

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-4>
УДК 331.108.2

Кришталь Г. О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Брюховецька І. О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

Панін Є. В.

голова фонду,
Благодійна організація «БО «БЛАГО ЛАЙФ», м. Львів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4789-5230>

Kryshtal Halyna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Briukhovetska Iryna

Associate Professor of the department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Panin Yevhen

CO "Charitable Foundation "BLAGO LIFE", Lviv

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

DIGITALIZATION OF PERSONNEL POLICY AS A KEY FACTOR OF THE ORGANIZATION'S SUCCESS

Авторами розглянуто типи кадрової політики та їхні основні риси в контексті можливої їх адаптації до сучасних умов, зокрема в контексті діджиталізації. Зазначено, що найважливішим напрямком кадрової політики є робота з резервом керівних кадрів. Це вказує на важливість планування кар'єрного росту та розвитку працівників в середині організації. Професійне просування має базуватися на якісній оцінці професійних якостей працівника та результатів його роботи. Авторами відмічено основні складові кадрової політики та розширимо їх контекст у зв'язку зі зростаючим впливом діджиталізації. У статті також адаптована до специфіки та потреб конкретної компанії. Врахування цього аспекту є важливим елементом успішного розвитку організації в стратегічній перспективі. Діджиталізація може впливати на різні аспекти кадрової роботи, включаючи реформування процесів добору, впровадження ефективних систем оцінки та розвитку, а також підтримку динамічного взаємодії персоналу. Тривалість та методи розробки кадрових стратегій повинні бути адаптовані до специфіки організації та враховувати вплив діджиталізації на управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, діджиталізація, digital-технології, людські ресурси.

The authors have examined the types of personnel policies and their main characteristics in the context of their possible adaptation to modern conditions, particularly in the context of digitization. It is noted that the most important direction of personnel policy is working with the reserve of managerial staff. This emphasizes the importance of planning career growth and development of employees within the organization. Professional advancement should be based on a qualitative assessment of the employee's professional qualities and the results of their work. Focusing on the development of personnel in the context of digitalization will allow organizations to be ready for the challenges of the modern world and ensure stable and successful development. The authors have highlighted the main components of personnel policy and expanded their context in connection with the growing influence of digitization. The article also emphasizes that in modern conditions, there cannot be a one-size-fits-all personnel policy, as it needs to be adapted to the specifics and needs of each company. Taking this aspect into account is a crucial element of successful organizational development in a strategic perspective. Digitization can impact various aspects of personnel work, including the reform of recruitment processes, the implementation of effective assessment and development systems, as well as supporting dynamic staff interaction. HR strategies and HR policies, despite their interaction, have their differences, especially when viewed from the perspective of duration and planning. The development of HR strategies and policies can span different periods, but it is important to consider the factors that influence the choice of duration. The authors stated that the duration and methods of developing personnel strategies should be adapted to the specifics of the organization and take into account the impact of digitalization on personnel management. The duration and methods of developing personnel strategies should be adapted to the specificities of the organization and take into account the impact of digitization on personnel management.

Keywords: *personnel policy, personnel potential, digitization, digital technologies, human resources.*

Постановка проблеми. Сучасне суспільство представлено величезною кількістю різноманітних організацій та підприємств, в яких переважна більшість людей проводить значну частину свого свідомого життя, будучи їхніми членами або вступаючи в контакт з ними. Вибір діяльності, конкурентоспроможність, правильна стратегія розвитку продукції та фінансова стратегія — всі ці аспекти є важливими для організацій. Проте чи не менш важливою виявляється кадрова політика, оскільки організація, насамперед, є об'єднанням індивідів з різноманітними якостями та навичками, від яких залежить ефективність функціонування підприємства чи організації. Зробивши правильний вибір у сфері кадрової політики, організація може досягти оптимального функціонування та розвитку.

У сучасних умовах кадрова політика організацій виявляється ключовою, займаючи важливе місце в стратегічному управлінні. Вона не лише визначає напрями роботи з кадрами, але й розробляє загальні та специфічні вимоги до персоналу, які визначають фундамент стратегії управління людськими ресурсами.

Однак, на нашу думку, існує проблема в тому, що увага до персоналу часто не є настільки чуйною та прискіпливою, як це потрібно. У цифрову епоху, де діджиталізація стає ключовим фактором, розуміння потреб та потенціалу кожного працівника стає надзвичайно важливим. Ефективне використання цифрових інструментів у кадровій політиці може сприяти вдосконаленню процесів найму, розвитку та управління персоналом.

Діджиталізація може покращити системи відстеження навичок та потенціалу працівників, забезпечити персонал інструментами для саморозвитку, а також підвищити ефективність

комунікації всередині організації. Зосередження на розвитку кадрів у контексті діджиталізації дозволить організаціям бути готовими до викликів сучасного світу та забезпечити стабільний та успішний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В аспекті становлення та використання кадрового потенціалу ряд провідних теоретико-методологічних концепцій було ретельно розглянуто у працях вчених, таких як М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек.

Слід відзначити, що переважна більшість наукових досліджень, що стосуються кадрової політики, зосереджена на практичних аспектах. Виявляється певне зниження уваги до теоретико-методологічних аспектів дослідження, існує необхідність у більш глибокому вивченні теоретичних питань у цьому напрямі.

Метою даної статті є наукове обґрунтування теоретичних підходів до трактування терміну «кадрова політика», а також висвітлення певних аспектів цього поняття в контексті діджиталізації сучасного управління персоналом. В ході розгляду цієї теми, визначити сутність кадрової політики, розглянути процес її розробки в організації, а також визначити взаємозв'язок між кадровою стратегією та кадровою політикою, враховуючи сучасні виклики діджиталізації в управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розуміння важливості розробки та реалізації кадрової політики у сучасних умовах, пропонуємо розглянемо її сутність. Кадрова політика представляє собою концепцію, що вже давно використовується в кадровій сфері нашої країни. Вона визначає ставлення організації до персоналу та сукупність методів впливу на нього для досягнення конкретних цілей.

З урахуванням впливу діджиталізації на управління персоналом та організаційні процеси, кадрова політика повинна пристосовуватися до нових реалій. Цифрові інструменти можуть використовуватися для покращення рекрутингу, аналізу даних про працівників, навчання та розвитку персоналу.

З точки зору впливу та контролю з боку керівництва організації на кадрову ситуацію, виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. У контексті діджиталізації, активна кадрова політика може орієнтуватися на використання передових технологій для підвищення ефективності управління персоналом та стимулювання його розвитку [1].

Таким чином, кадрова політика, адаптована до вимог діджиталізації, стає ключовим інструментом управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації в умовах швидко змінюючогося цифрового середовища.

Пропонуємо розглянути типи кадрової політики та їхні основні риси в контексті можливої їх адаптації до сучасних умов, зокрема в контексті діджиталізації:

1. Пасивна кадрова політика:

– *Особливості:* Відсутність чіткої програми, реакція на проблеми після виникнення [2].

– *Адаптація до діджиталізації:* Важливо впроваджувати цифрові інструменти для систематичного моніторингу кадрової ситуації, прогнозування потреб у персоналі та аналізу даних про працівників.

2. Реактивна кадрова політика:

– *Особливості:* Діагностика та реакція на проблеми з персоналом.

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання аналітичних інструментів для швидкого аналізу та реагування на зміни в кадровій ситуації.

3. Превентивна кадрова політика:

– *Особливості:* Прогнозування кадрових потреб, оцінка потенціалу, планування навчання персоналу [2].

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання цифрових технологій для прогнозування кадрових потреб, розвитку навичок персоналу та впровадження ефективних навчальних програм.

4. Активна кадрова політика:

– *Особливості:* Керівництво має засоби впливу на кадрову ситуацію, розробка цільових кадрових програм [4].

– *Адаптація до діджиталізації:* Впровадження інноваційних технологій для моніторингу виробничого клімату, аналізу мотивації персоналу та розробки персоналізованих підходів до розвитку співробітників.

Таким чином, в умовах діджиталізації кадрова політика повинна стати більш гнучкою, адаптованою до швидкозмінюючогося середовища. Впровадження цифрових інструментів дозволить ефективніше управляти персоналом та пристосовувати стратегії розвитку до сучасних викликів.

Кадрова політика, яка є ключовим елементом організаційного управління, включає в себе різноманітні напрямки для ефективного управління персоналом. Розглянемо основні складові кадрової політики та розширимо їх контекст у зв'язку зі зростаючим впливом діджиталізації [3].

1. Політика забезпечення кадрами:

– *Основні завдання:* Залучення та утримання кваліфікованого персоналу, адаптація до змін на ринку праці.

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання цифрових інструментів для ефективного пошуку та відбору кандидатів, розвиток онлайн-курсів для підвищення кваліфікації.

2. Політика оцінки персоналу:

– *Основні завдання:* Об'єктивна оцінка виконання обов'язків, розвиток індивідуальних планів розвитку [5].

– *Адаптація до діджиталізації:* Впровадження цифрових систем оцінювання та звітності, використання аналітики для індивідуального розвитку співробітників.

3. Політика розвитку та просування персоналу:

– *Основні завдання:* Створення програм розвитку, підтримка кар'єрного росту.

– *Адаптація до діджиталізації:* Розробка онлайн-навчальних платформ, використання електронних ресурсів для самостійного вивчення.

4. Політика винагороди персоналу:

– *Основні завдання:* Справедливе визначення заробітної плати, мотиваційні програми [6].

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання цифрових систем для визначення ефективності та автоматизації процесів винагород.

5. Політика управління персоналом:

– *Основні завдання:* Організація робочого процесу, комунікація та координація дій персоналу.

– *Адаптація до діджиталізації:* Впровадження цифрових інструментів для управління процесами та комунікації.

6. Політика трудових відносин:

– *Основні завдання:* Забезпечення адекватних умов праці, вирішення конфліктів.

– *Адаптація до діджиталізації:* Впровадження електронних систем зворотного зв'язку та ефективного управління конфліктами.

7. Політика формування організаційної культури:

– *Основні завдання:* Створення цінностей та норм, які визначають спільність в організації.

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання цифрових інструментів для сприяння спільній культурі та забезпечення взаємодії в онлайн-середовищі.

8. Політика комунікацій з персоналом:

– *Основні завдання:* Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації.

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання електронних засобів зв'язку, організація віртуальних зустрічей та форумів.

9. Політика охорони праці та соціального захисту персоналу:

– *Основні завдання:* Забезпечення безпеки та соціального захисту працівників.

– *Адаптація до діджиталізації:* Використання технологій для моніторингу умов праці, впровадження онлайн-систем соціального захисту.

Загалом, у контексті діджиталізації кожна складова кадрової політики повинна бути орієнтована на використання сучасних технологій та цифрових інструментів для забезпечення ефективного управління персоналом та адаптації до нових викликів бізнес-середовища [6].

Розробка кадрової політики є важливим етапом у життєдіяльності будь-якої організації, і вона вимагає системного та структурованого підходу. Власники та керівництво організації можуть використовувати метод мозкового штурму для формулювання тематичних груп питань за різними напрямками кадрової політики [7]. Пропонуємо розглянути, як цей процес може бути розширений та унікальний.

1. Найм та Збереження Талантів:

– *Загальне питання:* Як залучити та утримати висококваліфіковані кадри?

– *Розширення:* Розгляд можливостей використання інноваційних методів рекрутингу та впровадження гнучких графіків роботи.

2. Розвиток та Оцінка Персоналу:

– *Загальне питання:* Як забезпечити постійний розвиток та оцінку працівників?

– *Розширення:* Розгляд впровадження онлайн-курсів та інноваційних методів оцінювання з використанням аналітики.

3. Мотивація та Винагорода:

– *Загальне питання:* Як забезпечити ефективну систему мотивації та винагороди?

– *Розширення:* Розгляд можливостей впровадження цифрових систем визначення бонусів та створення гнучких систем винагороди.

4. Управління Трудовими Відносинами:

– *Загальне питання:* Як покращити трудові відносини та забезпечити гармонію в колективі?

– *Розширення:* Розгляд можливостей впровадження електронних платформ для вирішення конфліктів та покращення комунікації.

5. Безпека та Соціальний Захист:

– *Загальне питання:* Як забезпечити безпеку та соціальний захист персоналу?

– *Розширення:* Розгляд використання технологій для моніторингу умов праці та покращення соціального захисту через онлайн-системи.

6. Формування Організаційної Культури:

– *Загальне питання:* Як створити та утримати сприятливу організаційну культуру?

– *Розширення:* Розгляд можливостей використання цифрових інструментів для підтримки корпоративної культури та створення віртуальних подій для спільноти.

Цей підхід до розробки кадрової політики не лише стимулює творчий обмін ідеями, але і покликаний забезпечити комплексні рішення, спрямовані на ефективне управління персоналом в умовах діджиталізації.

Кадрова політика та кадрова стратегія, хоча часто використовуються як синоніми, насправді мають важливі розходження в підходах до управління персоналом. Сучасні умови ведуть до того, що стратегічне управління персоналом стає ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Розглянемо, як розуміння цих понять адаптується до вимог діджиталізації [8].

Кадрова політика: Кадрова політика традиційно визначається як сукупність принципів, методів та процедур, що регулюють управління персоналом. Це може включати в себе аспекти найму, розвитку, винагороди та збереження персоналу. Загалом, це набір правил і принципів, які визначають ставлення організації до свого персоналу.

Кадрова стратегія: Кадрова стратегія є більш стратегічною та довгостроковою. Це визначення мети та завдань управління персоналом, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Кадрова стратегія пов'язана з тим, як персонал може сприяти досягненню конкурентних переваг та успішної реалізації місії підприємства.

Адаптація до Діджиталізації: З урахуванням діджиталізації кадрова стратегія тепер може включати в себе елементи цифрових технологій для підтримки найму, розвитку та оцінювання персоналу. Зокрема, використання аналітики для прогнозування потреб у кадрах та інструментів електронного навчання для розвитку персоналу стає необхідністю.

При аналізі факторів впливу на вибір стратегії, діджиталізація може враховувати не лише економічні та соціальні аспекти, але й швидкість та масштаб впровадження технологій. Це відкриває можливості для забезпечення ефективного керівництва персоналом та підтримки стратегічних цілей організації в епоху цифрових трансформацій.

Кадрові стратегії та кадрова політика, незважаючи на свою взаємодію, мають свої відмінності, особливо коли розглядаються з погляду тривалості та планування. Розробка кадрових стратегій та політик може охоплювати різні періоди, проте важливо враховувати фактори, що впливають на вибір терміну дії [10].

Тривалість кадрових стратегій: Кадрові стратегії можуть бути спрямовані на середньострокову та довгострокову перспективу. Визначення тривалості стратегій пов'язане зі стадією розвитку організації, її цілями та змінами внутрішніх та зовнішніх умов. Наприклад, на довгостроковий період стратегії можуть охоплювати широкомасштабні зміни у культурі організації, тоді як середньострокові стратегії можуть фокусуватися на розвитку конкретних компетенцій персоналу.

Планування кадрової роботи та методи: Забезпечення високої якості кадрового потенціалу вимагає ефективного планування та прогнозування. Різні методи, такі як балансовий метод планування, порівняльний план, експертні оцінки, системний аналіз і економіко-математичні методи, можуть бути використані для аналізу та управління кадровими ресурсами. Системний аналіз, наприклад, може допомагати в розробці програм розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу, враховуючи комплексні фактори [8].

Діджиталізація в плануванні: З урахуванням діджиталізації планування кадрової роботи може використовувати цифрові інструменти для аналізу даних, прогнозування потреб у кадрах та управління змінами

в персоналі. Ефективні системи аналізу та моделювання можуть допомагати приймати більш обґрунтовані рішення щодо кадрових стратегій, забезпечуючи гнучкість та швидкість реакції на зміни в організаційному середовищі [9].

Таким чином, тривалість та методи розробки кадрових стратегій повинні бути адаптовані до специфіки організації та враховувати вплив діджиталізації на управління персоналом.

Висновки. Кадрова політика, яка є фундаментальним елементом управління персоналом, визначає загальні принципи та стратегії, спрямовані на досягнення високої якості кадрів в організації. В сучасному бізнес-середовищі значна увага приділяється розробці та вдосконаленню кадрової політики для забезпечення ефективного управління персоналом.

Кадрова політика виступає як стратегічний керівний інструмент, який охоплює різні аспекти управління персоналом, такі як добір, оцінка, просування та навчання. Вона визначає принципи та технології, спрямовані на досягнення цілей та завдань організації, а також адаптується до змін у кадровому потенціалі та тенденцій його розвитку.

У змінюваному світі, де впровадження цифрових технологій визначає нові вимоги та можливості для управління персоналом, кадрова політика також повинна бути адаптована до цих реалій. Діджиталізація може впливати на різні аспекти кадрової роботи, включаючи реформування процесів добору, впровадження ефективних систем оцінки та розвитку, а також підтримку динамічного взаємодії персоналу.

Таким чином, стратегія управління персоналом, вбудована в кадрову політику, стає адаптованою до сучасних реалій та враховує вплив цифрових інновацій на управління персоналом організації.

Список використаних джерел:

1. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление*. 2007. № 3. С. 48–53
3. Бузько І.Р., Дяченко Ю.Ю., Немишкало О.А. Інституційні реформи та забезпечення розвитку персоналу міжнародних компаній у контексті євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 36–38.
4. Верхоглядова Н.І., Русієнко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
5. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. Третяк О.П. Сучасні персоналтехнології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.

7. Бойко В.І., Козак О.А. До питання оцінки економічного стану сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 20–24.
8. Бережна Ю.С. Сутність сталого розвитку сільського господарства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2010. Т. 23(62). № 1. С. 35–41.
9. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
10. Ковтонюк К.В. Цифровізація світової економіки як фактор економічного зростання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27. Частина 1. С. 29–33.

References:

1. Balabaniuk, Zh.M. (2011) Analiz pokaznykiv rukhu personalu [Analysis of indexes of motion of personnel]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], no. 8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
2. Bezsmertna, V.V. (2007) Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomyka i upravlenye*, no. 3, pp. 48–53.
3. Buzko, I.R., Diachenko, Yu.Iu., Nemyshkalo, O.A. (2014) Instytutsiini reformy ta zabezpechennia rozvytku personalu mizhnarodnykh kompanii u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Institutional reforms and ensuring staff development of international companies in the context of European integration processes]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 36–38.
4. Verkhohliadova, N.I., Rusiienko, M.I. (2011) Kharakterystyka i struktura trudovoho potentsialu pidpriemstva [Description and structure of labour potential of enterprise]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
5. Hrynova, V.M. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise skilled potential]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
6. Tretiak, O.P. (2014) Suchasni personalteknolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24(4), pp. 389–396.
7. Boiko, V.I., Kozak, O.A. (2008) Do pytannia otsinky ekonomichnoho ctanu cilckyykh terytorii [To the issue of assessing the economic situation of all territories]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 20–24.
8. Berezhna, Yu.S. (2010) Sutnist staloho rozvytku silskoho hospodarstva [The essence of sustainable development of agriculture]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V.I. Vernadskoho*, t. 23(62), no. 1, pp. 35–41.
9. Zavinovska, H.T. (2003) Ekonomika pratsi [Labor economics]. Kyiv: Vyd-vo KNEU.
10. Kovtoniuk, K.V. (2017) Tsyfrovizatsiia svitovoi ekonomiky yak faktor ekonomichnoho zrostantia [Digitalization of world economy as factor of economic growth]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University*, vol. 27, part 1, pp. 29–33.