

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-126>

УДК 005.95:331.103

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INNOVATIVE APPROACHES TO HR POLICY FORMATION: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Ганецька Діана Русланівна

студентка,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0337-7827>**Марченко Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>**Hanetska Diana, Marchenko Valentyna**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

У статті досліджено інноваційні підходи до формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації, яка впливає на всі аспекти функціонування сучасного ринку праці. Визначено ключові виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових інструментів, переходом до гібридних форматів роботи та необхідністю розвитку нових компетенцій працівників. Проаналізовано роль HR-аналітики, автоматизованих HRM-систем та цифрових платформ для навчання і розвитку у підвищенні ефективності управління персоналом. Особливу увагу приділено завданням підтримки мотивації, залученості працівників та формуванню сильної корпоративної культури. Висвітлено перспективи впровадження інноваційних практик, які дозволяють гармонізувати інтереси працівників і організацій, підвищити адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечити довгостроковий розвиток людського капіталу. Результати дослідження підтверджують, що сучасні HR-технології є важливим інструментом для зміцнення конкурентоспроможності підприємств, створення ефективної кадрової політики та оптимізації процесів управління персоналом. Запропоновано рекомендації для вдосконалення кадрової політики підприємств у контексті динамічних змін.

Ключові слова: кадрова політика, цифрова трансформація, управління персоналом, мотивація працівників, лояльність персоналу, корпоративна культура.

The article explores innovative approaches to the formation of personnel policy in the context of digital transformation, which significantly changes the rules of the labor market. Digitalization covers all aspects of personnel management – from recruitment to performance evaluation. Modern enterprises face challenges associated with the transition to hybrid and remote work formats, rapid technological change, the need to develop new digital competencies of employees, as well as the need to maintain a high level of motivation and engagement of personnel. In this context, personnel policy requires flexibility, adaptability and an innovative approach. Modern HR technologies play a key role in the transformation of personnel policy, in particular analytical tools, automated HRM systems, digital platforms for training, performance tracking, adaptation and communication. HR analytics allows you to make informed management decisions based on data, predict staff turnover risks, and determine the need for training and development. The introduction of digital platforms contributes to a personalized approach to learning, increasing the availability of educational resources and accelerating the adaptation of new employees. Automation of routine processes allows HR specialists to focus on strategic functions - developing personnel potential, forming leadership qualities and corporate culture. Special attention is paid to issues of supporting



motivation, forming employee involvement and building a strong corporate identity. Digital technologies create new opportunities for feedback, internal communication, employee participation in decision-making processes, which strengthens the sense of involvement in common goals. At the same time, the digital environment requires a new approach to leadership, ethical norms for using data and ensuring psychological comfort in the team. The article also presents recommendations for improving the personnel policy of enterprises taking into account modern challenges: implementing mixed work models, developing digital skills, ensuring continuous learning, supporting inclusivity and equal opportunities, and modernizing performance assessment systems. All this is aimed at harmonizing the interests of employees and employers, increasing the flexibility of organizations, and strengthening their competitive advantages.

Keywords: personnel policy, digital transformation, personnel management, employee motivation, staff loyalty, corporate culture.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці переживає трансформацію під впливом цифровізації, глобалізації та змін у форматах зайнятості. У цих умовах традиційні підходи до кадрової політики вже не відповідають вимогам часу, адже організації стикаються з необхідністю одночасно підвищувати ефективність роботи персоналу та забезпечувати його задоволеність і залученість. Виклики пов'язані з інтеграцією цифрових інструментів, адаптацією до гібридних форматів роботи та необхідністю розвитку нових компетенцій у працівників. Недостатня гнучкість у кадровій політиці призводить до зниження конкурентоспроможності, зростання плинності кадрів і втрати талановитих фахівців.

Водночас, цифрова трансформація та впровадження автоматизації ставлять перед підприємствами нові завдання. Це не лише впровадження сучасних HRM-систем і використання HR-аналітики, але й збереження людського підходу до управління персоналом. Проблема полягає в необхідності забезпечення балансу між технологічною ефективністю та підтримкою соціально-психологічного комфорту працівників. В умовах дистанційної роботи та змін у корпоративній культурі актуальним стає завдання формування нових стратегій кадрової політики, які сприятимуть залученню, мотивації та розвитку персоналу, водночас відповідаючи динамічним вимогам ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даного питання займалися іноземні науковці, а саме Дж. Берсін [1], Г. Хамел [9]. Серед вітчизняних науковців можна виділити Партин Г. О. [7], Скорик М. Л. [4], Мачульська О. В. [6], Мельник І. В. [3], Кузьменко Т. М. [5] та інших.

Дослідження інноваційних підходів до кадрової політики є важливим через їхній вплив на конкурентоспроможність організації. Сучасний ринок праці вимагає від підприємств швидкої адаптації до технологічних змін

і глобалізаційних процесів, що можливо лише за умови впровадження нових практик управління персоналом. Інноваційні підходи сприяють покращенню залученості працівників, підвищенню їхньої продуктивності та зниженню плинності кадрів. Використання HR-аналітики та автоматизованих систем дозволяє оптимізувати процеси управління кадрами, роблячи їх більш точними та ефективними. В умовах гібридної та дистанційної роботи інновації допомагають адаптувати кадрову політику до нових форматів зайнятості.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз інноваційних підходів до формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації, визначення основних викликів, з якими стикаються організації, та перспектив використання новітніх технологій у сфері управління персоналом. У статті розглядаються ключові аспекти впровадження сучасних HR-технологій таких як автоматизовані системи управління персоналом, HR-аналітика, цифрові платформи для навчання і розвитку, а також їхній вплив на ефективність кадрової політики. Дослідження спрямоване на виявлення ролі інноваційних практик у забезпеченні адаптивності організації до швидких змін ринкового середовища.

Особливу увагу приділено аналізу перспектив гібридної та дистанційної роботи, впливу цифрових технологій на продуктивність праці, мотивацію та залученість працівників. У статті також акцентується на важливості розвитку компетенцій персоналу в умовах цифровізації та використанні інновацій для зміцнення корпоративної культури. Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємств, які прагнуть ефективно відповідати на виклики сучасного ринку праці та залишатися конкурентоспроможними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі

процеси, що відбуваються в колективі. В тому числі вона впливає на економіку країни, адже діяльність організацій багато в чому залежить від працівників. Тобто робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елементу економіки держави. Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Для більш глибокого вивчення кадрової політики необхідно проаналізувати сутність даного поняття, яке вчені трактували по-різному. [2]

Метою кадрової політики є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних і тактичних цілей організації. Вона спрямована на створення умов для залучення, розвитку, утримання та ефективного використання персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та сприяти досягненню його місії та цілей.

Кадрова політика також покликана гармонізувати інтереси організації та працівників, забезпечуючи мотивацію, залученість, задоволеність умовами праці та можливості для професійного розвитку. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та змінювані ринкові умови, метою кадрової політики є забезпечення адаптивності, інноваційності та довгострокового розвитку людського капіталу.

З наукової точки зору, кадрова політика розглядається як інструмент реалізації цілей організації через управління персоналом, що передбачає не лише підбір кадрів, але й забезпечення їх професійного розвитку, адаптації, мотивації, оцінки та утримання. Вона має бути узгоджена із загальною стратегією підприємства, враховувати внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та довгострокові цілі.

Інструменти реалізації кадрової політики – це засоби за допомогою яких підприємство втілює свою стратегію управління персоналом забезпечуючи її ефективність стабільність і відповідність сучасним викликам. Одним із ключових таких інструментів є кадрове планування яке дозволяє чітко визначати потребу в персоналі за кількістю рівнем кваліфікації і строками залучення. Це створює основу для збалансованого розвитку трудового потенціалу підприємства.

Підбір і найм працівників реалізуються через використання сучасних методів оцінки кандидатів включаючи співбесіди тести профільний відбір та рекрутингові платформи. Ефективна адаптація нових співробітників передбачає застосування програм наставництва ознайомчих тренінгів та підтримки з боку команди що сприяє швидшому входженню працівника в організаційне середовище.

Розвиток і навчання персоналу є ще одним важливим інструментом. Це охоплює як внутрішні курси так і зовнішні освітні програми онлайн платформи участь у професійних заходах та сертифікаційних програмах. Застосування цифрових систем навчання дозволяє автоматизувати процеси і зробити їх більш ефективними та індивідуалізованими.

Система оцінювання результативності допомагає визначити ефективність працівників їхній внесок у досягнення цілей підприємства а також виявити потребу у додатковому навчанні чи кадрових рішеннях. Це може бути оцінка за ключовими показниками ефективності або за методикою зворотного зв'язку.

Мотиваційні інструменти включають як фінансові заохочення наприклад премії бонуси і підвищення заробітної плати так і нематеріальні стимули зокрема кар'єрне зростання можливості для розвитку участь у прийнятті рішень визнання досягнень та створення комфортного робочого середовища.

У процесі формування кадрової політики ключову роль відіграє розуміння того, що її інструменти не є універсальними для всіх секторів економіки. Вони формуються з урахуванням специфіки кожного виду діяльності, рівня технологічного розвитку, структури зайнятості, організаційної культури та динаміки змін у зовнішньому середовищі. У промисловому секторі, де виробничі процеси вимагають високої дисципліни, стабільності та технічної кваліфікації, кадрова політика реалізується переважно через системи розрядів, регламентовану оцінку праці, інструктажі з охорони праці, технічне навчання, жорстку структуризацію посадових обов'язків. У таких умовах особлива увага приділяється адаптації нових працівників, стажуванню, системі наставництва та внутрішній мобільності персоналу.

Сфера послуг вимагає інших підходів, орієнтованих на інтелектуальну працю, гнучкість та інноваційність. Тут у центрі кадрової політики опиняється розвиток людського капіталу, створення комфортного робочого середовища, індивідуалізація навчання та стиму-

лювання. Застосовуються електронні платформи для навчання, цифрові HRM-системи, програми з розвитку лідерського потенціалу, системи гнучкого графіка, підтримка work-life balance, корпоративна культура залучення та мотивації. У таких галузях важливу роль відіграє бренд роботодавця, емоційна залученість персоналу, можливість розвитку в горизонтальному і вертикальному напрямках.

У сільському господарстві та інших галузях з сезонною зайнятістю кадрова політика адаптується до умов нестабільного ринку праці, обмеженого доступу до висококваліфікованих кадрів, географічної ізоляції окремих підприємств. Тут ефективними є інструменти гнучкого підбору персоналу, залучення місцевих працівників, програми соціальної підтримки, забезпечення житлом або транспортом, співпраця з профільними закладами освіти. У цьому контексті кадрова політика виконує не лише управлінську, а й соціальну функцію, забезпечуючи стабільність зайнятості й розвиток регіону.

Окрему роль відіграє HR-аналітика, яка дає змогу приймати рішення на основі фактичних даних аналізувати динаміку плинності кадрів, рівень залученості та ефективність впроваджених HR-практик. Також до важливих інструментів належать внутрішні регламенти, інструкції політики та нормативні документи, що формують організаційно-правову основу кадрової роботи.

Головними інноваційними підходами до формування кадрової політики є використання HR-аналітики, впровадження автоматизованих HRM-систем, розвиток цифрових компетенцій працівників, а також створення умов для гнучкого графіка та дистанційної роботи. HR-аналітика дозволяє отримувати глибокі інсайти про ефективність персоналу, рівень задоволеності та плинності кадрів. Автоматизовані системи спрощують процеси рекрутингу, адаптації та оцінки персоналу, підвищуючи точність і швидкість прийняття рішень. Цифрові платформи для навчання дозволяють працівникам отримувати нові знання в режимі реального часу, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню продуктивності.

Водночас цифрова трансформація ставить перед організаціями виклики, пов'язані із забезпеченням психологічного добробуту працівників, особливо у віддалених форматах роботи. Підтримка корпоративної культури та налагодження ефективної комунікації стають ключовими завданнями. Інноваційні підходи

також передбачають стимулювання творчості та залучення працівників до прийняття стратегічних рішень, що зміцнює їхню лояльність і залученість.

У сучасних умовах цифрової трансформації та розвитку штучного інтелекту кадрова політика підприємств зазнала суттєвих змін. Вона поступово відходить від традиційної адміністративної моделі управління і трансформується в динамічну, гнучку систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та технологічні виклики. Один із ключових векторів змін – автоматизація HR-процесів. Завдяки впровадженню цифрових платформ та інструментів на базі штучного інтелекту, підприємства можуть ефективно керувати рекрутингом, адаптацією, оцінкою персоналу, розподілом робочого часу та іншими функціями. Це дозволяє значно скоротити час на виконання рутинних завдань та зменшити навантаження на кадрові служби.

Іншою важливою тенденцією є зміна підходів до визначення ключових компетенцій працівників. У фокусі кадрової політики з'являються цифрові навички, аналітичне мислення, здатність до адаптації, самоосвіти та роботи в умовах постійних технологічних змін. Персонал повинен не лише володіти сучасними інструментами, а й бути гнучким, здатним швидко змінювати формат роботи – від офісного до віддаленого чи гібридного. Саме тому на перший план виходить підтримка гнучкого графіка, створення цифрового робочого простору, формування нових систем оцінювання результативності.

Цифровізація також сприяє переходу до персоналізованого навчання. Замість уніфікованих тренінгів підприємства впроваджують онлайн-платформи, що дають змогу кожному працівникові обирати індивідуальну траєкторію розвитку. Крім того, значення набуває HR-аналітика, яка допомагає ухвалювати рішення на основі даних, прогнозувати поведінку працівників, аналізувати причини плинності кадрів та визначати ефективність управлінських рішень. Однак паралельно з перевагами виникають нові виклики – питання етики використання персональних даних, прозорість алгоритмів, недопущення дискримінації. Усе це вимагає перегляду нормативних засад кадрової політики.

Продовжуючи розгляд інноваційних підходів до формування кадрової політики, важливо зазначити, що ефективне впровадження таких підходів можливе лише за умови інтеграції сучасних технологій та управлінських

практик із чітким розумінням потреб працівників. Зокрема, використання HR-аналітики дозволяє не лише моніторити ключові показники ефективності, але й прогнозувати тенденції, наприклад, ризики плинності кадрів або потреби в нових компетенціях. Згідно з дослідженням Берсіна [1], компанії, що інвестують у цифрові інструменти, отримують кращі результати в адаптації до нових форматів роботи та підвищенні продуктивності персоналу.

Підтримка корпоративної культури в умовах цифрової трансформації залишається одним із ключових викликів. Як зазначають Скорик М. Л. та Залюбінська Л. М. у своїй роботі [4], розвиток корпоративних цінностей, побудова довіри та ефективна комунікація в командах є критично важливими для успішного впровадження інновацій. Цифрові платформи для спільної роботи, такі як Slack чи Microsoft Teams, стають інструментами не лише комунікації, але й зміцнення команди.

Інновації та цифровізація відіграють вирішальну роль у модернізації кадрової політики. Сучасні HR-технології, такі як автоматизовані системи управління персоналом (HRM), аналітика великих даних і штучний інтелект, значно спрощують процеси рекрутингу, адаптації та оцінки працівників. Вони дозволяють швидше реагувати на потреби ринку, персоналізувати навчальні програми та забезпечувати ефективну комунікацію в команді. Таким чином, цифрові рішення допомагають компаніям оптимізувати ресурси та підвищувати продуктивність праці.

У центрі уваги також перебуває соціальна відповідальність та формування сильної корпоративної культури. Працівники все частіше обирають компанії, які не лише забезпечують стабільність і конкурентну зарплату, а й розділяють їхні цінності. Залучення співробітників до екологічних, волонтерських та інших соціально значущих ініціатив сприяє формуванню почуття причетності та лояльності до організації. Усі ці тенденції разом створюють нову парадигму управління персоналом, яка поєднує технологічний прогрес із людським підходом до роботи.

Одним із важливих напрямів інноваційної кадрової політики є розвиток компетенцій персоналу, орієнтованих на використання новітніх технологій. Цифрові платформи для навчання, такі як Moodle або корпоративні LMS (Learning Management Systems), дозволяють не лише організовувати індивідуальне навчання, але й оцінювати прогрес працівників у реальному часі. Це створює можливості

для побудови персоналізованих кар'єрних траєкторій, що підвищує лояльність співробітників і знижує ризики плинності кадрів. Як зазначає Мельник І. В. у своїй роботі [3], інвестиції у навчання й розвиток не лише підвищують кваліфікацію працівників, але й забезпечують стратегічну перевагу організації в умовах високої конкуренції.

Отже, інноваційні підходи до формування кадрової політики є ключовим фактором успішного функціонування організацій в умовах цифрової трансформації. Впровадження сучасних HR-технологій, таких як HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом та цифрові платформи для навчання, значно підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Ці інструменти дозволяють не лише оптимізувати процеси рекрутингу, адаптації та розвитку персоналу, але й сприяти підвищенню продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників.

Цифровізація кадрової політики відкриває нові можливості для персоналізації навчальних програм, прогнозування ризиків плинності кадрів та підвищення адаптивності організацій до змін ринкового середовища. Водночас ключовими викликами залишаються підтримка психологічного добробуту працівників, формування сильної корпоративної культури та забезпечення балансу між технологічною ефективністю та людським підходом до управління персоналом. Інновації у сфері кадрової політики дозволяють гармонізувати інтереси організацій та їхніх співробітників, забезпечуючи довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність і сталий успіх на динамічному ринку праці.

Висновки. Дослідження розкрило сутність і значення інноваційних підходів до формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації, акцентуючи на необхідності поєднання сучасних технологічних рішень із людиноцентричним підходом до управління персоналом. Воно дозволило виявити практичні переваги впровадження HR-аналітики, автоматизованих HRM-систем і цифрових платформ для навчання, водночас підкресливши критичну важливість збереження мотивації, залученості й психологічного добробуту працівників. Результати дослідження підтверджують, що ефективна кадрова політика в епоху цифровізації вимагає не лише технічного переоснащення, а й глибокого переосмислення ролі людини в організації, що забезпечує гармонійний розвиток як працівника, так і компанії загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2021. Deloitte Insights, 2021.
2. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. Електронні текстові дані
3. Мельник І. В. HR-аналітика як інструмент розвитку персоналу в умовах трансформацій. 2020.
4. Скорик М. Л., Залюбінська Л. М. Сучасні методи управління персоналом. Київ : Видавництво Київського університету, 2019. 200 с.
5. Литвиненко Я.В. HR-аналітика в системі стратегічного управління персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4. С. 105–110.
6. Мачульська О. В. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 65–70.
7. Партин Г. О. Кадрова політика підприємства: економічні аспекти формування та реалізації : монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2021. 198 с.
8. Бібліотека BukLib.net [Електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/29156/> (дата звернення: 10.10.2025).
9. Хамел Г. Майбутнє менеджменту. Київ : Вид-во Старого Лева, 2009.

REFERENCES:

1. Bersin, J. (2021) HR Technology Disruptions for 2021. Deloitte Insights.
2. Bordanova, L. S., Melnychuk, V. E., Roshchyna, N. V., Semchenko, N. V. (2020) Konspekt leksii z navchalnoi dystsypliny «Upravlinnia personalom»: navchalnyi posibnyk [Lecture notes on the academic discipline 'Personnel Management': textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho.
3. Melnyk, I. V. (2020) HR-analytika yak instrument rozvytku personalu v umovakh transformatsii [HR analytics as a tool for staff development under transformation].
4. Skoryk, M. L., Zaliubinska, L. M. (2019) Suchasni metody upravlinnia personalom [Modern methods of personnel management]. Kyiv: Vydavnytstvo Kyivskoho Universytetu.
5. Lytvynenko, Ya. V. (2020) HR-analytika v systemi stratehichnoho upravlinnia personalom [HR analytics in the system of strategic personnel management]. *Biznes-Inform*, no. 4, pp. 105–110.
6. Machulska, O. V. (2022) Suchasni tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v Ukraini [Modern trends in personnel policy development in Ukraine]. *Ekonomichnyi Prostir*, no. 178, pp. 65-70.
7. Partyn, H. O. (2021) Kadrova polityka pidpriemstva: ekonomichni aspekty formuvannia ta realizatsii: monohrafiia [Personnel policy of the enterprise: economic aspects of formation and implementation: monograph]. Ivano-Frankivsk: Nova Zoria.
8. Biblioteka BukLib.net [Electronic resource]. Available at: <https://buklib.net/books/29156/> (accessed October 10, 2025).
9. Hamel, G. (2009) Maibutnie menedzhmentu [The Future of Management]. Kyiv: Vyd-vo Staroho Leva.