єрою має здійснюватися протягом усього періоду трудової діяльності працівника. Професійний розвиток не повинен обмежуватися окремими етапами кар'єри або періодичними заходами щодо підвищення кваліфікації. В сучасних умовах

постійних технологічних змін та розвитку цифрового середовища безперервне навчання стає необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності працівника.

Принцип об'єктивності передбачає використання прозорих критеріїв оцінювання професійних досягнень, компетентностей та потенціалу працівників. Прийняття рішень щодо кар'єрного просування має ґрунтуватися на реальних результатах діяльності працівників, рівні їх професійної підготовки та здатності виконувати більш складні функції.

Принцип індивідуального підходу полягає у врахуванні професійних здібностей, особистісних характеристик, мотивації та кар'єрних прагнень працівника. Працівники мають різні цілі професійного розвитку, що потребує використання індивідуальних підходів до планування кар'єри та формування персональних траєкторій професійного розвитку [10; 33, с. 169].

Принцип взаємозв'язку інтересів працівника та підприємства передбачає досягнення балансу між потребами організації та особистими професійними цілями працівників. Підприємство зацікавлене у підвищенні ефективності діяльності та забезпеченні стабільності кадрового складу, тоді як працівники прагнуть професійного зростання, самореалізації та підвищення рівня матеріального забезпечення.

Крім принципів функціонування, важливим елементом дослідження є визначення структури системи управління кар'єрою персоналу. Система управління кар'єрою включає комплекс взаємопов'язаних складових, які забезпечують реалізацію процесів професійного розвитку працівників та підтримку їх кар'єрного просування (рис.1.3).

Наведена структура свідчить про те, що система управління кар'єрою персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на забезпечення професійного розвитку працівників та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. При цьому результативність системи залежить не лише від наявності окремих складових, а й від рівня їх взаємодії та узгодженості між собою.

СУБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ	керівники;
	HR-служба;
	кадровий відділ;
	керівники структурних підрозділів
ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ	працівники;
	кадровий резерв;
	професійний розвиток;
	кар'єрне просування
ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ	планування;
	організація;
	мотивація;
	контроль;
	оцінювання
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ	навчання;
	атестація;
	кадровий резерв;
	оцінка компетентностей;
	індивідуальні плани розвитку

Рис. 1.3 – Структура системи управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Важливим елементом системи управління кар'єрою персоналу є функції, які визначають основні напрями управлінського впливу на процес кар'єрного розвитку працівників. Реалізація функцій забезпечує цілеспрямований характер управління кар'єрою та дозволяє організувати професійне просування персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства [15, с. 71]. Основні функції системи управління кар'єрою персоналу наведено в табл.1.4.

Наведені функції є взаємопов'язаними та реалізуються не ізольовано одна від одної, а як єдиний комплекс управлінських заходів. Планування визначає загальні напрями кар'єрного розвитку, організація створює необхідні умови для реалізації запланованих заходів, мотивація стимулює працівників до професійного розвитку, а контроль та оцінювання дозволяють визначити рівень

досягнення поставлених цілей [2, с. 305].

Таблиця 1.4 – Основні функції системи управління кар’єрою персоналу

Функція	Характеристика
Планування	Передбачає визначення кар’єрних цілей працівників, формування планів професійного розвитку та прогнозування потреб у кадровому резерві
Організація	Спрямована на створення умов для реалізації процесів професійного та посадового розвитку працівників
Мотивація	Забезпечує формування стимулів для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та досягнення кар’єрних цілей
Оцінювання	Передбачає визначення професійних компетентностей, результатів діяльності та потенціалу працівників
Контроль	Забезпечує моніторинг виконання кар’єрних планів та оцінювання результатів кар’єрного розвитку
Регулювання	Передбачає внесення змін до кар’єрних планів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Важливу роль у функціонуванні системи управління кар’єрою персоналу відіграють методи та інструменти управлінського впливу. Їх використання дозволяє забезпечити практичну реалізацію заходів, пов’язаних із професійним розвитком працівників та їх кар’єрним просуванням. Основні інструменти управління кар’єрою персоналу наведені в табл.1.5.

Серед зазначених інструментів особливе значення має планування кар’єри, яке дозволяє визначити можливі напрями професійного розвитку працівника та узгодити його індивідуальні прагнення зі стратегічними цілями підприємства. Крім того, важливим елементом є кадровий резерв, формування якого забезпечує підготовку працівників до виконання більш складних функцій та зайняття вищих посад.

У сучасних умовах діяльності підприємств значного поширення набувають інструменти, засновані на використанні цифрових технологій. Використання автоматизованих HRM-систем, цифрових платформ навчання персоналу, систем оцінювання компетентностей та інструментів аналітики дозволяє підвищити ефективність управління кар’єрними процесами, скоротити часові витрати та забезпечити більш об’єктивне прийняття управлінських рішень [3].

Таблиця 1.5 – Основні інструменти управління кар'єрою персоналу

Інструмент	Характеристика
Планування кар'єри	Передбачає визначення напрямів професійного та посадового розвитку працівників, формування кар'єрних цілей і шляхів їх досягнення
Кадровий резерв	Передбачає формування групи працівників, які мають потенціал для зайняття більш відповідальних посад у майбутньому
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Спрямоване на розвиток професійних знань, навичок та компетентностей працівників
Атестація персоналу	Передбачає оцінювання професійних якостей працівників, рівня їхньої кваліфікації та відповідності займаній посаді
Оцінювання компетентностей	Спрямоване на визначення рівня знань, навичок, професійних і особистісних характеристик працівників
Наставництво	Передбачає передачу професійного досвіду та знань від більш досвідчених працівників менш досвідченим
Коучинг	Передбачає індивідуальну підтримку працівника з метою розвитку його потенціалу та досягнення професійних цілей
Ротація персоналу	Передбачає переміщення працівників між посадами або структурними підрозділами для набуття нового досвіду
Індивідуальні програми розвитку	Передбачають формування персональних планів професійного розвитку працівників
Система мотивації персоналу	Спрямована на стимулювання працівників до професійного розвитку та досягнення кар'єрних цілей

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Ефективне функціонування системи управління кар'єрою персоналу забезпечує підприємству можливість не лише підтримувати високий рівень професійної компетентності працівників, але й створювати умови для їх довгострокового професійного розвитку, формування кадрового резерву та підвищення рівня конкурентоспроможності організації [1; 11].

Важливим елементом функціонування системи управління кар'єрою персоналу є послідовність реалізації управлінських дій, спрямованих на забезпечення професійного розвитку працівників (рис.1.4). Реалізація кар'єрного розвитку не є одноразовим заходом, а являє собою безперервний процес, який складається з певних взаємопов'язаних етапів. Кожен етап має власне функціональне призначення та спрямований на вирішення конкретних завдань щодо формування й реалізації кар'єрних цілей працівника.

Етапи управління кар'єрою персоналу забезпечують системний підхід до

організації професійного розвитку працівників та дозволяють узгодити індивідуальні кар'єрні прагнення з потребами підприємства.



Рис.1.4 – Основні етапи процесу управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Процес управління кар'єрою має циклічний характер та передбачає постійну взаємодію між працівником і підприємством. Початковим етапом виступає оцінювання персоналу, оскільки саме на цьому етапі визначаються професійні здібності працівника, його сильні сторони, рівень компетентностей та потенціал до подальшого розвитку. Важливе значення має етап визначення кар'єрних цілей, під час якого формується бачення майбутнього професійного розвитку працівника [8]. Кар'єрні цілі можуть бути пов'язані як із посадовим просуванням, так і з розширенням професійних компетентностей, отриманням нових знань або зміною напрямку діяльності.

Після визначення кар'єрних цілей здійснюється планування кар'єри, яке передбачає формування індивідуальних планів професійного розвитку. На цьому етапі визначаються необхідні заходи щодо підвищення кваліфікації, професійного навчання, участі в проєктах або розвитку додаткових компетентностей. Наступним етапом є реалізація заходів розвитку, яка передбачає практичне виконання визначених кар'єрних планів. До найбільш поширених заходів належать професійне навчання, тренінги, стажування, наставництво, коучинг, участь у проєктній діяльності та програмах кадрового резерву.

Кар'єрне просування є результатом реалізації попередніх етапів та може проявлятися у вигляді посадового зростання, розширення функціональних обов'язків, переходу на іншу посаду або підвищення професійного статусу працівника. Заключним етапом є контроль та оцінювання результатів, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, оцінити ефективність реалізованих заходів і за необхідності внести коригування до подальших планів розвитку [1; 11].

Отже, система управління кар'єрою персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом підприємства та спрямована на забезпечення ефективного професійного, посадового й особистісного розвитку працівників. Її функціонування базується на сукупності взаємопов'язаних принципів, функцій, методів та інструментів, які забезпечують реалізацію процесів кар'єрного розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників. Ефективна система управління кар'єрою передбачає не лише планування професійного просування працівників, а й створення умов для розвитку їхніх компетентностей, формування кадрового резерву, підвищення мотивації та забезпечення професійної самореалізації. Водночас важливого значення набуває комплексний підхід до організації кар'єрних процесів, який забезпечує взаємозв'язок між потребами підприємства та професійними прагненнями персоналу. Крім того, сучасні умови цифрової трансформації економіки, динамічних змін ринку праці та розвитку нових форм

зайнятості зумовлюють необхідність використання гнучких моделей управління кар'єрою, що дозволяють оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне використання людського потенціалу підприємства. Таким чином, формування дієвої системи управління кар'єрою персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств система управління кар'єрою персоналу розглядається як один із важливих інструментів забезпечення ефективного використання людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Однак саме формування системи управління кар'єрою не гарантує її результативності. Для забезпечення ефективності функціонування необхідним є постійне оцінювання її результатів, визначення сильних і слабких сторін, виявлення проблемних аспектів та пошук напрямів удосконалення.

Оцінювання ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу є важливим етапом управлінського процесу, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, рівень відповідності результатів очікуваним показникам та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Аналіз ефективності системи управління кар'єрою також забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо професійного розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики підприємства [6, с. 19].

Слід зазначити, що оцінювання ефективності системи управління кар'єрою має комплексний характер, оскільки результати її функціонування можуть проявлятися як у кількісних, так і в якісних показниках. На відміну від

оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, ефективність системи управління кар'єрою не завжди може бути безпосередньо виражена через економічні показники. Значна частина результатів має соціальний та організаційний характер і проявляється у вигляді підвищення рівня задоволеності працівників, покращення трудової мотивації, зростання продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей та зниження рівня плинності кадрів [8].

У науковій літературі існують різні підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, його кадрової політики, цілей оцінювання та доступності інформації. Найбільш поширені підходи до оцінювання ефективності наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу

Підхід	Характеристика
Економічний	Передбачає оцінювання впливу системи управління кар'єрою на фінансові результати діяльності підприємства
Соціальний	Передбачає аналіз рівня задоволеності працівників, мотивації та соціально-психологічного клімату
Організаційний	Спрямований на оцінювання ефективності організації кар'єрних процесів та кадрової політики
Компетентнісний	Передбачає оцінювання рівня професійних компетентностей і розвитку працівників
Процесний	Орієнтований на аналіз ефективності окремих процесів управління кар'єрою
Комплексний	Передбачає використання сукупності різних критеріїв та показників оцінювання

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Наведені підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу відрізняються об'єктами дослідження, набором показників та методами оцінювання. Кожен із них має власні особливості, переваги та певні обмеження, тому на практиці найчастіше використовується не окремий підхід, а їх комплексне поєднання.

Економічний підхід ґрунтується на оцінюванні впливу системи управління

кар'єрою на результати діяльності підприємства та ефективність використання трудових ресурсів. У межах цього підходу увага приділяється аналізу економічних показників, які характеризують результативність управління персоналом. До таких показників можуть належати продуктивність праці, витрати на розвиток персоналу, рентабельність трудових ресурсів, рівень плинності кадрів, приріст доходів підприємства, витрати на навчання та розвиток персоналу, а також інші показники ефективності використання людського капіталу [6, с. 22; 19].

Економічний підхід до оцінювання ефективності системи управління персоналом широко використовується у практиці діяльності підприємств, оскільки дозволяє здійснювати кількісне вимірювання результатів та визначати економічний ефект від реалізації кадрових заходів [6, с. 22; 19]. В основі даного підходу лежить припущення про те, що інвестиції у розвиток персоналу та його кар'єрне зростання повинні забезпечувати певний результат для підприємства у вигляді підвищення продуктивності праці, зростання доходів, скорочення витрат або покращення загальних результатів діяльності організації.

На думку Гері Беккер, працівники та їхні професійні компетентності можуть розглядатися як специфічний вид капіталу, інвестування в який забезпечує отримання майбутніх економічних вигід [7, с. 54]. Відповідно до теорії людського капіталу, витрати на професійний розвиток працівників, навчання та підвищення кваліфікації слід розглядати не як поточні витрати підприємства, а як довгострокові інвестиції у підвищення ефективності діяльності організації.

Подібної позиції дотримувався Теодор Шульц, який зазначав, що знання, навички та професійні здібності працівників формують основу продуктивності праці та безпосередньо впливають на економічні результати діяльності підприємства [7, с. 57]. У межах цього підходу розвиток персоналу та кар'єрне просування розглядаються як фактори підвищення вартості людського капіталу.

Водночас сучасні науковці наголошують, що використання економічного підходу має певні обмеження [17, с. 367]. Значна частина результатів

функціонування системи управління кар'єрою має довгостроковий характер і не завжди може бути безпосередньо виміряна через фінансові показники. Наприклад, такі результати, як підвищення рівня мотивації працівників, формування позитивного соціально-психологічного клімату, зростання рівня задоволеності персоналу чи покращення корпоративної культури, складно виразити у вартісному вимірі.

Перевагою економічного підходу є можливість кількісного вимірювання результатів діяльності та проведення порівняльного аналізу в динаміці. Його використання дозволяє підприємству визначити ефективність вкладених ресурсів у розвиток персоналу, оцінити результативність кадрових програм та обґрунтувати доцільність подальших інвестицій у людський капітал.

Проте застосування лише економічних показників не забезпечує повного розуміння ефективності системи управління кар'єрою персоналу. Саме тому у сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують комплексний підхід, який поєднує економічні, соціальні, організаційні та компетентнісні критерії оцінювання [20].

Соціальний підхід спрямований на дослідження впливу системи управління кар'єрою на працівників підприємства та рівень їхньої задоволеності професійною діяльністю. У межах цього підходу оцінюються показники мотивації персоналу, соціально-психологічного клімату, рівня лояльності працівників, ступеня задоволеності умовами праці та можливостями професійного розвитку. Основна увага приділяється не економічним результатам діяльності підприємства, а соціальним наслідкам функціонування системи управління кар'єрою, які безпосередньо впливають на трудову активність працівників та їхнє ставлення до професійної діяльності.

На думку української дослідниці Л. Балабанової, ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати не лише реалізацію стратегічних цілей підприємства, але й створювати умови для професійного розвитку працівників, підвищення рівня їхньої мотивації та задоволеності працею [2, с. 286]. У даному випадку кар'єрний розвиток виступає важливим інструментом

підтримки трудової активності персоналу та формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Подібної позиції дотримуються українські науковці С. Мішин та О. Мішин, які зазначають, що професійний розвиток працівників і створення можливостей для реалізації кар'єрного потенціалу позитивно впливають на рівень трудової мотивації, знижують ризик професійного вигорання та сприяють підвищенню ефективності діяльності персоналу [25].

Особливої актуальності соціальний підхід набув у сучасних умовах розвитку ринку праці, коли утримання кваліфікованих працівників стає одним із ключових завдань підприємств. В умовах дефіциту трудових ресурсів, міграційних процесів, впливу воєнного стану та високої конкуренції між роботодавцями організації дедалі більше уваги приділяють не лише матеріальному стимулюванню, але й створенню умов для професійного розвитку та самореалізації працівників. Перевагою соціального підходу є можливість комплексного оцінювання впливу системи управління кар'єрою на персонал та визначення рівня задоволеності працівників результатами професійної діяльності [19, с. 106]. Однак використання даного підходу має певні складнощі, оскільки значна частина соціальних показників має суб'єктивний характер і залежить від індивідуального сприйняття працівниками умов праці, корпоративного середовища та можливостей кар'єрного розвитку.

Організаційний підхід передбачає оцінювання ефективності функціонування внутрішніх процесів системи управління кар'єрою персоналу. У цьому випадку аналізуються механізми формування кадрового резерву, процедури професійного просування працівників, процеси професійного навчання, система оцінювання персоналу та загальна ефективність реалізації кадрової політики підприємства. Основною метою такого підходу є визначення рівня узгодженості між окремими елементами системи управління кар'єрою та оцінювання ефективності їх взаємодії.

Організаційний підхід дозволяє оцінити ступінь упорядкованості кар'єрних процесів, своєчасність реалізації управлінських заходів та

ефективність використання наявного кадрового потенціалу. При цьому значна увага приділяється внутрішнім механізмам управління персоналом, зокрема питанням кадрового планування, формування резерву кадрів, організації навчання та професійного розвитку працівників. Ефективність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від здатності організації забезпечити системність процесів професійного розвитку та кар'єрного просування персоналу [2, с. 286]. У даному випадку важливого значення набуває не лише оцінювання результатів діяльності працівників, але й якість організації самих управлінських процесів.

Компетентнісний підхід орієнтований на оцінювання рівня розвитку професійних компетентностей працівників, їхніх знань, навичок та здатності виконувати професійні функції. Використання цього підходу дозволяє визначити відповідність рівня компетентностей працівників сучасним вимогам підприємства та ринку праці. Особливістю компетентнісного підходу є те, що його основна увага зосереджується не лише на поточних професійних характеристиках працівників, але й на їхньому потенціалі до подальшого розвитку. У межах цього підходу оцінюється здатність персоналу адаптуватися до змін, освоювати нові знання та виконувати професійні завдання в умовах трансформації бізнес-середовища [17, с. 368]. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та автоматизації бізнес-процесів компетентнісний підхід набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені швидко адаптуватися до нових технологій та постійно оновлювати вимоги до персоналу. Це створює необхідність безперервного розвитку працівників, формування нових професійних компетентностей та розвитку цифрових навичок.

Процесний підхід ґрунтується на аналізі окремих етапів функціонування системи управління кар'єрою персоналу та оцінюванні їхньої результативності. У межах цього підходу можуть аналізуватися ефективність процесів адаптації працівників, професійного навчання, атестації, планування кар'єри, кадрового резерву та професійного просування персоналу. Основною перевагою процесного підходу є можливість виявлення проблемних елементів системи

управління кар'єрою та визначення напрямів їх удосконалення. Аналіз окремих процесів дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації роботи з персоналом та підвищувати ефективність реалізації кадрових заходів.

Однак найбільш повну оцінку ефективності функціонування системи управління кар'єрою забезпечує комплексний підхід. Його сутність полягає у використанні сукупності кількісних і якісних показників, які дозволяють оцінити різні аспекти діяльності системи управління кар'єрою. Такий підхід забезпечує можливість отримання більш об'єктивних результатів та врахування взаємозв'язку між економічними, соціальними, організаційними та компетентнісними результатами [19, с. 128]. Комплексний підхід дозволяє здійснювати всебічне оцінювання ефективності системи управління кар'єрою персоналу, враховуючи як економічні результати діяльності підприємства, так і рівень професійного розвитку працівників, їхню мотивацію, задоволеність працею та рівень адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для оцінювання ефективності системи управління кар'єрою персоналу використовуються різні показники, які дозволяють визначити рівень результативності її функціонування (табл.1.7).

Наведені у таблиці показники дозволяють здійснювати комплексне оцінювання ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу підприємства та визначати рівень результативності її окремих складових. Використання системи показників дає можливість оцінити не лише економічні результати діяльності підприємства, але й соціальні, організаційні та професійні аспекти розвитку персоналу. При цьому окремі показники відображають ефективність кадрових процесів, рівень професійного розвитку працівників, ступінь їхньої залученості до програм навчання та можливостей кар'єрного просування [20, с. 54].

Таблиця 1.7 – Основні показники оцінювання ефективності системи управління кар'єрою персоналу

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
Рівень плинності кадрів	$(\text{Кількість звільнених працівників} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}) * 100\%$	Відображає частоту звільнення працівників за певний період
Рівень задоволеності персоналу	$(\text{Кількість працівників, задоволених умовами праці} / \text{загальна кількість опитаних працівників}) * 100\%$	Характеризує ступінь задоволеності працівників умовами праці та можливостями розвитку
Частка працівників, що отримали кар'єрне просування	$(\text{Кількість працівників, які отримали кар'єрне просування} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}) * 100\%$	Відображає результативність системи кар'єрного розвитку
Рівень участі у програмах навчання	$(\text{Кількість працівників, які пройшли навчання} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}) * 100\%$	Характеризує активність персоналу у процесах професійного розвитку
Продуктивність праці	$(\text{Обсяг виконаних робіт або виробленої продукції} / \text{середньооблікова чисельність персоналу})$	Відображає результативність діяльності працівників
Частка сформованого кадрового резерву	$(\text{Кількість працівників кадрового резерву} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}) * 100\%$	Показує рівень забезпечення підприємства потенційними кандидатами на керівні посади
Рівень розвитку компетентностей	$(\text{Кількість працівників, які підвищили рівень компетентностей} / \text{загальна кількість працівників}) * 100\%$	Характеризує динаміку професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 19; 36]

Важливим аспектом використання системи показників є необхідність їх комплексного застосування, оскільки окремі критерії не можуть повною мірою відобразити загальний рівень ефективності функціонування системи управління кар'єрою. Наприклад, низький рівень плинності кадрів не завжди свідчить про високу результативність системи кар'єрного розвитку, так само як високий рівень участі працівників у програмах навчання не гарантує ефективного використання отриманих знань у практичній діяльності. Саме тому оцінювання повинно здійснюватися на основі поєднання кількісних та якісних показників, що дозволить отримати більш об'єктивну характеристику стану системи управління кар'єрою персоналу.

Отже, аналіз ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу є важливою складовою процесу управління людськими ресурсами підприємства. Оцінювання ефективності системи управління кар'єрою може здійснюватися із використанням різних підходів, серед яких економічний, соціальний, організаційний, компетентнісний, процесний та комплексний. Кожен із підходів має власні переваги та обмеження, однак найбільш об'єктивні результати забезпечує їх комплексне використання. Крім того, ефективність функціонування системи управління кар'єрою доцільно оцінювати на основі сукупності кількісних і якісних показників, що дозволяє отримати повну інформацію про результативність кадрових процесів та визначити напрями їх подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Зміст та функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки та цифрової трансформації бізнес-процесів інформація виступає одним із найважливіших ресурсів діяльності підприємства. Ефективність функціонування сучасних організацій дедалі більше залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських процесів, своєчасності отримання необхідних даних та рівня використання інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Особливого значення інформаційне забезпечення набуває у сфері управління персоналом, оскільки саме інформація виступає основою для формування кадрової політики, планування професійного розвитку працівників та управління їхньою кар'єрою.

В умовах посилення конкуренції на ринку праці, швидкого розвитку цифрових технологій та постійних змін вимог до професійних компетентностей працівників підприємства змушені приділяти значну увагу процесам розвитку персоналу [23, с. 200]. Реалізація таких процесів неможлива без наявності ефективної системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє отримувати, обробляти, зберігати та використовувати необхідну інформацію щодо професійного розвитку працівників.

Крім того, в умовах воєнного стану питання інформаційного забезпечення розвитку персоналу набули додаткового значення. Релокація підприємств, зміна форматів організації праці, поширення дистанційної роботи та дефіцит кваліфікованих кадрів потребують швидкого доступу до актуальної інформації щодо кадрового потенціалу підприємства, професійних компетентностей працівників та можливостей їх подальшого розвитку. За таких умов інформація стає важливим інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі інформаційне забезпечення розвитку персоналу розглядається як сукупність інформаційних ресурсів, методів, засобів та технологій, що забезпечують процес збору, обробки, накопичення, передачі та використання інформації для прийняття управлінських рішень щодо розвитку працівників та їхнього професійного зростання.

На думку Л. Балабанової, інформаційне забезпечення управління персоналом являє собою систему взаємопов'язаних інформаційних потоків, які забезпечують процес прийняття управлінських рішень у сфері кадрової діяльності [2, с. 218]. Водночас С. Мішина та О. Мішин зазначають, що інформаційне забезпечення управління персоналом спрямоване на створення інформаційної бази для ефективного управління трудовими ресурсами підприємства та формування необхідних умов для професійного розвитку персоналу [25].

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що інформаційне забезпечення розвитку персоналу є складною системою, яка включає різноманітні джерела інформації, інформаційні технології, методи збору та обробки даних, а також механізми передачі інформації між структурними підрозділами підприємства.

Інформаційне забезпечення розвитку персоналу не обмежується лише інформаційними ресурсами та потоками даних. Воно являє собою комплексну систему, яка складається із взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування процесів управління розвитком персоналу (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Складові системи інформаційного забезпечення розвитку персоналу

Складова	Характеристика
Інформаційні ресурси	Сукупність даних щодо персоналу, кадрових процесів та професійного розвитку
Технічне забезпечення	Комп'ютерна техніка, сервери, засоби зв'язку
Програмне забезпечення	HRM-системи, бази даних, системи автоматизації
Інформаційні технології	Засоби збору, обробки та передачі інформації
Інформаційні потоки	Рух інформації між структурними підрозділами
Користувачі інформації	Працівники, керівники, HR-відділи

Джерело: складено автором на основі

Основною метою інформаційного забезпечення розвитку персоналу є формування якісної інформаційної бази для підтримки процесів професійного розвитку працівників та забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. Для досягнення зазначеної мети система інформаційного забезпечення розвитку персоналу виконує ряд важливих функцій - табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Основні функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу

Функція	Характеристика
Інформаційна	Передбачає збір, накопичення, систематизацію, зберігання та надання необхідної інформації щодо персоналу, його професійних характеристик, результатів діяльності, потреб у навчанні та розвитку
Аналітична	Забезпечує обробку й аналіз кадрової інформації, оцінювання ефективності розвитку персоналу, визначення тенденцій кадрових змін та виявлення проблемних аспектів у системі управління персоналом
Комунікаційна	Сприяє забезпеченню ефективного інформаційного обміну між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом підприємства, а також підтримує координацію кадрових процесів
Координаційна	Забезпечує узгодження процесів професійного розвитку працівників, взаємодію структурних підрозділів та координацію заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства
Контрольна	Передбачає здійснення моніторингу реалізації програм розвитку персоналу, контроль виконання планів професійного навчання та оцінювання досягнення визначених результатів
Прогнозна	Дозволяє визначати майбутні потреби підприємства у професійному розвитку працівників, прогнозувати потребу у компетентностях та формувати перспективні напрями розвитку персоналу
Управлінська	Забезпечує інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу, формування кадрового резерву, планування кар'єри та вдосконалення кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі наукових джерел

Наведені функції інформаційного забезпечення розвитку персоналу є взаємопов'язаними та реалізуються у межах єдиної системи управління кадровими процесами підприємства. Їх ефективна реалізація забезпечує своєчасне отримання необхідної інформації, підвищує якість управлінських рішень та створює умови для професійного розвитку працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства [33, с. 166].

Важливим елементом інформаційного забезпечення розвитку персоналу є

його структура, яка включає сукупність взаємопов'язаних інформаційних ресурсів, джерел інформації, інформаційних потоків, технічних засобів та програмного забезпечення. Від якості організації цих складових залежить ефективність реалізації кадрової політики підприємства та результативність процесів розвитку персоналу.

У сучасній практиці управління персоналом інформаційне забезпечення формується на основі внутрішніх та зовнішніх джерел інформації. Внутрішня інформація характеризує стан кадрового потенціалу підприємства та відображає дані щодо працівників, результатів їх діяльності, рівня професійного розвитку та інших характеристик. Зовнішня інформація формується за межами підприємства та використовується для оцінювання тенденцій ринку праці, змін законодавства, розвитку освітніх технологій та інших факторів зовнішнього середовища [23, с. 202]. Основні джерела інформаційного забезпечення розвитку персоналу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні джерела інформаційного забезпечення розвитку персоналу

Джерело інформації	Характеристика
Особові справи працівників	Містять персональні дані, інформацію про освіту, кваліфікацію, досвід роботи та професійний розвиток
Результати оцінювання персоналу	Містять інформацію про рівень професійних компетентностей та результати діяльності працівників
Дані кадрового резерву	Містять інформацію щодо потенційних кандидатів на керівні посади
Матеріали атестації персоналу	Містять результати оцінювання професійних знань та навичок працівників
Плани професійного розвитку	Визначають напрями розвитку компетентностей працівників
Статистичні дані підприємства	Містять показники кадрового складу, плинності кадрів та ефективності праці
Дані ринку праці	Містять інформацію про попит на професії, рівень оплати праці та потребу у компетентностях
Нормативно-правові документи	Визначають вимоги щодо організації трудових відносин та розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26]

Інформація, яка використовується у процесі розвитку персоналу, може класифікуватися за різними ознаками (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Класифікація інформації у системі розвитку персоналу

Ознака	Вид інформації	Характеристика
За джерелом формування	Внутрішня	Формується у межах підприємства
	Зовнішня	Надходить із зовнішнього середовища
За формою подання	Документальна	Міститься у документах
	Усна	Передається у формі комунікацій
За періодичністю	Постійна	Використовується тривалий час
	Оперативна	Оновлюється постійно
За способом обробки	Автоматизована	Обробляється інформаційними системами
	Неавтоматизована	Обробляється вручну

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26]

Інформаційні ресурси підприємства формують основу для створення інформаційних потоків, які забезпечують передачу інформації між різними структурними підрозділами та учасниками процесу управління персоналом. Інформаційні потоки являють собою процес переміщення інформації від джерела до користувача та забезпечують координацію діяльності всіх елементів системи управління персоналом.

У процесі розвитку персоналу можуть використовуватися різні типи інформаційних потоків (рис.2.1).

Внутрішня інформація	особові справи
	кадрові документи
	результати оцінювання
	дані кадрового резерву
Інформаційні потоки	вертикальні
	горизонтальні
	внутрішні
	зовнішні
Управлінські рішення	навчання персоналу
	розвиток компетентностей
	кадровий резерв
	кар'єрне просування

Рис. 2.1 – Інформаційні потоки у системі розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 10; 23; 26]

Важливим аспектом функціонування системи інформаційного

забезпечення розвитку персоналу є дотримання певних вимог до якості та характеристик інформації. Відповідність інформації встановленим вимогам безпосередньо впливає на ефективність процесів управління персоналом, результативність прийняття управлінських рішень та рівень професійного розвитку працівників. Недостатня якість інформації може призвести до помилок у кадровому плануванні, неефективного використання людських ресурсів та зниження результативності діяльності підприємства.

Однією з основних вимог є достовірність інформації, яка передбачає відповідність отриманих даних реальному стану об'єкта управління. Інформація щодо працівників, їхніх професійних компетентностей, результатів діяльності та кар'єрного розвитку повинна бути об'єктивною, точною та не містити помилок. Недостовірність даних може стати причиною прийняття неефективних управлінських рішень, що негативно впливатиме на процеси розвитку персоналу та кадрову політику підприємства [4, с.39].

Важливе значення має також повнота інформації, яка передбачає достатність обсягу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформація повинна охоплювати всі необхідні характеристики кадрового потенціалу підприємства, включаючи відомості про професійний досвід працівників, рівень освіти, компетентності, результати оцінювання та потреби у подальшому розвитку. Наявність неповної інформації може ускладнювати процеси аналізу та знижувати якість управлінських рішень.

Не менш важливою вимогою є актуальність інформації. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, розвитку цифрових технологій та трансформації ринку праці кадрова інформація повинна постійно оновлюватися та відповідати сучасним умовам діяльності підприємства. Актуальна інформація дозволяє своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати ефективне управління процесами професійного розвитку працівників [33, с. 166].

Своєчасність інформації означає її надходження у потрібний момент для прийняття управлінських рішень. Навіть якісна та достовірна інформація може втратити свою практичну цінність у випадку її несвоєчасного отримання.

Особливо важливою ця вимога є для процесів планування професійного розвитку, формування кадрового резерву та оцінювання ефективності розвитку персоналу.

Важливою характеристикою інформаційного забезпечення є доступність інформації, яка передбачає можливість швидкого отримання необхідних даних працівниками та керівниками відповідно до їхніх посадових повноважень. Забезпечення доступності інформації сприяє прискоренню процесів обробки даних, покращенню інформаційного обміну та підвищенню ефективності управління персоналом [4, с.40].

Окрему увагу необхідно приділяти захищеності інформації. У системі управління персоналом використовується значний обсяг конфіденційної інформації, що містить персональні дані працівників, результати оцінювання їхньої діяльності, інформацію про професійний розвиток та інші відомості. У зв'язку з цим важливим завданням підприємства є забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та захисту даних від несанкціонованого доступу, втрати або пошкодження.

В сучасних умовах цифрової трансформації підприємств традиційні інформаційні системи поступово доповнюються сучасними цифровими технологіями та автоматизованими HR-системами. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та зберігання інформації щодо персоналу, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне управління процесами професійного розвитку працівників.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств інформаційне забезпечення розвитку персоналу дедалі більше ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та поширення цифрових платформ суттєво змінили підходи до організації кадрової діяльності [33, с. 167]. Якщо раніше значна частина інформаційних процесів здійснювалася вручну, то сьогодні підприємства активно використовують

програмні продукти, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу та зберігання кадрової інформації.

Використання цифрових інструментів у процесах розвитку персоналу дозволяє підприємствам значно підвищити швидкість обробки інформації, зменшити витрати часу на виконання кадрових процедур, забезпечити централізоване зберігання даних та підвищити якість управлінських рішень. Крім того, сучасні цифрові технології створюють можливість для індивідуалізації процесів професійного розвитку працівників, формування персоналізованих програм навчання та більш ефективного планування кар'єрного зростання.

Особливої актуальності використання цифрових інструментів набуло в умовах розвитку дистанційних форматів зайнятості та воєнного стану, коли підприємства змушені забезпечувати безперервність кадрових процесів незалежно від місця перебування працівників. У таких умовах цифрові системи дозволяють підтримувати інформаційну взаємодію між працівниками та керівництвом, забезпечувати доступ до навчальних ресурсів і здійснювати моніторинг професійного розвитку персоналу.

Основні сучасні цифрові інструменти інформаційного забезпечення розвитку персоналу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Цифрові інструменти інформаційного забезпечення розвитку персоналу

Інструмент	Функції
HRM-системи	Автоматизація процесів управління персоналом, ведення кадрового обліку, оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву
LMS-платформи	Організація професійного навчання, проведення онлайн-курсів, тестування та контролю результатів навчання
CRM-системи	Аналіз взаємодії працівників із клієнтами, оцінювання результативності діяльності та накопичення інформації про комунікації
ERP-системи	Інтеграція кадрових, фінансових, виробничих та інших інформаційних процесів підприємства
HR-аналітика	Обробка та аналіз кадрових даних, прогнозування кадрових змін та оцінювання ефективності розвитку персоналу
Штучний інтелект	Прогнозування кар'єрного розвитку, аналіз компетентностей, персоналізація програм навчання та автоматизація кадрових процесів

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26]

Наведені цифрові інструменти мають різне функціональне призначення,

однак у сукупності забезпечують ефективне функціонування системи інформаційного забезпечення розвитку персоналу. Одним із найбільш поширених інструментів є HRM-системи, які забезпечують автоматизацію більшості кадрових процесів підприємства. Такі системи дозволяють вести облік персоналу, здійснювати оцінювання працівників, формувати кадровий резерв, планувати кар'єрний розвиток та контролювати результати діяльності персоналу.

Важливе значення у процесі розвитку персоналу мають LMS-платформи, які забезпечують організацію та управління процесами навчання працівників. Використання таких платформ дозволяє створювати електронні навчальні курси, проводити тестування знань, контролювати проходження навчання та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку працівників.

CRM-системи хоча традиційно використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами, також можуть застосовуватися у процесах розвитку персоналу. Вони дозволяють аналізувати результати діяльності працівників, рівень комунікаційної активності та ефективність взаємодії з клієнтами.

ERP-системи забезпечують інтеграцію різних бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі. Їх використання дозволяє поєднати кадрову інформацію з фінансовими, виробничими та іншими даними підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Окремого значення в сучасних умовах набуває використання HR-аналітики та технологій штучного інтелекту. Застосування інструментів HR-аналітики дозволяє здійснювати аналіз кадрових показників, прогнозувати ризики плинності кадрів, визначати потреби у навчанні та оцінювати ефективність програм розвитку персоналу. Водночас штучний інтелект забезпечує автоматизацію процесів обробки інформації, прогнозування професійного розвитку працівників та формування індивідуальних рекомендацій щодо розвитку компетентностей.

Таким чином, сучасні цифрові інструменти суттєво розширюють можливості інформаційного забезпечення розвитку персоналу та створюють

передумови для підвищення ефективності управління кадровими процесами підприємства. Їх використання дозволяє забезпечити більш гнучкий, оперативний та результативний підхід до управління професійним розвитком працівників.

2.2. Характеристика документообігу у процесах управління кар'єрою персоналу

Реалізація процесів управління кар'єрою персоналу супроводжується постійним формуванням і використанням значного масиву інформації, що стосується професійного розвитку працівників, оцінювання їхніх компетентностей, організації навчання, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Ефективне функціонування таких процесів значною мірою залежить від своєчасності отримання інформації, її впорядкованості та належного документального оформлення.

Система документального супроводу кадрових процесів забезпечує не лише накопичення та зберігання необхідних даних, але й створює основу для координації діяльності всіх учасників процесу управління кар'єрою. Саме через використання різних видів документів здійснюється фіксація результатів професійної діяльності працівників, визначення потреб у розвитку, планування навчальних заходів та оформлення управлінських рішень.

Суттєві зміни у підходах до організації кадрової діяльності відбулися під впливом розвитку цифрових технологій. Традиційна модель роботи з документами, яка базувалася переважно на використанні паперових носіїв інформації, поступово трансформується у цифрове середовище, де значна частина кадрових процесів реалізується за допомогою електронних документів, автоматизованих систем та спеціалізованих інформаційних платформ.

Додатковим фактором, що вплинув на розвиток кадрового документообігу в Україні, стали умови воєнного стану. Поширення дистанційних форматів зайнятості, релокація підприємств та необхідність оперативної взаємодії між

працівниками й керівництвом спричинили зростання потреби у швидкому доступі до кадрової інформації та впровадженні сучасних цифрових інструментів її обробки.

У системі управління кар'єрою персоналу документообіг являє собою процес створення, передачі, опрацювання, використання та зберігання документів, що супроводжують професійний розвиток працівників та реалізацію їхньої кар'єри на підприємстві.

До основних завдань документообігу у процесах управління кар'єрою персоналу належать [34; 37]:

- забезпечення інформаційної підтримки процесів управління персоналом, що передбачає збір, накопичення, систематизацію, передачу та використання інформації щодо працівників, їхніх професійних характеристик, результатів діяльності та перспектив розвитку;
- документальне оформлення кадрових рішень, яке включає підготовку, погодження та оформлення документів щодо прийняття на роботу, переведення, підвищення, направлення на навчання, формування кадрового резерву та інших кадрових процедур;
- формування інформаційної бази щодо професійного розвитку працівників, що передбачає накопичення інформації про рівень освіти, професійний досвід, результати навчання, розвиток компетентностей і кар'єрне просування працівників;
- забезпечення контролю реалізації програм розвитку персоналу, яке полягає у здійсненні моніторингу виконання індивідуальних планів розвитку, програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та інших кадрових заходів;
- створення умов для планування кар'єри працівників, що забезпечує можливість визначення перспектив професійного зростання, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та прогнозування майбутніх кадрових потреб підприємства;

- забезпечення збереження кадрової інформації, яке передбачає організацію надійного зберігання документів, підтримку цілісності інформації та захист персональних даних працівників від втрати чи несанкціонованого доступу;
- підтримка процесів формування кадрового резерву, що включає накопичення та використання інформації щодо професійного потенціалу працівників для визначення кандидатів на керівні посади;
- забезпечення взаємодії між структурними підрозділами підприємства, що сприяє оперативному інформаційному обміну між кадровими службами, керівниками та працівниками під час реалізації процесів управління кар'єрою;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що досягається завдяки використанню актуальної, повної та систематизованої інформації про персонал;
- створення умов для підвищення ефективності процесів професійного розвитку працівників, що дозволяє забезпечити узгодження індивідуальних цілей персоналу зі стратегічними цілями підприємства.

У процесі управління кар'єрою персоналу використовується значна кількість різних документів, які можуть відрізнятися за призначенням та функціональним змістом (табл.2.6).

Наведена класифікація свідчить, що документообіг у процесах управління кар'єрою персоналу охоплює широкий спектр документів, які супроводжують різні етапи професійного розвитку працівників. Використання різних груп документів забезпечує не лише документальне оформлення кадрових процесів, але й створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо навчання, оцінювання, кар'єрного просування та формування кадрового резерву.

Таблиця 2.6 – Документи, що використовуються у процесах управління кар'єрою персоналу

Група документів	Види документів	Призначення
Організаційні	посадові інструкції, положення про кадровий резерв, положення про навчання персоналу, положення про атестацію персоналу	Регулюють порядок організації кадрових процесів, визначають права, обов'язки та механізми професійного розвитку працівників
Розпорядчі	накази про прийняття на роботу, переведення, підвищення, звільнення, направлення на навчання, призначення наставників	Забезпечують документальне оформлення управлінських рішень та кадрових змін
Облікові	особові картки працівників, особові справи, електронні трудові книжки, кадрові реєстри	Містять персональні дані працівників, інформацію про трудову діяльність, кваліфікацію та професійний розвиток
Оціночні	атестаційні листи, результати оцінювання компетентностей, анкети, результати тестування, листи оцінювання персоналу	Дозволяють визначати професійний рівень працівників, результати діяльності та потреби у розвитку
Документи професійного розвитку	індивідуальні плани розвитку, програми навчання, плани кар'єри, програми стажування	Забезпечують планування професійного розвитку працівників та визначення перспектив кар'єрного просування
Навчально-методичні	програми тренінгів, навчальні плани, навчальні матеріали, графіки підвищення кваліфікації	Використовуються для організації навчання та підвищення професійного рівня працівників
Інформаційно-аналітичні	звіти щодо кадрового складу, аналітичні довідки, статистичні звіти, результати кадрового аналізу	Використовуються для аналізу кадрової ситуації та підтримки процесів прийняття управлінських рішень
Документи кадрового резерву	списки кадрового резерву, індивідуальні програми підготовки резервістів, картки розвитку резерву	Спрямовані на формування та розвиток потенційних кандидатів для заміщення керівних посад
Документи щодо мотивації персоналу	положення про преміювання, програми стимулювання, матеріали оцінювання ефективності праці	Забезпечують реалізацію системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників
Електронні кадрові документи	електронні заяви, електронні накази, електронні трудові договори, документи з КЕП	Забезпечують автоматизацію кадрових процесів та підтримку електронного документообігу

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26; 37]

Сучасна практика організації кадрового документообігу в Україні характеризується поступовим переходом від традиційної паперової моделі

роботи з документами до використання цифрових технологій та електронних інформаційних систем. Процеси цифрової трансформації, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміни у трудовому законодавстві та необхідність підвищення ефективності управлінських процесів сприяли активному впровадженню сучасних механізмів організації документообігу в діяльність українських підприємств. У результаті цього значна частина кадрових процесів почала здійснюватися із використанням електронних документів, автоматизованих систем управління та цифрових платформ.

Одним із важливих напрямів трансформації кадрового документообігу в Україні стало поступове впровадження електронного формату ведення інформації про трудову діяльність працівників. Перехід до цифрового середовища дозволив забезпечити централізоване зберігання кадрової інформації, спростити доступ до необхідних даних та зменшити ризики втрати документів. Крім того, використання електронних форматів сприяє скороченню витрат часу на оформлення кадрових процедур і підвищує оперативність роботи кадрових служб.

Важливим аспектом сучасної практики є використання систем електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію процесів створення, погодження, передачі та зберігання документів [37]. Такі системи дозволяють суттєво оптимізувати кадрові процеси шляхом зменшення кількості ручних операцій та скорочення часу на обробку інформації. Завдяки автоматизації підприємства отримують можливість оперативного доступу до необхідних документів, контролю за виконанням кадрових процедур та формування електронних архівів.

У сучасній практиці українських підприємств автоматизація кадрового документообігу застосовується під час оформлення прийняття працівників на роботу, переведення на інші посади, проходження професійного навчання, проведення атестації персоналу, формування кадрового резерву та планування кар'єрного розвитку працівників. Це дозволяє не лише скоротити адміністративне навантаження на кадрові служби, але й підвищити точність

обробки кадрової інформації.

Особливе значення у сучасних умовах має використання електронного підпису, який забезпечує юридичну силу електронних документів. Використання електронного підпису дозволяє здійснювати підписання кадрових документів без необхідності фізичної присутності працівників та керівників підприємства. Це суттєво спрощує процес погодження документів, особливо в умовах дистанційного формату роботи.

Важливим фактором розвитку сучасного кадрового документообігу в Україні стали умови воєнного стану. Повномасштабна війна спричинила значні зміни у діяльності підприємств, зокрема релокацію виробничих потужностей, зміну місця перебування працівників, перехід до дистанційних форматів роботи та необхідність забезпечення безперервності кадрових процесів. За таких умов підприємства були змушені адаптувати механізми роботи з кадровими документами та забезпечувати можливість доступу до інформації незалежно від територіального розташування працівників [37]. Крім того, воєнні умови актуалізували питання захисту кадрової інформації та забезпечення її збереження. Використання електронних систем зберігання документів дозволило мінімізувати ризики втрати кадрових даних, що могли виникати внаслідок пошкодження паперових архівів, переміщення підприємств або обмеженого доступу до робочих місць.

Слід зазначити, що поряд із перевагами цифровізації кадрового документообігу існують і певні проблеми його впровадження. Серед основних труднощів можна виділити необхідність фінансових витрат на впровадження сучасних інформаційних систем, потребу у навчанні персоналу, ризики інформаційної безпеки та необхідність постійного технічного супроводу цифрових платформ [34]. Крім того, окремі підприємства, особливо малого бізнесу, не завжди мають достатній рівень технічного забезпечення для повноцінного переходу до електронного документообігу.

Попри існуючі труднощі, сучасна практика організації кадрового документообігу в Україні демонструє поступове посилення тенденції до

цифровізації та автоматизації кадрових процесів. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, забезпечує оперативність кадрових процедур та створює передумови для вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємств.

Незалежно від форми організації документообігу та рівня цифровізації кадрових процесів, важливе значення має забезпечення чіткого руху документів у системі управління кар'єрою персоналу. Ефективна організація документообігу передбачає не лише створення необхідних документів, але й визначення послідовності їх проходження між учасниками кадрових процесів. Від швидкості передачі документів, правильності їх оформлення та своєчасності обробки значною мірою залежить результативність процесів професійного розвитку працівників і прийняття кадрових рішень.

Рух документів у процесі управління кар'єрою персоналу являє собою послідовний процес створення, передачі, погодження, використання та зберігання інформації, що супроводжує різні етапи професійного розвитку працівників (рис.2.2).

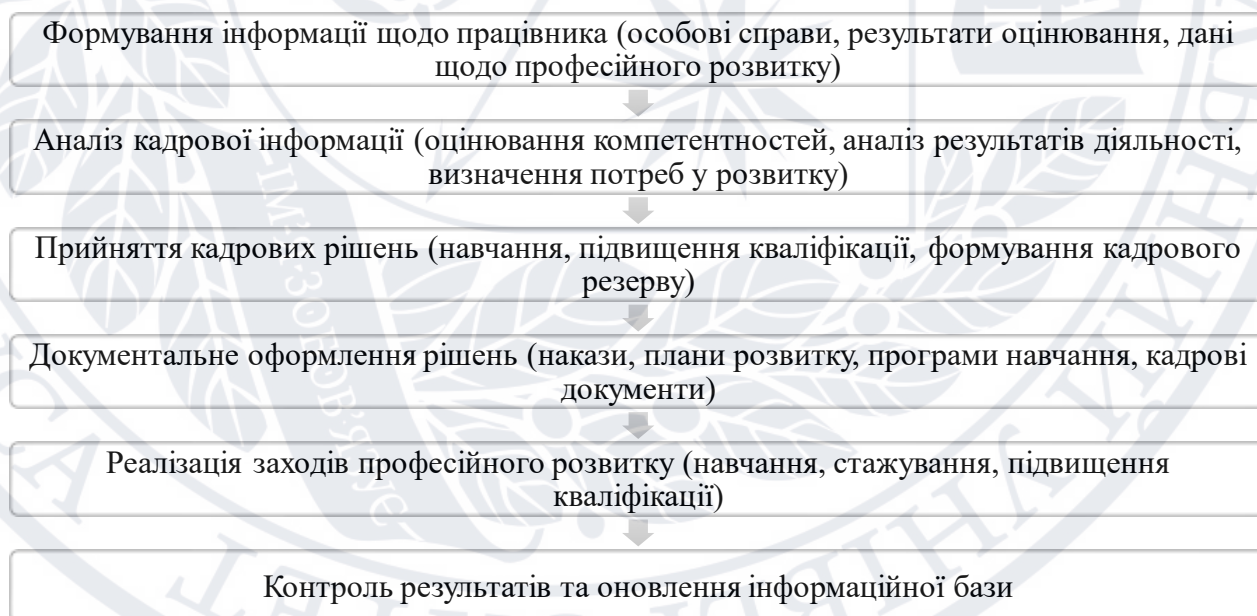


Рис. 2.2 – Схема руху документів у процесі управління кар'єрою персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26; 34]

У межах системи управління кар'єрою документообіг охоплює процеси професійного оцінювання персоналу, організації навчання, формування кадрового резерву, планування кар'єри та прийняття рішень щодо кар'єрного просування працівників.

Наведена схема демонструє, що рух документів у процесах управління кар'єрою персоналу має послідовний та циклічний характер. Кожний етап документообігу виконує окрему функцію та забезпечує підтримку відповідних кадрових процесів. Ефективність реалізації процесів професійного розвитку працівників значною мірою залежить від чіткості проходження документів між структурними підрозділами, своєчасності їх обробки та належної організації інформаційних потоків.

Для забезпечення ефективного функціонування документообігу у процесах управління кар'єрою персоналу необхідним є дотримання певних вимог щодо організації роботи з документами. Якість організації документообігу безпосередньо впливає на швидкість кадрових процесів, ефективність прийняття управлінських рішень та результативність реалізації заходів щодо професійного розвитку працівників [34]. Недоліки в організації роботи з документами можуть призводити до затримок у передачі інформації, дублювання даних, виникнення помилок та ускладнення взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Основними вимогами до сучасного кадрового документообігу є [34]:

- оперативність руху документів та своєчасність їх обробки, що передбачає швидке проходження документів між відповідальними особами та мінімізацію часових витрат на виконання кадрових процедур;
- достовірність кадрової інформації, яка забезпечує відповідність документальних даних реальному стану кадрових процесів та мінімізує ризики прийняття помилкових управлінських рішень;
- повнота інформаційного забезпечення, що полягає у наявності всіх необхідних відомостей для реалізації процесів професійного розвитку та кар'єрного просування працівників;
- захист персональних даних працівників, який передбачає створення

умов для збереження конфіденційності інформації та недопущення несанкціонованого доступу до кадрових документів;

- доступність інформації для уповноважених осіб, що забезпечує можливість швидкого отримання необхідних даних відповідно до посадових повноважень працівників;

- уніфікація форм документів, яка сприяє стандартизації кадрових процесів, спрощує обробку інформації та забезпечує єдиний підхід до оформлення кадрової документації;

- забезпечення контролю виконання кадрових процедур, що дозволяє здійснювати моніторинг реалізації програм розвитку персоналу, процесів навчання та кар'єрного просування працівників;

- можливість інтеграції з інформаційними системами підприємства, яка забезпечує взаємодію кадрових систем з іншими інформаційними ресурсами організації та підвищує ефективність використання кадрових даних.

Особливого значення дотримання зазначених вимог набуває в умовах використання цифрових технологій, оскільки сучасні системи управління персоналом потребують високого рівня інформаційної безпеки, швидкого доступу до інформації та безперервного обміну даними між структурними підрозділами. Крім того, впровадження електронного документообігу створює додаткові вимоги щодо захисту інформаційних ресурсів, забезпечення стабільності роботи програмного забезпечення та підтримки функціонування цифрової інфраструктури підприємства. Дотримання зазначених вимог сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів та забезпечує належне функціонування системи управління кар'єрою персоналу.

Поступове впровадження електронного документообігу забезпечує низку переваг для підприємств. Насамперед автоматизація кадрових процесів сприяє скороченню часу на обробку документів, зменшенню адміністративного навантаження на кадрові служби та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Крім того, використання електронних систем дозволяє забезпечити централізоване зберігання інформації, мінімізувати ризики втрати

документів та підвищити ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Використання електронного документообігу також сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, оскільки забезпечує можливість контролю проходження документів на всіх етапах їхнього опрацювання. Наявність автоматизованих механізмів реєстрації та обліку документів дозволяє відстежувати строки виконання кадрових процедур, контролювати відповідальних осіб та оперативно виявляти можливі недоліки в організації роботи з інформацією. Важливою перевагою є також зменшення витрат підприємства на друк, зберігання та архівування паперових документів [34].

Разом із цим сучасні цифрові рішення створюють можливості для інтеграції кадрового документообігу з HRM-системами, ERP-платформами та іншими інформаційними ресурсами підприємства. Це забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого кадрові дані можуть використовуватися для аналізу, прогнозування потреб у персоналі та підтримки процесів кар'єрного розвитку працівників.

Таким чином, ефективно організований документообіг створює необхідні умови для підтримки процесів професійного розвитку працівників, забезпечує якісний інформаційний супровід кадрової діяльності та сприяє підвищенню результативності системи управління кар'єрою персоналу. Належна організація руху документів дозволяє підвищити оперативність кадрових процесів, покращити якість управлінських рішень та забезпечити узгодженість між потребами підприємства і професійними цілями працівників. Водночас розвиток цифрових технологій та автоматизація кадрових процесів створюють передумови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності функціонування підприємств у цілому.

2.3. Особливості документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою

Результативність процесів управління кар'єрою персоналу значною мірою залежить від якості інформаційної підтримки та належного документального супроводу кадрових процесів. Реалізація професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, організація навчання, оцінювання результатів діяльності та прийняття рішень щодо кар'єрного просування потребують використання значної кількості документів, які забезпечують фіксацію та систематизацію кадрової інформації. Саме тому важливою складовою системи управління персоналом виступає документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою.

Документаційне забезпечення управлінських процесів створює необхідні умови для накопичення, обробки, використання та збереження інформації щодо працівників і результатів їх професійного розвитку. Воно забезпечує впорядкування кадрових процедур та дозволяє здійснювати контроль реалізації заходів щодо розвитку персоналу. Наявність належним чином оформлених документів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, мінімізує ризики виникнення помилок та забезпечує дотримання вимог трудового законодавства.

На відміну від документообігу, який характеризує рух та передачу документів між учасниками кадрових процесів, документаційне забезпечення має більш широкий зміст та охоплює сукупність документів, методів, процедур і нормативних вимог, що використовуються для супроводу процесів управління персоналом. Документаційне забезпечення створює інформаційну основу для реалізації всіх етапів управління кар'єрою працівників - від оцінювання їхнього професійного потенціалу до прийняття рішень щодо службового просування та професійного розвитку.

В умовах цифрової трансформації підприємств підходи до організації документаційного забезпечення зазнають суттєвих змін. Поступовий перехід від

паперових носіїв інформації до електронного формату документів сприяє підвищенню оперативності кадрових процесів, спрощує процедури обробки інформації та забезпечує швидкий доступ до необхідних даних. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину кадрових процедур і підвищити ефективність управління кар'єрою персоналу.

Додаткового значення питання документаційного забезпечення набули в умовах воєнного стану, коли підприємства були змушені адаптувати кадрові процеси до нових умов діяльності. Перехід до дистанційних форматів роботи, релокація підприємств та необхідність оперативного доступу до кадрової інформації сприяли активному впровадженню електронних документів та цифрових платформ управління персоналом.

Таким чином, документаційне забезпечення виступає важливою складовою процесів управління кар'єрою персоналу, забезпечуючи інформаційну підтримку кадрових рішень та створюючи необхідні умови для ефективної реалізації професійного розвитку працівників.

У процесі управління кар'єрою персоналу використовується значна кількість документів, які відрізняються за функціональним призначенням, змістом та сферою використання. Кожен етап кар'єрного розвитку працівника супроводжується формуванням відповідної документації, яка забезпечує інформаційну підтримку кадрових рішень та створює основу для реалізації заходів щодо професійного розвитку персоналу. Документальне оформлення кадрових процесів дозволяє забезпечити системність професійного розвитку працівників, контроль виконання запланованих заходів та оцінювання результативності реалізації кар'єрних програм.

Документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу охоплює документи, які використовуються під час планування кар'єри, оцінювання працівників, організації навчання, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Основні документи, що використовуються у процесах управління кар'єрою персоналу, наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу

Процес	Документи	Призначення
Планування кар'єри	Індивідуальні плани розвитку, плани кар'єри, карти кар'єрного розвитку	Визначення кар'єрних цілей та напрямів професійного розвитку працівників
Формування кадрового резерву	Списки кадрового резерву, картки резерву, індивідуальні програми підготовки	Формування потенційних кандидатів на керівні посади
Оцінювання персоналу	Атестаційні листи, анкети, листи оцінювання компетентностей, результати тестування	Визначення професійного рівня та потенціалу працівників
Професійне навчання	Програми навчання, графіки навчання, сертифікати, плани підвищення кваліфікації	Організація професійного розвитку працівників
Кар'єрне просування	Накази про переведення, підвищення, подання на просування	Оформлення кадрових рішень
Наставництво	Програми наставництва, звіти наставників, індивідуальні плани адаптації	Забезпечення професійної підтримки працівників
Оцінювання результатів розвитку	Звіти про результати навчання, результати атестації, аналітичні довідки	Аналіз ефективності заходів професійного розвитку
Мотивація персоналу	Положення про преміювання, програми стимулювання, результати оцінювання ефективності	Підвищення трудової мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26]

Наведена система документів свідчить про комплексний характер документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу. Використання різних видів документації дозволяє супроводжувати всі етапи професійного розвитку працівників, починаючи від оцінювання їхнього потенціалу та завершуючи документальним оформленням рішень щодо кар'єрного просування. Крім того, документальне забезпечення створює необхідну інформаційну основу для прийняття кадрових рішень та забезпечує контроль реалізації програм професійного розвитку.

Особливе місце у структурі документаційного забезпечення займають документи щодо планування кар'єри та професійного розвитку працівників. Їх використання дозволяє не лише визначити перспективи кар'єрного зростання працівника, але й сформувати індивідуальну траєкторію його професійного

розвитку відповідно до потреб підприємства та особистих професійних цілей.

Формування та використання документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу здійснюється відповідно до чинного законодавства та нормативних документів, які регламентують організацію трудових відносин, порядок ведення кадрової документації, використання електронних документів і захист персональних даних працівників. Нормативно-правове регулювання створює правову основу для організації кадрових процесів та забезпечує дотримання вимог щодо оформлення, використання та зберігання кадрової інформації.

Особливого значення нормативне забезпечення набуває у процесах управління кар'єрою персоналу, оскільки професійний розвиток працівників, кадрові переміщення, формування резерву кадрів та оцінювання компетентностей безпосередньо пов'язані з використанням персональних даних та прийняттям кадрових рішень. Дотримання нормативних вимог дозволяє забезпечити правомірність кадрових процедур та мінімізувати ризики виникнення конфліктних ситуацій між працівниками і роботодавцями.

Основні нормативно-правові акти, які регулюють документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу в Україні, наведено у таблиці 2.8.

Наведені нормативно-правові документи формують правову основу для функціонування системи документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу. Їх використання забезпечує стандартизацію кадрових процедур, уніфікацію правил роботи з документами та захист прав учасників трудових відносин.

Водночас сучасний розвиток цифрових технологій поступово змінює традиційні підходи до організації кадрової документації. Підприємства дедалі частіше переходять до використання електронного формату документів, автоматизованих систем управління персоналом та цифрових платформ, що дозволяє значно спростити кадрові процедури та підвищити ефективність роботи з інформацією.

Таблиця 2.8 – Нормативно-правове забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу в Україні

Нормативний документ	Характеристика
Кодекс законів про працю України	Регулює трудові відносини між працівником та роботодавцем, визначає права й обов'язки сторін трудових відносин
Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Визначає правові, організаційні та соціально-економічні засади професійного розвитку працівників, регулює питання професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та оцінювання професійного рівня персоналу
Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Визначає особливості регулювання трудових відносин у період дії воєнного стану
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Встановлює порядок створення, використання та зберігання електронних документів
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Регламентує використання кваліфікованого електронного підпису та інших електронних інструментів
Закон України «Про захист персональних даних»	Визначає порядок використання, обробки та захисту персональної інформації працівників
Національний класифікатор професій ДК 003:2010	Визначає перелік професій та вимоги до їх класифікації
Державні стандарти у сфері діловодства та архівної справи	Регламентують порядок ведення, оформлення та зберігання документації

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 39]

Впровадження цифрових технологій суттєво вплинуло на підходи до організації документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу. Сучасні підприємства дедалі частіше відмовляються від використання виключно паперових носіїв інформації та переходять до застосування електронних документів, автоматизованих кадрових систем і цифрових платформ управління персоналом. Такі зміни сприяють підвищенню оперативності кадрових процесів, скороченню часу на обробку інформації та зменшенню адміністративного навантаження на кадрові служби.

Однією з ключових особливостей сучасного документаційного забезпечення є цифровізація кадрових документів. Традиційні паперові документи поступово доповнюються або замінюються електронними аналогами, що дозволяє спростити процедури зберігання, пошуку та використання

інформації. Використання електронного формату документів забезпечує швидкий доступ до кадрової інформації, мінімізує ризик втрати документів та підвищує ефективність управління кадровими процесами.

Особливого значення в сучасній практиці набуло використання електронних трудових книжок. Перехід до електронної форми обліку трудової діяльності працівників дозволяє забезпечити централізоване зберігання інформації про трудовий стаж, професійний досвід та кадрові переміщення. Крім того, використання цифрового формату сприяє скороченню обсягу паперової документації та підвищує доступність інформації для працівників і роботодавців.

Суттєвий вплив на організацію документаційного забезпечення здійснює використання кваліфікованого електронного підпису. Його застосування дозволяє надавати електронним документам юридичну силу та забезпечувати їх офіційне використання у кадрових процесах. Використання електронного підпису дозволяє прискорити процедури погодження документів, спростити взаємодію між структурними підрозділами та підвищити ефективність кадрової роботи.

У сучасній практиці підприємства активно використовують автоматизовані системи управління персоналом, які дозволяють інтегрувати різні кадрові процеси в єдине інформаційне середовище. Такі системи забезпечують автоматизацію ведення особових справ працівників, формування кадрового резерву, планування кар'єри, організацію навчання та оцінювання результатів професійного розвитку. Використання HRM-систем сприяє підвищенню точності обробки інформації та зменшує ризик виникнення помилок під час роботи з документацією.

Важливий вплив на процеси документаційного забезпечення здійснили також умови воєнного стану в Україні. Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до організації кадрових процесів та створила необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов діяльності. Значна кількість підприємств була змушена здійснювати релокацію виробничих потужностей, переходити до дистанційних форматів роботи та забезпечувати можливість взаємодії між

працівниками незалежно від їхнього місця перебування.

За таких умов цифровізація документаційного забезпечення стала важливим інструментом підтримки безперервності кадрових процесів. Використання електронних документів та хмарних технологій дозволило забезпечити збереження кадрової інформації, підтримувати доступ до необхідних документів та мінімізувати ризики втрати даних.

Разом із тим цифровізація документаційного забезпечення породжує нові виклики та проблеми. Однією з основних проблем є необхідність забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників. Оскільки кадрові документи містять конфіденційну інформацію, підприємства повинні забезпечувати належний рівень її захисту від несанкціонованого доступу, втрати або пошкодження. Крім того, труднощі можуть виникати у зв'язку з необхідністю фінансових витрат на впровадження цифрових систем, потребою у навчанні персоналу та адаптації працівників до нових форматів роботи. Не всі підприємства мають достатній рівень технічного забезпечення та кадрових ресурсів для швидкого переходу до повністю автоматизованої системи документаційного забезпечення.

Узагальнення основних проблем сучасного документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу наведено у таблиці 2.9.

Отже, документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки забезпечує інформаційний та організаційний супровід професійного розвитку працівників. Використання відповідної документації дозволяє впорядковувати кадрові процеси, здійснювати планування кар'єрного розвитку, формувати кадровий резерв, проводити оцінювання персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні підходи до організації документаційного забезпечення поступово змінюються під впливом цифрових технологій та трансформації трудових відносин. Впровадження електронних документів, автоматизованих HRM-систем, кваліфікованого електронного підпису та цифрових платформ сприяє

підвищенню ефективності кадрових процесів, скороченню часу на обробку інформації та покращенню якості управлінських рішень.

Таблиця 2.9 – Основні проблеми документаційного забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу

Проблема	Характеристика проблеми	Наслідки
Надмірний обсяг документації	Формування значної кількості кадрових документів, що потребують постійного оформлення, погодження та зберігання	Збільшення часу обробки інформації, зростання навантаження на кадрові служби
Низький рівень автоматизації	Використання переважно ручного введення та опрацювання інформації без застосування сучасних цифрових систем	Уповільнення кадрових процесів, підвищення ризику помилок
Недостатній рівень цифрової компетентності персоналу	Відсутність необхідних навичок роботи з інформаційними системами та електронним документообігом	Ускладнення роботи з електронними платформами та зниження ефективності роботи
Ризики інформаційної безпеки	Імовірність несанкціонованого доступу до кадрових даних, кібератак або втрати інформації	Можливість витоку конфіденційної інформації та втрати персональних даних
Відсутність інтеграції інформаційних систем	Використання окремих програмних продуктів без взаємозв'язку між ними	Дублювання інформації, виникнення помилок та ускладнення обміну даними
Опір персоналу впровадженню нових технологій	Неготовність працівників змінювати звичні методи роботи та використовувати нові цифрові рішення	Ускладнення процесів цифрової трансформації та зниження результативності змін
Недостатній рівень фінансування цифровізації	Обмежені фінансові можливості підприємства щодо придбання та підтримки сучасних інформаційних систем	Уповільнення процесів модернізації документообігу
Складність адаптації до змін законодавства	Часті зміни нормативно-правових вимог щодо кадрового обліку та електронних документів	Необхідність постійного оновлення документів і кадрових процедур
Ризики втрати документів	Пошкодження паперових носіїв або технічні збої електронних систем	Втрата важливої кадрової інформації та порушення безперервності процесів
Високі витрати часу на погодження документів	Багаторівневе погодження кадрових рішень та складні процедури затвердження	Затримка реалізації кадрових заходів та зниження оперативності управління
Недостатній рівень стандартизації документів	Використання різних підходів до оформлення кадрової документації	Ускладнення обробки інформації та зростання кількості помилок
Вплив воєнного стану та релокації підприємств	Зміна місця розташування підприємств, дистанційний формат роботи, обмежений доступ до інформації	Порушення безперервності документообігу та складність доступу до кадрових даних

Джерело: складено автором на основі [2; 10; 23; 26]

Разом із тим розвиток цифрового середовища та сучасні умови функціонування підприємств, зокрема вплив воєнного стану, створюють нові

виклики щодо забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних та адаптації кадрових систем до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів документаційного забезпечення та впровадження сучасних інструментів управління кар'єрою персоналу.



РОЗДІЛ 3

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ Й ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Вплив цифрових технологій та ШІ на розвиток персоналу

Розвиток персоналу сьогодні вже не обмежується традиційними методами професійного навчання, підвищення кваліфікації чи проходження окремих курсів. Якщо раніше процес розвитку працівників здебільшого здійснювався періодично та був орієнтований на усунення поточних професійних потреб, то сучасні умови функціонування підприємств вимагають постійного оновлення знань, швидкої адаптації до змін та безперервного вдосконалення професійних компетентностей. За таких умов цифрові технології та штучний інтелект перетворюються на важливі інструменти формування нової моделі розвитку персоналу [10, с. 42].

Використання цифрових технологій сприяє зміні підходів до професійного навчання, управління кар'єрою, оцінювання компетентностей працівників та організації кадрових процесів загалом. Поступово відбувається трансформація традиційних HR-процесів у цифрове середовище, що забезпечує автоматизацію рутинних операцій, персоналізацію навчання та можливість використання аналітичних інструментів для прийняття кадрових рішень.

На думку Павлова К.В., Павлової О.М., Мохнюк А.М. та інших науковців, цифрова трансформація управління персоналом передбачає перехід від адміністративного супроводу кадрових процесів до стратегічного управління людським капіталом, де важливого значення набувають інтелектуальна аналітика, автоматизація процесів та прогнозування кадрових потреб [26].

Водночас сучасні цифрові технології виступають не лише технічними засобами автоматизації діяльності підприємств. Вони створюють нові можливості для професійного розвитку працівників, сприяють формуванню індивідуальних освітніх траєкторій та дозволяють адаптувати процес навчання

відповідно до професійних потреб персоналу.

Зміна підходів до розвитку персоналу відбувалася поступово та супроводжувалася трансформацією механізмів управління людськими ресурсами. Традиційні моделі професійного розвитку орієнтувалися переважно на періодичне навчання працівників та стандартизовані підходи до оцінювання результатів діяльності [33, с. 167]. Проте розвиток інформаційних технологій і цифрового середовища сприяв переходу до більш гнучких моделей управління розвитком персоналу, які враховують індивідуальні особливості працівників, їхні професійні потреби та кар'єрні цілі. Сучасний етап розвитку характеризується активним використанням штучного інтелекту, який дозволяє персоналізувати процес навчання, прогнозувати напрями професійного розвитку та підтримувати процес прийняття кадрових рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Еволюція підходів до розвитку персоналу

Критерій	Традиційний підхід	Цифровий підхід	Підхід із використанням ШІ
Навчання	Періодичне проходження курсів підвищення кваліфікації та очних тренінгів	Безперервне навчання із використанням онлайн-платформ і цифрових ресурсів	Персоналізоване навчання, що формується на основі аналізу індивідуальних потреб працівника
Оцінювання	Ручне оцінювання керівниками та кадровими службами	Використання цифрових систем оцінювання та електронних інструментів моніторингу	Прогнозне оцінювання із використанням алгоритмів штучного інтелекту та HR-аналітики
Розвиток	Стандартизовані програми розвитку для всіх працівників	Гнучкий підхід із можливістю вибору форм і методів навчання	Адаптивний підхід, який автоматично змінюється залежно від результатів працівника
Планування кар'єри	Кар'єрне просування визначається керівництвом підприємства	Прийняття рішень на основі аналізу кадрової інформації	Формування індивідуальних кар'єрних траєкторій із використанням ШІ

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24].

Наведена еволюція свідчить, що розвиток персоналу поступово переходить від традиційних підходів до використання сучасних цифрових рішень, які забезпечують більш гнучке та персоналізоване управління професійним

розвитком працівників. Саме тому виникає необхідність детальніше розглянути сутність цифрових технологій та особливості їх використання у сучасній системі розвитку персоналу.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття цифрових технологій, окремі з яких наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Підходи до визначення поняття «цифрові технології»

Автор	Визначення
Краус К.М., Краус Н.М., Степан М.Г.	«Сукупність сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інструментів, що забезпечують трансформацію економічних процесів і діяльності підприємств»
Дяків О.	«Технології, що базуються на використанні цифрових даних та забезпечують автоматизацію процесів обробки інформації»
Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є.	«Інструменти цифрового середовища, які забезпечують інтеграцію інформаційних процесів та підтримку управлінських рішень»
Павлов К.В., Павлова О.М.	«Складова цифрової трансформації підприємства, яка забезпечує модернізацію управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів»
Лігоненко Л.О.	«Сукупність інноваційних рішень, які змінюють характер трудових процесів та механізми взаємодії працівників»

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 12; 18; 24]

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що цифрові технології у сфері розвитку персоналу слід розглядати як сукупність програмних, інформаційних та комунікаційних інструментів, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підтримують професійний розвиток працівників та сприяють підвищенню ефективності використання людського капіталу.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології у сфері розвитку персоналу не обмежуються використанням окремих програмних продуктів або інформаційних систем. У сучасній практиці підприємства застосовують широкий спектр цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, підтримку професійного розвитку працівників, аналітичне опрацювання інформації та прогнозування кадрових потреб [17, с. 24]. Використання таких технологій дозволяє підвищити оперативність кадрових процедур, забезпечити індивідуалізацію професійного розвитку та створити умови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Основні цифрові технології, що використовуються у процесах розвитку персоналу, наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні цифрові технології розвитку персоналу

Технологія	Використання
HRM-системи	Автоматизація кадрових процесів, ведення кадрової інформації та підтримка процесів управління персоналом
LMS-платформи	Організація професійного навчання, проведення онлайн-курсів та оцінювання результатів навчання
Big Data	Аналіз значних обсягів кадрової інформації та виявлення закономірностей розвитку персоналу
Хмарні технології	Зберігання кадрової інформації та забезпечення віддаленого доступу до даних
ChatGPT та ШІ-асистенти	Персоналізація навчання, підтримка працівників та надання рекомендацій щодо професійного розвитку
VR/AR-технології	Моделювання навчальних ситуацій, проведення віртуальних тренінгів та симуляцій
HR-аналітика	Аналіз кадрових показників і прогнозування кадрових потреб підприємства
Чат-боти	Автоматизація комунікаційних процесів та підтримка адаптації працівників
Мобільні HR-додатки	Забезпечення доступу до навчальних матеріалів та кадрової інформації
Платформи онлайн-комунікацій	Організація дистанційного навчання та підтримка командної взаємодії

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31]

Наведені цифрові технології суттєво розширюють можливості розвитку персоналу та змінюють традиційні механізми професійного навчання. Якщо раніше процес розвитку працівників здебільшого здійснювався шляхом проведення очних тренінгів та стандартних програм підвищення кваліфікації, то сучасні цифрові інструменти забезпечують можливість безперервного навчання, адаптації освітнього контенту до потреб конкретного працівника та оперативного отримання необхідної інформації [10, с. 45].

Крім того, використання цифрових технологій сприяє підвищенню гнучкості кадрових процесів та створює умови для переходу від традиційного управління персоналом до інтелектуального управління людським капіталом. Особливого значення набувають технології, що базуються на аналізі великих масивів даних та використанні алгоритмів штучного інтелекту, оскільки вони дозволяють здійснювати прогнозування кадрових потреб, оцінювати

професійний потенціал працівників та формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Особливе місце серед сучасних цифрових технологій посідає штучний інтелект. Саме використання ШІ сьогодні розглядається як один із найбільш перспективних напрямів розвитку систем управління персоналом. Підходи до визначення поняття «штучний інтелект» наведено в табл. 3.4. На думку сучасних дослідників, інтеграція штучного інтелекту в кадрові процеси дозволяє здійснювати автоматизований аналіз великих масивів кадрової інформації, прогнозувати потребу у персоналі, проводити оцінювання компетентностей та формувати індивідуальні програми розвитку працівників [42; 46].

Таблиця 3.4 – Підходи до визначення поняття «штучний інтелект»

Автор	Визначення
Стюарт Рассел, Пітер Норвіг	«системи, що отримують інформацію із середовища та виконують дії для досягнення визначених цілей»
Азьмук Н.А.	«наука і технологія створення інтелектуальних машин»
Мачулін Л.І.	«система, здатна виконувати функції, які потребують людського інтелекту»
Сташкевич О.	«здатність системи аналізувати інформацію, навчатися та адаптуватися до нових умов»
Павлов К.В., Павлова О.М.	«інструмент цифрової трансформації, який забезпечує автоматизацію, аналітичну підтримку та прогнозування кадрових процесів»

Джерело: складено автором на основі [8; 15; 24; 31]

Загалом аналіз наукових підходів дозволяє визначити штучний інтелект як комплекс алгоритмів, методів та цифрових технологій, спрямованих на імітацію окремих когнітивних функцій людини, зокрема аналізу інформації, навчання, прогнозування, розпізнавання закономірностей та прийняття рішень [1, с. 140]. На відміну від традиційних інформаційних систем, які функціонують за чітко визначеними алгоритмами, системи штучного інтелекту здатні накопичувати й аналізувати значні масиви даних, виявляти приховані взаємозв'язки, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вдосконалювати результати власної роботи на основі попереднього досвіду.

Використання штучного інтелекту у сучасних системах управління персоналом поступово виходить за межі виконання окремих технічних функцій

та перетворюється на важливий інструмент підтримки процесів професійного розвитку працівників. Завдяки можливостям автоматизованого аналізу інформації, машинного навчання та прогнозування сучасні системи штучного інтелекту можуть забезпечувати підтримку кадрових рішень, адаптувати процеси навчання до індивідуальних потреб працівників та сприяти підвищенню ефективності використання людського капіталу. Особливістю застосування ШІ у сфері розвитку персоналу є можливість роботи зі значними масивами кадрових даних, що дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати зміни та своєчасно реагувати на кадрові потреби підприємства.

Сфера використання штучного інтелекту у системі розвитку персоналу є достатньо широкою та охоплює як інформаційно-аналітичні процеси, так і процеси професійного розвитку працівників. На відміну від традиційних автоматизованих систем, інструменти штучного інтелекту здатні не лише опрацьовувати значні обсяги інформації, але й формувати рекомендації, прогнозувати результати діяльності та підтримувати процеси прийняття управлінських рішень. У сучасній практиці управління персоналом штучний інтелект використовується для реалізації різних функцій, пов'язаних із професійним розвитком працівників, основні з яких наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні функції штучного інтелекту у системі розвитку персоналу

Функція ШІ	Сутність функції	Результат використання
Аналітична	Аналіз кадрової інформації, компетентностей та результатів діяльності працівників	Отримання об'єктивних даних щодо персоналу
Прогнозна	Визначення майбутніх кадрових потреб та ризиків	Своєчасне планування кадрової політики
Навчальна	Формування персоналізованих програм навчання	Підвищення ефективності професійного розвитку
Адаптаційна	Підтримка процесів адаптації працівників	Скорочення періоду адаптації персоналу
Рекомендаційна	Формування рекомендацій щодо кар'єрного розвитку	Побудова індивідуальних кар'єрних траєкторій
Контрольна	Моніторинг результатів навчання та професійного розвитку	Оцінювання результативності кадрових заходів
Автоматизаційна	Виконання рутинних кадрових операцій	Скорочення часу на обробку інформації
Комунікаційна	Підтримка взаємодії працівників через чат-боти та цифрові сервіси	Підвищення швидкості інформаційного обміну

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31].

Використання штучного інтелекту у системі розвитку персоналу не обмежується лише автоматизацією окремих кадрових процесів. Сучасні інтелектуальні системи виконують широкий спектр функцій, які охоплюють аналіз інформації, підтримку професійного розвитку працівників, прогнозування кадрових потреб та інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому штучний інтелект поступово трансформується із допоміжного інструменту автоматизації у важливий елемент сучасної системи управління людським капіталом.

Крім того, використання штучного інтелекту дозволяє підприємствам переходити від реактивного до прогнозного управління персоналом. Замість реагування на вже існуючі кадрові проблеми організації отримують можливість завчасно визначати потенційні ризики, прогнозувати потребу у нових компетентностях та формувати стратегії розвитку людського капіталу відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Попри значні можливості використання штучного інтелекту у процесах

розвитку персоналу, його впровадження супроводжується певними ризиками та проблемами, які можуть впливати на ефективність кадрових процесів підприємства. Використання інтелектуальних систем потребує не лише відповідного технічного забезпечення, але й врахування організаційних, інформаційних та етичних аспектів їх функціонування. Особливої уваги потребують питання захисту персональних даних, об'єктивності алгоритмів та забезпечення балансу між цифровими рішеннями й людським фактором.

Основні ризики використання штучного інтелекту у розвитку персоналу наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ризики використання штучного інтелекту у розвитку персоналу

Ризик	Характеристика
Алгоритмічна упередженість	Можливість необ'єктивного оцінювання працівників через використання неповних або некоректних даних
Витік даних	Ризик порушення конфіденційності персональної інформації працівників
Надмірна автоматизація	Зменшення ролі людського фактору у процесах прийняття кадрових рішень
Технологічна залежність	Висока залежність підприємства від цифрових систем та інформаційної інфраструктури
Помилки прогнозування	Імовірність формування неточних рекомендацій або помилкових прогнозів
Опір персоналу	Недовіра працівників до використання цифрових інструментів і технологій ШІ
Фінансові витрати	Необхідність значних інвестицій у програмне забезпечення та технічну підтримку
Інформаційна безпека	Ризик несанкціонованого доступу до кадрової інформації
Дефіцит цифрових компетентностей	Недостатній рівень підготовки працівників для ефективного використання ШІ

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31]

Наявність зазначених ризиків свідчить про те, що використання штучного інтелекту у розвитку персоналу не може розглядатися виключно як технологічне рішення. Ефективність його застосування значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити належний рівень інформаційної безпеки, розвивати цифрові компетентності працівників та підтримувати раціональне поєднання інтелектуальних технологій із традиційними механізмами управління

персоналом. Саме комплексний підхід дозволяє максимально реалізувати переваги штучного інтелекту та мінімізувати потенційні негативні наслідки його використання [42; 50].

Отже, використання цифрових технологій та штучного інтелекту поступово змінює підходи до організації процесів розвитку персоналу на підприємствах. Якщо раніше професійний розвиток працівників переважно ґрунтувався на стандартизованих програмах навчання та періодичному підвищенні кваліфікації, то сучасні цифрові рішення дозволяють здійснювати індивідуалізацію освітнього процесу, прогнозувати потреби у компетентностях та забезпечувати безперервний розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Цифрові технології та ШІ впливають практично на всі етапи управління розвитком персоналу - від оцінювання професійних характеристик працівників до формування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання. Завдяки використанню інтелектуальних систем підприємства отримують можливість не лише автоматизувати кадрові процеси, але й підвищити точність прийняття управлінських рішень, своєчасно виявляти потреби у розвитку персоналу та адаптувати кадрову політику до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [42; 50]. Як зазначають сучасні дослідники, штучний інтелект дедалі більше переходить від функції технічного інструменту до ролі важливого елемента підтримки управлінських процесів у сфері роботи з персоналом.

Концептуальна модель впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на розвиток персоналу наведена у таблиці 3.7.

Як видно з табл. 3.7, вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на розвиток персоналу має комплексний характер та охоплює не лише технологічні аспекти, а й функціональні, освітньо-професійні, економічні та організаційні компоненти. Наведена концептуальна модель дозволяє зробити висновок, що результативність використання цифрових інструментів у системі розвитку персоналу залежить не лише від рівня технологічного забезпечення підприємства, але й від готовності працівників до змін, якості інформаційної

інфраструктури та рівня розвитку цифрових компетентностей.

Таблиця 3.7 – Концептуальна модель впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на розвиток персоналу

Блок моделі	Зміст складника	Прояв у системі розвитку персоналу	Очікуваний результат
Цифрові інструменти та технології	HRM-системи, LMS-платформи, штучний інтелект, HR-аналітика, Big Data, чат-боти, хмарні технології	Використання цифрових рішень для автоматизації кадрових процесів, навчання та управління кар'єрою	Підвищення швидкості обробки інформації та зниження трудомісткості кадрових процедур
Функціональні напрями застосування	Навчання персоналу, оцінювання компетентностей, кар'єрне планування, адаптація працівників, кадровий резерв	Інтеграція цифрових технологій у процеси професійного розвитку персоналу	Підвищення ефективності кадрових процесів та якості управлінських рішень
Освітньо-професійні ефекти	Формування цифрових компетентностей, персоналізація навчання, розвиток професійних навичок	Використання індивідуальних програм розвитку та адаптивного навчання	Підвищення рівня професійної підготовки та конкурентоспроможності працівників
Економічні ефекти	Скорочення витрат часу, оптимізація кадрових процедур, підвищення продуктивності праці	Раціональне використання людського капіталу підприємства	Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства
Організаційні передумови	Цифрова зрілість підприємства, розвиток інформаційної інфраструктури, цифрові компетентності працівників	Створення умов для ефективного використання цифрових інструментів	Забезпечення результативності системи розвитку персоналу
Організаційно-етичні ризики	Алгоритмічна упередженість, ризики витоку даних, технологічна залежність, зниження рівня особистої взаємодії	Можливі негативні наслідки використання цифрових технологій та ІІІ	Необхідність контролю, захисту інформації та поєднання цифрових рішень із людським фактором

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31; 42; 50].

Водночас окремі складники наведеної моделі перебувають у тісному

взаємозв'язку між собою та взаємно впливають на результативність системи розвитку персоналу. Зокрема, рівень цифрової зрілості підприємства безпосередньо визначає можливості використання сучасних цифрових інструментів, тоді як сформованість цифрових компетентностей працівників впливає на ефективність їх практичного застосування [42; 50]. Крім того, рівень розвитку інформаційної інфраструктури та організаційна готовність підприємства до змін створюють необхідні передумови для інтеграції цифрових рішень у кадрові процеси. Саме тому ефективне впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення із розвитком людського капіталу підприємства.

Попри значні можливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту у процесах розвитку персоналу, їх впровадження супроводжується не лише позитивними результатами, але й певними труднощами та ризиками (табл.3.8). З одного боку, використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, забезпечує швидкий доступ до інформації та створює умови для індивідуалізації професійного розвитку працівників. З іншого боку, активне впровадження цифрових технологій може викликати необхідність адаптації працівників до нових умов праці, зміну вимог до професійних компетентностей та виникнення нових організаційних проблем [53].

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах швидкого розвитку цифрової економіки, коли працівники змушені постійно оновлювати знання, освоювати нові технології та адаптуватися до трансформації професійного середовища. За таких умов важливого значення набуває оцінювання не лише переваг, але й потенційних ризиків використання цифрових технологій та штучного інтелекту у сфері розвитку персоналу.

Наведені результати свідчать, що використання цифрових технологій та штучного інтелекту суттєво змінює процеси розвитку персоналу та створює нові можливості для управління людським капіталом. Водночас їх ефективне застосування потребує забезпечення балансу між технологічними інноваціями та

людським фактором. Незважаючи на високий рівень автоматизації, процеси професійного розвитку персоналу продовжують залежати від індивідуальних особливостей працівників, їхньої мотивації, здатності до навчання та адаптації до змін [53]. Саме тому використання штучного інтелекту повинно розглядатися не як заміна людини, а як інструмент підтримки та підвищення ефективності управлінських процесів.

Таблиця 3.8 – Позитивний та негативний вплив цифрових технологій і ШІ на розвиток персоналу

Напрямок впливу	Позитивний вплив	Негативний вплив
Професійне навчання	Індивідуалізація навчання, доступ до цифрових освітніх платформ	Необхідність постійного оновлення знань та навичок
Оцінювання персоналу	Підвищення об'єктивності оцінювання працівників	Ризик помилок алгоритмів та неточності прогнозів
Кар'єрний розвиток	Формування індивідуальних траєкторій кар'єри	Імовірність надмірної залежності від автоматизованих рішень
Управління кадровими процесами	Скорочення часу на виконання рутинних операцій	Потреба у значних фінансових витратах на впровадження
Продуктивність праці	Підвищення ефективності діяльності працівників	Можливе зростання професійного навантаження
Комунікаційні процеси	Покращення взаємодії між працівниками та підрозділами	Зниження рівня особистого спілкування
Формування компетентностей	Розвиток цифрових навичок та адаптивності працівників	Необхідність постійної перекваліфікації персоналу
Інформаційна безпека	Централізоване зберігання інформації	Ризик витоку персональних даних
Управлінські рішення	Використання прогнозової HR-аналітики	Імовірність залежності від надмірної цифрових систем

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31, 42, 50, 53]

Разом із загальними тенденціями цифрової трансформації окремого значення набувають особливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для України такі процеси мають специфічні особливості, пов'язані з впливом воєнного стану, трансформацією ринку праці та необхідністю адаптації підприємств до нових умов діяльності. Повномасштабна війна суттєво вплинула

на діяльність підприємств, структуру ринку праці, механізми організації трудової діяльності та підходи до управління людськими ресурсами. Значна кількість підприємств зіткнулася з необхідністю швидкої адаптації до нових умов функціонування, що супроводжувалося змінами організаційної структури, переміщенням виробничих потужностей, переходом до дистанційного формату роботи та переглядом підходів до професійного розвитку працівників.

Одним із найбільш суттєвих викликів стало переміщення підприємств із територій активних бойових дій до більш безпечних регіонів країни. Релокація підприємств супроводжувалася не лише зміною місця здійснення господарської діяльності, але й необхідністю перебудови системи управління персоналом. У багатьох випадках підприємства були змушені працювати з працівниками, які перебували у різних регіонах України або за її межами [46]. За таких умов використання цифрових технологій стало важливою умовою забезпечення безперервності кадрових процесів та підтримки професійного розвитку персоналу.

Важливим напрямом трансформації трудових процесів стало активне поширення дистанційного формату роботи. Якщо до початку повномасштабної війни використання дистанційної зайнятості мало переважно вибірковий характер, то в сучасних умовах багато підприємств були змушені повністю або частково перейти на віддалений формат взаємодії між працівниками. Це сприяло активному впровадженню платформ онлайн-комунікацій, систем електронного документообігу, HRM-систем та цифрових інструментів організації навчального процесу.

Перехід до дистанційної моделі роботи суттєво змінив підходи до професійного розвитку персоналу. Традиційні форми навчання, які передбачали проведення очних тренінгів, семінарів та корпоративних заходів, поступово почали замінюватися цифровими форматами взаємодії. Підприємства почали активніше використовувати системи дистанційного навчання, вебінари, інтерактивні освітні платформи, відеоконференції та електронні навчальні ресурси. Це дозволило забезпечити безперервність процесів професійного

розвитку навіть в умовах обмеженої фізичної присутності працівників на робочих місцях.

Окремою проблемою сучасного ринку праці став дефіцит кваліфікованих кадрів, який суттєво посилюється під впливом воєнних подій. Значна частина працівників була змушена змінити місце проживання, виїхати за кордон або змінити сферу професійної діяльності. Крім того, вплив мобілізаційних процесів та демографічних змін спричинив скорочення доступних трудових ресурсів. За таких умов підприємства зіткнулися з необхідністю більш ефективного використання наявного кадрового потенціалу та пошуку нових механізмів розвитку працівників.

У відповідь на ці виклики важливого значення набули процеси перекваліфікації персоналу. Швидкі зміни економічного середовища та трансформація ринку праці спричинили появу нових професійних вимог і необхідність опанування нових видів діяльності. Використання цифрових технологій дозволило значно спростити процеси професійної підготовки та перепідготовки працівників шляхом застосування онлайн-курсів, електронних освітніх платформ та адаптивних програм навчання [53].

Одночасно зростає значення цифрових компетентностей працівників як важливого елементу професійного розвитку. У сучасних умовах цифрові навички вже не розглядаються виключно як додаткові компетентності, а стають необхідною умовою ефективної професійної діяльності. Працівники повинні володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, програмним забезпеченням, інструментами онлайн-комунікацій та технологіями штучного інтелекту. Розвиток таких компетентностей дозволяє працівникам швидше адаптуватися до змін та забезпечує підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання штучного інтелекту для підтримки процесів розвитку персоналу. Інтелектуальні системи можуть використовуватися для автоматизованого визначення потреб у навчанні, аналізу рівня професійних компетентностей, формування індивідуальних

програм розвитку та прогнозування кар'єрних траєкторій працівників. Це дозволяє забезпечити більш персоналізований підхід до професійного розвитку персоналу та підвищити результативність кадрових рішень.

Таким чином, цифрові технології та штучний інтелект поступово стають важливим інструментом розвитку людського капіталу підприємств. Їх використання дозволяє забезпечити безперервність професійного навчання, підвищити ефективність кадрових процесів, сформувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку та підтримати прийняття управлінських рішень. Водночас результативність їх використання значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, розвитку компетентностей персоналу та здатності організації адаптуватися до умов цифрової трансформації.

3.2. Автоматизація процесів розвитку персоналу: роль HRM-систем та цифрових платформ

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств розвиток персоналу дедалі більше пов'язується із використанням автоматизованих інформаційних систем та цифрових платформ, які забезпечують підтримку кадрових процесів та підвищують ефективність управління людськими ресурсами. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, постійне оновлення професійних компетентностей працівників і посилення конкуренції на ринку праці зумовлюють потребу у використанні сучасних цифрових інструментів для організації процесів розвитку персоналу.

Традиційні підходи до управління розвитком персоналу переважно базувалися на використанні паперової документації, ручному опрацюванні інформації та значних часових витратах на виконання кадрових процедур. Проте сучасне бізнес-середовище потребує швидкої адаптації підприємств до змін, що сприяє переходу від традиційних механізмів кадрової роботи до автоматизованих систем управління персоналом [18; 26].

Автоматизація процесів розвитку персоналу являє собою використання цифрових технологій, програмного забезпечення та інформаційних систем для оптимізації процесів професійного навчання, оцінювання персоналу, планування кар'єри, управління компетентностями та підтримки кадрових рішень. Основною метою автоматизації є скорочення трудомісткості кадрових процесів, підвищення швидкості обробки інформації, зменшення адміністративного навантаження та створення умов для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства [31].

У сучасній практиці автоматизація кадрових процесів охоплює широкий спектр функціональних напрямів, які забезпечують підтримку різних етапів розвитку персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Основні напрями автоматизації процесів розвитку персоналу

Напрямок автоматизації	Характеристика
Автоматизація кадрового обліку	Ведення електронних особових справ, трудових документів та кадрової інформації
Управління навчанням	Організація навчальних програм, онлайн-курсів та професійного розвитку
Оцінювання персоналу	Автоматизація атестації, оцінювання компетентностей та результатів діяльності
Планування кар'єри	Формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку
Управління кадровим резервом	Формування та моніторинг кадрового резерву
HR-аналітика	Аналіз кадрових показників та оцінювання ефективності персоналу
Управління компетентностями	Моніторинг рівня розвитку професійних навичок працівників
Адаптація персоналу	Організація процесів введення працівників у посаду

Джерело: складено автором на основі [15; 18; 26; 31; 42]

Наведені напрями автоматизації свідчать, що сучасні цифрові рішення не обмежуються виконанням окремих адміністративних функцій. Їх використання спрямоване на створення цілісної системи управління розвитком персоналу, яка забезпечує інтеграцію кадрових процесів, підвищує швидкість обробки інформації та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських

рішень.

Важливе місце у процесах автоматизації розвитку персоналу займають HRM-системи (Human Resource Management Systems), які являють собою інтегровані інформаційні системи, призначені для управління персоналом та підтримки кадрових процесів підприємства. Такі системи забезпечують автоматизацію збору, зберігання, обробки та аналізу інформації про працівників, а також дозволяють підтримувати процеси навчання, оцінювання та професійного розвитку.

У сучасних наукових дослідженнях HRM-системи розглядаються як важливий інструмент цифровізації кадрової діяльності підприємств. На думку Павлова К.В., Павлової О.М. та Мохнюк А.М., цифрова трансформація управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційних систем, які забезпечують інтеграцію кадрових процесів та підтримку прийняття управлінських рішень [26]. У свою чергу, Балабанова Л.В. зазначає, що сучасні інформаційні системи управління персоналом дозволяють створити єдиний інформаційний простір для роботи з кадровими даними та сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства [2].

На відміну від традиційних механізмів ведення кадрової роботи, які переважно базувалися на використанні паперової документації та значному обсязі ручної праці, HRM-системи забезпечують комплексну автоматизацію кадрових процесів та інтегрують різні функціональні напрями роботи з персоналом в єдину інформаційну систему. Використання таких систем дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію щодо кадрового складу, здійснювати моніторинг професійного розвитку працівників, формувати кадровий резерв, планувати кар'єрне зростання та оцінювати ефективність кадрової політики.

Крім того, сучасні HRM-системи поступово виходять за межі виконання адміністративних функцій та перетворюються на інструмент стратегічного управління людським капіталом. Їх використання забезпечує підтримку процесів прогнозування кадрових потреб, оцінювання компетентностей, аналізу

продуктивності праці та формування індивідуальних програм розвитку працівників [26]. Це дозволяє підприємствам переходити від традиційного кадрового адміністрування до побудови гнучкої системи розвитку персоналу, орієнтованої на довгострокові стратегічні цілі організації.

Основні функції HRM-систем у процесах розвитку персоналу наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні функції HRM-систем у процесах розвитку персоналу

Функція	Характеристика
Управління кадровими даними	Забезпечує формування, накопичення, оновлення та підтримку єдиної бази даних працівників, яка містить інформацію про особисті дані, освіту, професійний досвід, рівень кваліфікації, результати діяльності та кар'єрне просування
Управління навчанням	Передбачає організацію процесів професійного навчання, планування програм підвищення кваліфікації, проведення онлайн-курсів, тренінгів та моніторинг результатів навчальної діяльності працівників
Оцінювання компетентностей	Забезпечує аналіз рівня професійних знань, навичок та компетентностей працівників, дозволяє виявляти потреби у розвитку персоналу та оцінювати ефективність навчальних заходів
Планування кар'єри	Передбачає формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, визначення можливостей кар'єрного просування працівників та підтримку процесів управління кар'єрою
HR-аналітика	Забезпечує аналіз кадрових показників, продуктивності праці, ефективності кадрових процесів та формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень
Управління мотивацією	Дозволяє здійснювати моніторинг систем матеріального та нематеріального стимулювання, оцінювати рівень залученості працівників та аналізувати ефективність мотиваційних заходів
Формування кадрового резерву	Передбачає виявлення працівників із високим професійним потенціалом, формування кадрового резерву та створення програм підготовки кандидатів для заміщення керівних посад
Управління адаптацією персоналу	Забезпечує підтримку процесів введення нових працівників у посаду, контроль проходження адаптаційного періоду та організацію взаємодії між працівником і керівництвом
Контроль ефективності розвитку персоналу	Дозволяє здійснювати моніторинг результатів професійного розвитку, оцінювати ефективність програм навчання та визначати ступінь досягнення поставлених цілей
Інформаційно-комунікаційна підтримка	Забезпечує оперативний інформаційний обмін між працівниками, кадровими службами та керівництвом підприємства через цифрові платформи й електронні сервіси

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31]

Поряд із HRM-системами важливу роль у процесах розвитку персоналу відіграють цифрові платформи та системи управління навчанням (Learning

Management System - LMS). Використання таких інструментів дозволяє організовувати професійне навчання працівників, здійснювати моніторинг результатів освітньої діяльності, формувати індивідуальні програми розвитку та забезпечувати безперервність процесів професійного вдосконалення персоналу.

Цифрові платформи являють собою програмні середовища, які забезпечують інтеграцію різних інструментів, інформаційних ресурсів та сервісів для підтримки процесів професійного розвитку працівників. Їх використання створює можливість швидкого доступу до навчальних матеріалів, організації взаємодії між працівниками та керівництвом, проведення оцінювання компетентностей і підтримки процесів кар'єрного розвитку [42; 46].

Особливе місце серед цифрових платформ займають LMS-системи, основним призначенням яких є автоматизація процесів навчання та професійного розвитку персоналу. На відміну від традиційних форм організації навчального процесу, LMS-платформи дозволяють забезпечити гнучкість навчання, адаптувати освітні програми до індивідуальних потреб працівників та здійснювати постійний контроль результатів навчальної діяльності.

Основні функції LMS-систем у процесах розвитку персоналу наведено у таблиці 3.11.

Наведені функції LMS-систем свідчать про те, що сучасні цифрові платформи вже не обмежуються виконанням лише навчальних завдань. Вони поступово перетворюються на комплексний інструмент підтримки професійного розвитку працівників, який забезпечує безперервність навчального процесу, персоналізацію освітніх програм та можливість оперативного оцінювання результатів навчальної діяльності [42; 46].

У сучасній практиці українських підприємств використання HRM-систем та цифрових платформ набуває дедалі більшого поширення. Це пов'язано зі зростанням обсягів кадрової інформації, необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень та потребою у створенні гнучких механізмів професійного розвитку персоналу. Особливої актуальності такі процеси набули в умовах цифрової трансформації економіки та воєнного стану, коли підприємства

змушені забезпечувати безперервність кадрових процесів незалежно від місця перебування працівників [42; 46].

Таблиця 3.11 – Основні функції LMS-систем у процесах розвитку персоналу

Функція	Характеристика
Організація навчального процесу	Забезпечує планування, створення та проведення навчальних програм, курсів і тренінгів
Управління навчальними матеріалами	Передбачає зберігання, оновлення та використання електронних навчальних ресурсів
Персоналізація навчання	Дозволяє адаптувати навчальні програми відповідно до професійних потреб працівників
Моніторинг результатів навчання	Забезпечує контроль проходження курсів та оцінювання рівня засвоєння знань
Оцінювання компетентностей	Дозволяє визначати рівень професійного розвитку працівників
Аналітика навчального процесу	Передбачає аналіз результативності навчання та формування рекомендацій щодо подальшого розвитку
Підтримка дистанційного навчання	Забезпечує можливість проходження навчальних програм незалежно від місця перебування працівників
Інтеграція з іншими інформаційними системами	Забезпечує взаємодію LMS із HRM-системами та іншими цифровими платформами підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31, 42, 46]

Одним із найбільш відомих прикладів використання цифрових інструментів розвитку персоналу в українській практиці є діяльність ПрАТ «ДТЕК», де функціонує Академія ДТЕК - корпоративний освітній простір, створений для розвитку професійних, управлінських та цифрових компетентностей працівників. Академія поєднує сучасні освітні підходи, цифрові навчальні платформи та онлайн-інструменти розвитку персоналу. Навчальні програми орієнтовані на розвиток управлінських компетентностей, професійних навичок та підготовку кадрового резерву. За час функціонування Академія ДТЕК трансформувалася від корпоративного університету до комплексної освітньої екосистеми для підтримки безперервного навчання.

Ще одним прикладом є практика використання цифрових HR-рішень у діяльності ТОВ «Нова пошта», яка активно застосовує цифрові інструменти для підтримки процесів навчання, адаптації та професійного розвитку персоналу.

Використання електронних платформ дозволяє забезпечувати навчання працівників незалежно від їхнього місця перебування, що особливо важливо в умовах територіальної розгалуженості підприємства та постійного розширення мережі.

Крім того, значна частина українських компаній дедалі частіше використовує спеціалізовані HRM-платформи. Прикладом є українська платформа PeopleForce, яка забезпечує автоматизацію кадрового обліку, процесів адаптації працівників, оцінювання результативності діяльності та підтримки процесів розвитку персоналу. Використання таких систем дозволяє інтегрувати різні кадрові процеси в єдине цифрове середовище та підвищувати ефективність управління людським капіталом.

Активно використовуються цифрові інструменти розвитку персоналу також у діяльності ПрАТ «МХП» та ПрАТ «Київстар», де значна увага приділяється розвитку внутрішніх навчальних програм, цифрових освітніх платформ та формуванню сучасних компетентностей працівників. Використання корпоративних навчальних середовищ дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу та підтримувати високу адаптивність працівників до змін зовнішнього середовища.

Поширення HRM-систем та цифрових платформ у діяльності українських підприємств зумовлене не лише розвитком цифрових технологій, але й наявністю значної кількості переваг, які забезпечує автоматизація кадрових процесів. Використання сучасних інформаційних рішень дозволяє підприємствам підвищити ефективність роботи з персоналом, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити більш якісне управління професійним розвитком працівників [42; 46].

Для українських підприємств питання автоматизації кадрових процесів набуло особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки, високої динаміки змін ринку праці та впливу воєнного стану. Релокація підприємств, дистанційний формат роботи, необхідність швидкої адаптації персоналу та дефіцит трудових ресурсів сприяли активізації процесів

цифровізації управління людськими ресурсами. За таких умов автоматизація дозволяє забезпечити безперервність кадрових процесів та підтримувати ефективне функціонування підприємств.

Основні переваги автоматизації процесів розвитку персоналу для українських підприємств наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Основні переваги автоматизації процесів розвитку персоналу для українських підприємств

Перевага	Характеристика
Скорочення витрат часу	Автоматизація дозволяє зменшити час на виконання рутинних кадрових процедур, підготовку документів та обробку інформації
Підвищення оперативності прийняття рішень	Забезпечує швидкий доступ до кадрової інформації та можливість оперативного реагування на зміни
Зниження адміністративного навантаження	Дозволяє скоротити кількість ручних операцій та зменшити навантаження на кадрові служби
Підвищення точності обробки даних	Мінімізує ризик помилок, пов'язаних із ручним введенням та опрацюванням інформації
Забезпечення безперервності кадрових процесів	Створює можливість підтримувати кадрові процеси незалежно від місця перебування працівників
Покращення контролю розвитку персоналу	Дозволяє здійснювати моніторинг результатів навчання, розвитку компетентностей та кар'єрного просування
Персоналізація навчання	Сприяє формуванню індивідуальних програм розвитку працівників відповідно до їхніх потреб
Підвищення ефективності використання людського капіталу	Забезпечує більш раціональний розподіл трудових ресурсів та використання професійного потенціалу персоналу
Підтримка дистанційного формату роботи	Забезпечує доступ до навчальних матеріалів та кадрової інформації незалежно від місця перебування працівників
Формування аналітичної бази для управління персоналом	Дозволяє накопичувати та аналізувати кадрові показники для підтримки управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31; 42; 46]

Попри значну кількість переваг, використання автоматизованих систем у процесах розвитку персоналу не гарантує автоматичного підвищення ефективності кадрової діяльності підприємства. Практика впровадження цифрових рішень свідчить, що поряд із позитивними результатами підприємства можуть стикатися з низкою труднощів організаційного, технічного, фінансового та кадрового характеру. Особливо актуальними такі питання є для українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін.

В умовах цифрової трансформації процес автоматизації кадрової діяльності передбачає не лише придбання сучасного програмного забезпечення або впровадження окремих цифрових платформ, але й комплексну перебудову існуючих підходів до організації роботи з персоналом. Впровадження автоматизованих систем часто супроводжується змінами організаційної структури підприємства, трансформацією кадрових процедур, переглядом функціональних обов'язків працівників та необхідністю адаптації персоналу до нових умов діяльності.

Крім того, рівень результативності автоматизації значною мірою залежить від готовності підприємства до цифрової трансформації, якості інформаційної інфраструктури, рівня розвитку цифрових компетентностей працівників та здатності організації інтегрувати нові технології у наявні бізнес-процеси. Недостатня підготовленість персоналу, труднощі адаптації до нових технологій або відсутність необхідних технічних ресурсів можуть суттєво ускладнювати процеси цифровізації кадрової діяльності [18].

Однією з найбільш поширених проблем залишається недостатній рівень цифрової грамотності працівників, що може спричиняти труднощі під час використання сучасних інформаційних систем та знижувати ефективність їх практичного застосування. Особливо це характерно для підприємств, де тривалий час використовувалися традиційні підходи до організації кадрової роботи та де процес переходу до цифрового середовища потребує додаткового навчання персоналу.

Не менш важливими є питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників. Сучасні HRM-системи та цифрові платформи здійснюють накопичення та обробку значних масивів кадрової інформації, що містить персональні дані, результати оцінювання, інформацію про професійний розвиток та інші конфіденційні відомості. Недостатній рівень захисту таких систем може створювати ризики несанкціонованого доступу, втрати інформації або її неправомірного використання [31].

Додатковим фактором є фінансові обмеження, оскільки впровадження

сучасних цифрових рішень часто потребує значних інвестицій. Витрати можуть бути пов'язані із придбанням програмного забезпечення, технічного обладнання, навчанням працівників, інтеграцією нових систем у вже існуючу інформаційну інфраструктуру та подальшим технічним супроводом. Для малих і середніх підприємств це може стати одним із стримуючих факторів цифрової трансформації.

Водночас аналіз сучасної практики дозволяє стверджувати, що проблеми впровадження автоматизованих систем не знижують стратегічного значення цифрових технологій для розвитку персоналу. Навпаки, вони визначають необхідність формування комплексного підходу до організації процесів автоматизації та створюють підґрунтя для визначення перспектив подальшого розвитку цифрових HR-рішень. Узагальнення основних проблем та перспектив автоматизації процесів розвитку персоналу наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Основні проблеми та перспективи автоматизації процесів розвитку персоналу

Проблема	Характеристика	Перспективи розвитку
Недостатній рівень цифрових компетентностей працівників	Частина працівників не володіє необхідними навичками роботи із сучасними цифровими платформами, HRM-системами та автоматизованими інструментами	Розвиток цифрових компетентностей персоналу, впровадження програм навчання та підвищення цифрової грамотності
Високі фінансові витрати на впровадження автоматизованих систем	Впровадження сучасних HR-рішень потребує значних витрат на програмне забезпечення, технічне оснащення та навчання працівників	Поширення хмарних технологій та SaaS-рішень, які дозволяють зменшити витрати на цифровізацію
Опір персоналу впровадженню нових технологій	Працівники можуть сприймати автоматизацію як загрозу змінам звичних процесів або власному професійному становищу	Формування цифрової культури підприємства та підвищення рівня адаптивності працівників
Ризики інформаційної безпеки	Автоматизовані системи здійснюють обробку значних обсягів персональних даних та кадрової інформації	Удосконалення систем кіберзахисту та використання сучасних механізмів захисту даних
Відсутність інтеграції між інформаційними системами	Використання різних цифрових платформ може ускладнювати обмін інформацією та призводити до дублювання даних	Створення інтегрованих цифрових HR-екосистем та єдиного інформаційного середовища

Недостатній рівень технічної інфраструктури	Окремі підприємства не мають необхідних технічних ресурсів для впровадження сучасних систем автоматизації	Розвиток цифрової інфраструктури підприємств та модернізація технічного забезпечення
Недостатній рівень використання HR-аналітики	Обмежене використання аналітичних інструментів знижує якість прогнозування кадрових потреб	Активне використання Big Data, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту
Вплив воєнного стану та нестабільність зовнішнього середовища	Релокація підприємств, дистанційна робота та кадровий дефіцит ускладнюють процеси цифрової трансформації	Розширення використання дистанційних платформ, хмарних сервісів та гнучких моделей роботи

Джерело: складено автором на основі [7; 15; 18; 24; 31]

Таким чином, автоматизація процесів розвитку персоналу виступає одним із ключових напрямів цифрової трансформації сучасних підприємств та сприяє підвищенню ефективності системи управління людськими ресурсами. Використання HRM-систем, LMS-платформ та інших цифрових рішень забезпечує автоматизацію кадрових процедур, підтримку процесів професійного навчання, оцінювання компетентностей, планування кар'єрного розвитку та прийняття управлінських рішень. Досвід українських підприємств свідчить про поступове зростання ролі цифрових технологій у сфері розвитку персоналу та розширення практики використання сучасних інформаційних систем.

Водночас ефективність автоматизації значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, розвитку інформаційної інфраструктури, готовності працівників до використання нових технологій та здатності організації адаптувати кадрові процеси до сучасних умов функціонування. Незважаючи на існування окремих проблем, пов'язаних із фінансовими витратами, інформаційною безпекою та необхідністю розвитку цифрових компетентностей персоналу, подальше впровадження автоматизованих HR-рішень створює передумови для формування гнучкої, адаптивної та ефективної системи розвитку персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних підходів до трактування понять «кар'єра» та «управління кар'єрою персоналу» дозволило визначити, що сучасне розуміння кар'єри виходить за межі традиційного підходу, який пов'язував її виключно з посадовим просуванням працівника. У сучасних умовах кар'єра розглядається як безперервний процес професійного, посадового та особистісного розвитку працівника, що охоплює формування компетентностей, набуття досвіду та реалізацію професійного потенціалу. Дослідження показало, що ефективне управління кар'єрою персоналу спрямоване на узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними потребами працівників, сприяє підвищенню рівня мотивації, професійному розвитку персоналу та формуванню кадрового резерву.

Система управління кар'єрою персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом підприємства та являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, функцій, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку працівників. Її ефективне функціонування дозволяє створити умови для реалізації кар'єрних цілей персоналу та забезпечити раціональне використання людського потенціалу підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що результативність системи управління кар'єрою значною мірою залежить від узгодженості її структурних елементів, послідовності реалізації управлінських процесів та здатності підприємства адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів та сучасних HR-технологій у процесах професійного розвитку персоналу.

Дослідження підходів до аналізу ефективності функціонування системи управління кар'єрою персоналу показало, що оцінювання її результативності має комплексний характер та повинно враховувати як економічні, так і соціальні, організаційні та компетентнісні аспекти. Використання лише окремих критеріїв не дозволяє повною мірою оцінити ефективність функціонування системи

управління кар'єрою. Аналіз дозволив дійти висновку, що найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексний підхід, який базується на використанні системи кількісних і якісних показників. Це дозволяє здійснювати всебічне оцінювання кадрових процесів, визначати проблемні аспекти функціонування системи управління кар'єрою та формувати напрями її подальшого удосконалення.

Інформаційне забезпечення розвитку персоналу є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, яка забезпечує формування, обробку, накопичення та використання кадрової інформації для підтримки процесів професійного розвитку працівників. Ефективне функціонування такої системи створює необхідні умови для підвищення якості управлінських рішень, раціонального використання кадрового потенціалу. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах цифровізації економіки особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій, HRM-систем, LMS-платформ, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту, які дозволяють підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити персоналізацію процесів розвитку персоналу та підвищити ефективність управління кадровими процесами.

Документообіг у процесах управління кар'єрою персоналу виступає важливим інструментом інформаційного супроводу кадрових процесів та забезпечує систематизацію, передачу й збереження кадрової інформації. Ефективна організація документообігу сприяє підвищенню оперативності прийняття кадрових рішень, покращенню координації між структурними підрозділами та забезпечує належний контроль процесів професійного розвитку працівників. Водночас сучасні тенденції цифрової трансформації та розвиток електронного документообігу сприяють автоматизації кадрових процесів, скороченню адміністративного навантаження та створенню єдиного інформаційного середовища для підтримки процесів управління кар'єрою.

Документаційне забезпечення процесів управління кар'єрою персоналу є необхідною умовою ефективної реалізації заходів професійного розвитку

працівників та забезпечує інформаційно-правову підтримку кадрових рішень. Використання відповідної документації дозволяє здійснювати планування кар'єри, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та контроль результатів професійного розвитку. Проведене дослідження свідчить, що сучасні тенденції цифровізації кадрової діяльності сприяють переходу до використання електронних документів, автоматизованих HRM-систем та цифрових платформ. Разом із цим підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням інформаційної безпеки, захистом персональних даних та необхідністю адаптації кадрових процесів до змін зовнішнього середовища.

Цифрові технології та штучний інтелект суттєво трансформують сучасні підходи до розвитку персоналу, забезпечуючи перехід від традиційних моделей навчання до безперервного, персоналізованого та адаптивного професійного розвитку працівників. Їх використання дозволяє автоматизувати кадрові процеси, здійснювати аналіз значних масивів кадрових даних, прогнозувати потреби у компетентностях та формувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку. Водночас ефективність застосування цифрових технологій залежить також від розвитку цифрових компетентностей працівників, якості інформаційної інфраструктури та здатності організації забезпечити поєднання технологічних рішень із людським фактором.

Автоматизація процесів розвитку персоналу є одним із ключових напрямів цифрової трансформації сучасних підприємств, оскільки сприяє оптимізації кадрових процедур, підвищенню швидкості обробки інформації та ефективності прийняття управлінських рішень. Використання HRM-систем, LMS-платформ та інших цифрових інструментів забезпечує підтримку процесів професійного навчання, оцінювання персоналу, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Проведений аналіз показав, що впровадження автоматизованих HR-рішень дозволяє підприємствам формувати більш гнучку та адаптивну систему розвитку персоналу. Разом із цим результативність автоматизації значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, готовності працівників до змін та здатності організації адаптуватися до сучасних умов функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Штучний інтелект у процесі праці у цифровій економіці: нові виклики та можливості. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. No 3 (57). С. 137-145
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Белікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/zslkbs>
4. Васиньова Н. С. Автоматизація документообігу як один зі складників процесу діджиталізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4. С. 39-44.
5. Галайко А. В. Організація документообігу як засіб удосконалення роботи підприємства. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: матеріали IX Всеукр. наук. студ. конф., м. Вінниця, 12 квітня 2024 р. Вінниця, 2024. С. 30-33. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15871>
6. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18-23.
7. ДСТУ 4163:2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 26 с.
8. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012р. URL: 13.05.2013: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
9. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.

10. Ільїн Д.В., Кубицький С.О. (2023). Система професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С. 40-47.
11. Коваль, Н., & Федосєєв, М. (2024). Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
12. Ковальова В. І., Михайленко Д. Г., Куц Н. В. Особливості реалізації процесу автоматизації діловодства на підприємствах України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-10>
13. Ковпака А., Саух І., Павлова С. Особливості використання ERP- і CRM- систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9
14. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?utm_source
15. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези I міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 8-9 листопада 2018 р. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
16. Королук Т. М., Рапа Н. В. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 75. № 2. С. 37-45.
17. Краус К. М., Наталія М. К., Степан М. Г. Становлення праці 4.0 в умовах цифровізації та застосунку штучного інтелекту. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2022. No 2 (10).С. 19-31

18. Лігоненко Л., Наумов І. (2024). Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*, (65).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>
19. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45-55.
20. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. *Budni* : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/esqbru>
21. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.
17. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? *Budni* : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/xzusun>
22. Малюкіна А. О. Вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф.*, 18-19 бер. 2019 р. : тези допов. - Х.: ФОП Панов А.М., 2019. - С. 200-202.
23. Матвеева С. В., Ткач Л. М. Інтеграція «хмарних» технологій у сучасну систему документообігу. *UNIVERSUM*. 2025. №18. С. 85-89.
URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1688>
24. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>
25. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» : наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10?utm_source
26. Павлов, К. В., Павлова, О. М., Мохнюк, А. М., Самойленко, Б. В., & Семенов, Н. О. (2026). Інтеграція штучного інтелекту в сучасну систему управління персоналом: економічний аспект та цифрова трансформація. *Актуальні питання економічних наук*, (22).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19714545>
27. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів

у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15?utm_source

28. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19?utm_source

29. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15?utm_source

30. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17?utm_source

31. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20?utm_source

32. Прогонюк С. Проблеми та переваги системи електронного документообігу. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21073/1/466-468.pdf>

33. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

34. Рябікіна, К., Рябікіна, Н. (2025). Організація документообігу на підприємстві: ключові аспекти та ефективні методи. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-95>

35. Сочинська-Сибірцева, І., Тушевська, Т., & Доренська, А. (2025). НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 269-275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>

36. Сташкевич О. Вплив технологій та штучного інтелекту на ринок праці в Україні. International scientific discussion: problems, tasks and prospectss. Scientific collection «INTERCONF. 2021.No 81. С. 25-30.

37. Шимко О. А. Сучасні системи електронного документообігу в діяльності приватної компанії. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: матеріали X Всеукр. наук. студ. конф. м. Вінниця, 11 квітня 2025 р. Вінниця, 2025. С. 83-86.
URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/17613>
38. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Budni : медіаплатформа від robota.ua.
URL: <http://surl.li/vlcgdc>
39. Afzal, M. N., Shohan, A. H., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023) Application of AI on human resource management: A review. Journal of Human Resource Management, no. 26(1), pp. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.46287/FHEV4889>
40. Allgood, M., & Musgrave, P. (2024) Leveraging ChatGPT in public sector human resource management education. Journal of Public Affairs Education, no. 30(3), pp. 494-510. DOI: <https://doi.org/10.1080/15236803.2024.2370455>
41. Balan, O., Shepel, M. (2024) A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. Economics: time realities. Scientific journal, no. 6(76), pp. 17-26. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf>
42. Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence-challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
43. Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023) Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. Administrative Sciences, no. 13(2), p. 41. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
44. Davenport, T. H. (2018). The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001>
45. Fenwick, A., Molnar, G. and Frangos, P. (2024) Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. Front.

Artif. Intell. no. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>

46. Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103-141. DOI: 10.1080/09585192.2024.2440065

47. HR-technology-market. Available at: <https://www.globalgrowthinsights.com/>

48. Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2025). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 64(2), 447-464. DOI: 10.1002/hrm.22268.

49. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Społeczeństwo edukacja język*. 2019. T. 10. P. 95-108.

50. Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545-2562. DOI: 10.1080/09585192.2021.1925326

51. Peter L. J., Hull R. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. Harper Business, 2011. 192 p.

52. Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), Article 100809. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100809.

53. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.