УДК 331.108:005.95/.96
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.263-269

Михацька А.В.
кандидат педагогічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Mykhatska Alla
PhD in Pedagogic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
https://orcid.org/0000-0002-8886-7877

КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена аналізу та оцінці поточного стану ринку праці в Україні та викликам й перспективам кадрового адміністрування організації. Розкрито загальні тенденції й зміни, обумовлені воєнним станом в країні. Виділено виклики, пов'язані з підбором висококваліфікованих кадрів в умовах дефіциту спеціалістів на ринку праці та посилення конкуренції між роботодавцями. З'ясовано, що управління функціональними працівниками поступово переходить на спеціально регламентовану систему, що сприяє досягненню довгострокових цілей організації. Систематизовано найбільш функціональні підходи, які застосовують при управління кадрами. Розкрито чинники, які впливають на автоматизацію кадрового адміністрування; переваги та недоліки від цифровізації даного процесу. Наведено приклади вітчизняних й іноземних апробованих платформ кадрового адміністрування і навчанням співробітників. Розкрито специфіку електронного найму персоналу, наголошено на необхідності систематичного підвищення кваліфікації персоналу, а отже доцільності впровадження електронного навчання. Останні із трендів у кадровому адмініструванні – штучний інтелект і машинне навчання – допомагають створити алгоритми автоматизації процесів підбору персоналу. Розкрито змістове призначення системи розпізнавання емоцій у межах інтегрованої комунікаційної платформи. У висновках акцентується увага на необхідності інтеграції кадрового адміністрування в загальну стратегію організації з урахуванням сучасних тенденцій, таких як сталий розвиток, корпоративна культура та соціальна відповідальність. Автор зазначає, що успішне подолання викликів кадрового адміністрування сприятиме забезпеченню стабільного розвитку організації, підвищенню її конкурентоспроможності та збереженню високого рівня задоволеності працівників.

Ключові слова: *кадрове адміністрування; управління персоналом; кадрова політика; управління людськими ресурсами; машинне навчання; штучний інтелект.*

PERSONNEL ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CURRENT ENVIRONMENT

The article analyzes and evaluates the current state of the labor market in Ukraine and the challenges and prospects of personnel administration within the organization. The general trends and changes caused by the martial law in the country are revealed. The challenges associated with the recruitment of highly qualified personnel in the context of a shortage of specialists in the labor market and increased competition between employers are highlighted. It is emphasized that the formation and implementation of personnel policy, as well as personnel administration, are interconnected processes and constitute parts of a complex mechanism within the human resource management system. Flexibility, consistency, and transparency are important elements of this mechanism. It is highlighted that human resource management influences the organization's management system, including its competitiveness. It is found that the management of functional employees is gradually shifting to a specially regulated system that contributes to the achievement of the organization's long-term goals. The most functional approaches used in human resources management are systematized. The factors that influence the automation of HR administration; advantages and disadvantages of digitalization of this process are revealed. Examples of domestic and foreign proven platforms for personnel management and employee training are given. The specifics of e-recruitment are revealed, and the need for systematic staff development and, consequently, the feasibility of e-learning are emphasized. The latest trends in HR administration - artificial intelligence and machine learning – help to create algorithms for automating recruitment processes. The author reveals the purpose of the emotion recognition system within the framework of an integrated communication platform. The conclusions emphasize the need to integrate HR administration into the overall strategy of the organization, taking into account current trends such as sustainable development, corporate culture and social responsibility. The author note

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Михацька А.В., 2026

that successful overcoming the challenges of HR administration will help ensure the stable development of the organization, increase its competitiveness and maintain a high level of employee satisfaction.

Keywords: *HR administration, personnel administration; personnel policy; human resource management; machine learning; artificial intelligence*

JEL classification: *J53, M12, M51.*

Постановка проблеми. З початком повномасштабного вторгнення країни країни-агресора на територію України у 2022 році швидко почалася хвиля масштабної міграції населення. Такі події вплинули на ринок праці, кон'юнктура якого за часи незалежності держави не зазнавала настільки стрімких змін. Так, відповідно до оціночної інформації Національного банку України, кількісні показники працездатного фактично задіяного населення на початок 2024 р. зменшилось на понад чверть проти 2021 р. [5]. Більше того, поточна ситуація вносить суттєві зміни в економічну систему.

Адаптуючись до нинішніх реалій, все ж пропозиції по кількості вакантних місць збільшуються, та попит на їх зайняття залишається низьким. За інформацією, опублікованою за результатами досліджень, проведених Європейською бізнесовою асоціацією, у 2023 році 74% роботодавців відчули дефіцит кадрів [9]. За таких умов, питання оптимізації системи кадрового адміністрування з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації набуває особливої актуальності та потребує всебічного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оптимізації кадрової політики досліджували такі вчені, як М. Гучко, який пропонує власні ідеї стосовно оптимізації кадрової політики як в рамках державної політики, так і в розрізі діяльності компанії. На кадровій політиці та ефективному адмініструванні як ключових засадах конкурентоспроможності бізнесу наголошено у роботі Кузьміна О. Використання ШІ для прийняття управлінських рішень в сучасних умовах досліджували О. Дороніна. і В. Дядій. В. Голянич, О. Гудзь, С. Легомінова, В. Маковій, Г. Писаревська, В. Томчук, А. Щукіна та інші науковці досліджували діджитал-технології в управлінні персоналом, О. Тур – використання діджитал-технології в кадровому адмініструванні та документообігу. І. Балановська, І. Драган, М. Михайліченко, Н. Селютіна, С. Скопенко, Л. Троян досліджували у своїх працях кадрове адміністрування та документообіг.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань за даною тематикою досі невирішеною проблемою залишається недостатня наукова розробленість впливу сучасних викликів ринку праці на кадрове адміністрування та відсутність обґрунтованих підходів до визначення ефективних шляхів їх подолання.

Мета статті – дослідити сучасні виклики кадрового адміністрування і кадрової політики в умовах трансформації ринку праці, а також визначити інноваційні підходи до оптимізації кадрових процесів організацій у сучасних реаліях.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети потребує застосування комплексного підходу, який включає аналіз наукової літератури та нормативних документів, що дозволяє визначити сучасні виклики кадрового адміністрування й кадрової політики в умовах сучасного стану на ринку праці. Застосування порівняльного та статистичного аналізу дозволяє виявити тенденції, зумовлені воєнним станом. Аналіз HR-платформ і корпоративних стратегій забезпечує дослідження процесів цифровізації та автоматизації кадрового адміністрування, включно з електронним наймом і навчанням персоналу. Метод системного підходу дає змогу розглядати кадрову політику та адміністрування як взаємопов'язані елементи загальної стратегії управління організацією, що впливають на її конкурентоспроможність, сталий розвиток і рівень задоволеності працівників.

Виклад основних результатів дослідження. Збільшення показників діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності практично неможливе без набуття, розвитку та розширення ресурсних можливостей, саме цей процес сприяє оптимізації організаційних процесів бізнесу. При цьому персонал – найважливіший ресурс підприємства, здатний найшвидше адаптуватися до змін у ринкових умовах. Адже такі важливі для фірм показники, як якість продукції, рівень обслуговування клієнтів і багато інших, що напряму впливають на обсяг продажів і виручки, безпосередньо залежать саме від роботи їхніх співробітників. Також кадри є єдиним життєздатним джерелом конкурентоспроможної переваги [4, с. 161].

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств чітко транслює, що нині управління функціональними працівниками поступово переходить на спеціально регламентовану систему, котра, в свою чергу, сприяє досягненню довгострокових цілей організації. Пріоритетними компонентами цієї системи є: кадрова політика, її стратегія та планування. Кадрова політика відповідає на наступні запитання: що слід зробити для добору працівників організації (підприємства) та як організувати в ній діяльність, щоб успішно реалізувати майбутні цілі. Кадрова стратегія враховує методологію найму необхідних підприємству працівників. Кадрове планування – це процес розроблення комплексу заходів, що дають змогу реалізувати кадрову політику, з використанням методів, передбачених кадровою стратегією [1, с. 36; 3, с. 53].

Г. Смоквіна, А. Григор'єва провели ґрунтовне порівняння поглядів різних науковців щодо розуміння кадрової політики в організації і дійшли висновку, що «кадрова політика вважається ядром загального процесу управління персоналом який містить політику, занятості, виробничих процесів та оплати праці». І далі дослідниці підкреслюють, що «кадрова політика відіграє значну роль в процесі господарської діяльності підприємства. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня організації робочого процесу, тобто від рівня використання та розвитку

його кадрового потенціалу» [7, с. 42].

Погоджуємося з авторками і розуміємо кадрову політику організації в якості стратегічного інструменту управління персоналом. Вона визначає принципи, цілі та напрями роботи з людськими ресурсами. До її функцій віднесемо формування концептуальних засад добору персоналу, розвитку та утримання працівників. Сюди ж віднесемо й організаційні стандарти взаємодії між роботодавцем і персоналом. А кадрове адміністрування розглядаємо як складову кадрової політики організації, яке виконує функцію її операційного втілення. Саме кадрове адміністрування забезпечує практичну реалізацію кадрової політики шляхом застосування певних процедур щоденної практики роботи з персоналом. Зокрема, до такої практичної складової належить добір персоналу, оформлення, облік і контроль трудових відносин відповідно до норм законодавства, звітність тощо.

Формування та реалізація кадрової політики та вибудова системи кадрового адміністрування – це процеси взаємопов'язаного складного механізму системи управління персоналом, важливими елементами якого є гнучкість, системність та прозорість. А управління людськими ресурсами впливає на систему менеджменту організації в цілому, зростання частки нематеріальних активів, капіталізацію (вартості) компанії, її ефективність, конкурентоспроможність. Персонал – один з головних ресурсів кожної організації, так як результатом його діяльності є нова продукція або послуги, в слід за чим забезпечується стійке функціонування підприємства.

О. Тур, І. Тюха, О. Шереметинська зазначають, «що стосується аспектів управління персоналом, то до них належать: техніко-технологічний (розвиток виробництва та особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); організаційно-економічний (пов'язані з плануванням кількості та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства та інше); правовий (дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); соціально-психологічний (соціально-психологічне забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); педагогічний (виховання кадрів, наставництвом та ін.)»[10].

Управління людськими ресурсами напряму пов'язане зі створенням систем управління персоналом, формуванням різних підходів до управління персоналом. Можна виділити різні підходи в управлінні людськими ресурсами: адміністративний, економічний, соціально-психологічний, раціоналістичний, неоплюралістичний.

Адміністративні методи базуються на застосуванні владних повноважень, нормативно-правових засадах, щореалізуються в організації та забезпеченні відповідної до них трудової діяльності. Таким чином, організаційний вплив передбачає встановлення регламентів (положень про підрозділи з визначенням їхніх функцій, прав, обов'язків, штатного розпису), нормативів, посадових інструкцій, наказів, розпоряджень, які є локальними нормативно-правовими актами.

Економічні методи створюють мотивацію трудової діяльності та включають у себе матеріальне стимулювання, систему виплат, надбавок, пільг, соціальне забезпечення, які являють собою додаткові економічні важелі впливу, що впливають на створення системи мотивації.

Соціально-психологічні методи дають змогу створювати комфортні умови взаємодії співробітників, комунікацію, визначати лідерів, підвищувати мотивацію на досягнення результатів діяльності, не допускати або мінімізувати можливі конфлікти, враховувати психологічні особливості співробітників.

Раціоналістичний метод управління персоналом включає інтенсифікацію праці висококваліфікованих працівників за рахунок їхньої участі в розподілі прибутків і застосування гнучких форм контрактації персоналу. За раціоналістичного підходу до управління персоналом організація інвестує в систему управління персоналом, удосконалює технології добору, організовує навчання, програму кар'єрного зростання, забезпечує оплату і вимагає від працівників високої відповідальності та продуктивності в роботі. У межах раціоналістичного підходу система управління персоналом постає як комплекс дій, орієнтованих на задоволення організаційних потреб.

Неоплюралістичний підхід орієнтує на те, що працівники самі зацікавлені у зростанні лідерських позицій організації. Залученість працівників до справ досягається мотивацією та гнучким керівництвом. Такий підхід спрямований на трансформацію працівників у повноправних членів організації, що розкриває нові можливості партнерства між роботодавцями і працівниками. Взаємна відповідальність та залучення підсилює ефективність функціонування організації, виникає атмосфера співробітництва, підвищується визнання законності інтересів для залучення їх у процес управління.

Відмінність змісту підходів і моделей управління персоналом, безсумнівно, впливає на еволюцію систем управління персоналом. Методологію слід інтерпретувати як набір теоретичних засад, принципів підходів і методів, котрі організація має оптимізувати для застосування у своїй діяльності. І в цьому важливим напрямком системи управління персоналом є кадрове адміністрування.

До провідних і дієвих інструментів, що застосовують при кадровому адмініструванні, цілком обґрунтовано належить автоматизація ключових процесів, що особливо актуально для віддаленої або змішаної роботі. На думку О. Тур, І. Тюхи, О. Шереметинської «Діджитал-технології дозволяють компаніям впроваджувати цю практику, що робить робочий процес більш гнучким та адаптивним. Співробітники можуть працювати з будь-якого місця, що розширює базу потенційних фахівців та дозволяє підприємствам залучати найкращих кандидатів з усього світу. Ця практика особливо актуальна в сучасних умовах (пандемії, війни), коли багато підприємств переходять до

гнучких робочих графіків та дистанційної роботи. Діджитал-технології також надають засоби для моніторингу продуктивності персоналу. Електронні системи дозволяють відстежувати виконання завдань, аналізувати результати та робити висновки для подальших покращень. Це важливо для прийняття обгрунтованих управлінських рішень та забезпечення високого рівня ефективності підприємства»[10].

Дійсний стан автоматизації перебуває в залежності від низки чинників, а саме:

- економічного стану організації;
- розміру організації;
- кількості штату;
- специфіки кадрової роботи (наявність спеціалістів, які діють на умовах трудового договору чи аутсорсинг).

Дійсно, в сучасному світі автоматизація діловодства, пов'язаного із кадрами – необхідний і вагомий крок на шляху до оптимізації внутрішньої діяльності. Якщо початково основними напрямками автоматизації кадрових процесів були розрахунки заробітної плати, узагальнення даних по працівниках, вирахування податків, то наразі цей сегмент значно розширився. Цифрові ресурси дають змогу більш оперативно опрацьовувати дані стосовно співробітників, проводити навчання, визначати KPI тощо. Із використанням засобів автоматизації на порядок продуктивнішим став процес формування кадрового резерву, власне сам процес підбору персоналу, оптимізації структури підприємства, проведення аналітичної роботи у всіх можливих аспектах.

На вітчизняному ринку представлені українські та зарубіжні розробки у сфері автоматизації управління персоналом (PeopleForce, Hurma System – HRM-системи для автоматизації рекрутингу, управління персоналом та внутрішньої комунікації; SMART HCM & LMS – платформи для управління персоналом і навчанням співробітників; SAP Success Factors – якісний німецький ресурс для управління персоналом і бізнес-процесами тощо). З огляду на різні потреби і фінансові можливості споживачів, вони дуже варіабельні за вартістю і технічними характеристиками, але схожі за своєю функціональністю. Багато систем можуть доопрацьовуватися до необхідного рівня. На сьогодні позитивними сторонами автоматизованого прийняття рішень є:

- мінімізація видатків на роботу із даними;
- уникнення ймовірності отримання помилкових відомостей;
- полегшення роботи, зокрема, в частині рутинних процесів;
- редукція часу на ухвалення управлінських рішень.

Своєю чергою, негативними сторонами автоматизованого прийняття управлінських рішень дослідники виділили такі:

- відсутність можливостей формалізувати всі наявні чинники зовнішнього і внутрішнього оточення організації та врахувати ризики;
- наявність організаційних і технологічних проблем у процесі впровадження систем, що дають змогу автоматизувати управлінські рішення;
- витрати на впровадження систем, що дають змогу автоматизувати управлінські рішення, залишаються досить високими (особливо в разі розгляду нейромереж).

Однією з істотних проблем автоматизації в будь-якій сфері людської діяльності є поява «технологічного безробіття», що має наслідком видозміну поглядів на впровадження сучасних технологій. Стосовно управлінської діяльності, то в цьому напрямі впровадження методів з автоматизації процесів розроблення, ухвалення та впровадження управлінських рішень на сьогоднішній день не призводить до істотного скорочення робочих місць. Більшість використовуваних систем підтримки та ухвалення рішень не можуть працювати автономно, даючи змогу автоматизувати процес ухвалення рутинних, одноманітних рішень, а також поліпшити інформаційне забезпечення управлінського персоналу. Таким чином, системи підтримки ухвалення рішень не ведуть до значного скорочення чисельності управлінських кадрів, а значною мірою сприяють спрощенню їхньої роботи та підвищенню ефективності використання робочого часу. Відповідно, перспективи у розвитку кадрового управління та адміністрування в Україні вбачаємо у поєднанні цифровізації, гнучких стратегій утримання персоналу та нових моделей управління персоналом, відповідальним за кадрове адміністрування та HR напрям.

Використання соцмереж у підборі персоналу може бути досить ефективним механізмом отримання інформації та взаємодії. LinkedIn є найбільш поширеною у світовій бізнес-спільноті мережею, яка формує окремі розділи з вакансіями на корпоративних сайтах компаній. Мережа фактично стирає фізичні кордони та дає змогу дистанційно отримувати відомості про компетентних фахівців у конкретній галузі. На сьогоднішній день лідером за вкладеннями в розвиток цифрових технологій є сфера рекрутингу (підбору персоналу). Для пошуку найкращого співробітника і виявлення його «слідів», а також для оцінювання резюме компанії використовують сучасні інструменти: автоматизований пошук в Інтернеті, різноманітні спільноти, автоматизований скоринг резюме і впровадження чат-ботів для спілкування з претендентами [9].

Електронне навчання – система, яка являє собою віртуальні програми навчання. Широко використовуються такі електронні платформи як Edx.org, Udacity.com, Prometheus, Genius Space, EdEra і багато інших. Інтерактивні курси створюють можливість отримання додаткової освіти в будь-який час і в будь-якому місці, а також характеризуються доступністю, економією коштів, гнучкістю і легкістю у вивченні (оновлення, доповнення, перегляд матеріалів) [1].

Електронні платіжні відомості містять в собі детальні відомості стосовно розмірів видатків, заробітну платню, терміни укладених трудових контактів, інші виплати, котрі надаються згідно із чинним законодавством. Інтеграція подібного роду системи відкриває двері для оптимізації управління, росту ключових,

показників діяльності підприємства.

В умовах кадрового дефіциту, досить часто вітчизняні компанії стикаються із проблематикою відсутності фахівців, котрі компетентні у питаннях цифровізації. Керівництву організації необов'язково спеціально і цілеспрямовано готувати таких фахівців, адже їх можна вибрати з консалтингу, CIO (IT-директорів), digital-сфери, що забезпечить перехід співробітника з однієї сфери діяльності в іншу. Організації готові платити за досвід у напрямку цифровізації. Варто зазначити, що фахівець з цифрової трансформації повинен володіти комплексними навичками, які потрібні для розробки та впровадження цифрових інновацій як в системі управління персоналом, так і на рівні виробничої діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що процес кадрового адміністрування може здійснювати і працівник у сфері цифровізації, який згідно функціоналу не розробляє програмні продукти, при цьому має достатньо компетенцій щодо їх використання та результативного впровадження в HR-менеджменті.

Останні із трендів у кадровому адмініструванні – штучний інтелект і машинне навчання – допомагають створити алгоритми автоматизації процесів підбору персоналу. Подібного роду системи можуть аналізувати великі обсяги даних про кандидатів, зокрема досвід роботи, навички та освіту. Ґрунтуючись на отриманих результатах, компанії виявляють найбільш підходящих фахівців і навіть можуть передбачати ймовірність їхньої успішної роботи в компанії. Інший приклад – застосування машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу поточної діяльності співробітників і їхніх реакцій на різні ситуації.

О. Дороніна, В. Дядій вказують, що «При правильному використанні штучний інтелект може бути потужним інструментом для управління невизначеністю, надаючи цінну інформацію та підтримку в ухваленні рішень. Проте, вважаємо за потрібне зауважити, що впровадження ШІ при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності може мати кілька суттєвих ризиків» [2, с. 58]. У дослідженні вони зазначають такі ризики, як зміщення алгоритмів, захист конфіденційної інформації, скорочення персоналу і неготовність персоналу використовувати ШІ, додаткові витрати на перепідготовку персоналу. Погоджуємося з думкою авторів, що незважаючи на значні переваги, пов’язані з впровадженням штучного інтелекту в управління, потенційні ризики також повинні бути враховані. Автори пропонують також розробити та впровадити етичні стандарти, забезпечити безпеку даних і підтримати співробітників у адаптації до нових технологій та підкреслюють, що «важливо інвестувати не лише в технології, а й у людей, які з ними працюватимуть, забезпечуючи належне навчання та підтримку для досягнення максимальних результатів» [2, с. 59].

Відомий практик з питань управління персоналом, віцепрезидентка «IT-Інтегратор» та засновниця БФ «Фонд освітніх ініціатив» Н. Омельченко, вказуючи на важливість штучного інтелекту в управлінні персоналом, підкреслює, що «Технології працюють на людей, а не замість них. Штучний інтелект уже не тренд майбутнього, а частина сучасної бізнес-реальності». При цьому, зазначає вона: «Основний виклик полягає в тому, що HR мають балансувати між потребою інтегрувати ШІ для підвищення економічної ефективності та збереженням мотивації працівників, які побоюються застарілості своїх професій через автоматизацію» [6].

Н. Омельченко надає поради, як інтегрувати ШІ в роботу з персоналом, особливу увагу приділяючи стратегії навчання: «Отже, ваша мета – не лише адаптувати ШІ до повсякденної роботи, а й створити культуру, де технології працюють на поліпшення умов праці та ефективність процесів. Забезпечте прозору стратегію впровадження ШІ, визначте, як технології інтегруватимуться у процеси, і поділіться цим планом з командою. Він має передбачати прозоре інформування про роль, потенціал і вплив ШІ на робочі місця. Це допоможе співробітникам сприймати ШІ як перевагу, а не загрозу» [6].

Перелічене дає змогу HR-фахівцям утримувати ключових співробітників і покращувати загальний рівень їхньої задоволеності. Крім цього, чат-боти можуть бути інтегровані для автоматизації відповідей на типові запитання співробітників, їхніх опитувань, а також для повідомлення про важливі події та зміни в політиці компанії. В комплексі, це дає змогу поліпшити комунікацію всередині компанії, заощадити час співробітників і підвищити загальну продуктивність бізнесу.

Більше того, у прогресивних компаніях все активніше набирає обертів система розпізнавання емоцій у межах інтегрованої комунікаційної платформи. Йдеться про інноваційний інструментарій, що ґрунтується на алгоритмах машинного навчання та аналізі природної мови (NLP). Він дає змогу системі автоматично розпізнавати та інтерпретувати емоційні стани співробітників, виражений у повідомленнях. Процес роботи системи передбачає сканування тексту або аудіозапису для виявлення ключових слів, інтонацій, виразів та інших показників емоційного стану людини. Потім система аналізує ці дані і визначає загальний настрій співробітника. Ґрунтуючись на отриманих даних, керівництво компанії може вживати заходів щодо поліпшення робочого оточення і підтримки співробітників. Наприклад, якщо система виявляє ознаки стресу або втоми, компанія може вжити заходів для зниження навантаження, впровадження програм з управління стресом або організації додаткового відпочинку. Технологія також здатна допомогти виявити проблеми в комунікації та стосунках між співробітниками, що дає змогу швидко усувати конфлікти і непорозуміння.

Не менш важливий тренд, котрий прямо пропорційно впливає на успішність компанії – це створення корпоративної культури організації, що є колективним й довготривалим процесом. Зі сторони кожного працівника, важливим є усвідомлення значимості саморозвитку та самовдосконаленні протягом всього кар’єрного шляху. Система вже сформованих цінностей є необхідною умовою подальшого розвитку професійних

якостей фахівця. Залежно від специфіки виробничого процесу, градація цінностей може значно різнитись. Компанії, які займаються ритейлом, безперечно звертатимуть увагу на клієнтоорієтованість фахівців, відкритість, повагу, комунікабельність, орієнтованість на результат; для фірм, що надають послуги із дизайну інтер'єру – це, з поміж вищезазначених, професіоналізм, якість в роботі, вдосконалення. Вони виступають фундаментом взаємовідносин у будь-якій організації і їх рівень значущості буде високим та важливим для роботодавця і працівника рівним рахунком до того моменту, поки не відповідатиме запитам і вимогам сучасного світу.

На думку Н. Омельченко, до ключових аспектів формування стратегії управління персоналом, окрім використання ШІ, належать: перекваліфікація персоналу; врахування того факту, що працівники старшого віку можуть бути дуже корисними, особливо в часи трансформації; гнучкість у питаннях гендерного балансу рівності і підтримку розвитку лідерства жінок, а також інтеграція HR працівників в бізнес-процеси й питання розвитку «м'яких» навичок співробітників [6].

У сфері сучасного бізнесу важливим є формування й підтвердження образу соціально відповідального роботодавця. Мова йде не лише про суб'єкта господарювання, який виконує передбачені чинним законодавством вимоги, але й реалізує в добровільно порядку низку інших соціальних заходів, орієнтованих на покращення умов роботи для працівника. З-поміж наявних дефініцій, представлених у науковій літературі, найбільш точним є поняття «соціального захисту працівників роботодавцем», введене Р. Тимофіївим. Він ідентифікує концепт як систему заходів, спрямованих на дотримання та здійснення соціальних прав працівників, компенсацію та попередження наслідків соціальних ризиків, які вживаються роботодавцем у випадках, передбачених законом, та добровільно, з метою реалізації державної соціальної політики щодо зайнятості, забезпечення існування та розвитку працездатного населення, утримання та відновлення висококваліфікованих кадрів, підвищення їхньої мотивації до роботи [8, с. 36]. Певною мірою, перелік потенційних складових, включених до механізмів соціального захисту персоналу може кореспондуватися із тим, що у іноземній бізнес-літературі іменується як система раціональних бонусів (gifts, бенефіти, «плюшки») від роботодавця. До переліку найбільш популярних відносимо корпоративи і тимбілдінги, курси іноземної мови, медичне страхування, повне або часткове покриття видатків на спортзал / йогу / басейн / масаж, обіди, психотерапія. Така тенденція поступово мігрує до вітчизняного бізнес-сегменту. Для цього фактично і створені відповідні правові базиси, так як право роботодавця власним коштом передбачати додаткові, порівняно з законодавчо визначеними, трудові і соціально-побутові пільги, передбачено у ст. 9-1 КЗпП України [3]. До прикладу, компанія EPAM пропонує своїм працівникам додаткову оплачувану відпустку у зв'язку із важливими у їх житті подіями, допомогу у зв'язку із переїздом та курси програмування для дітей співробітників. Plarium розширює цей список персональним бюджетом на навчання. Іншими словами, роботодавець не обмежує поняття соціального захисту виключно фізичними благами, а дбає і про інтелектуальний розвиток та психологічне здоров'я своїх підлеглих [8, с. 37]. Головне, щоб запропоновані роботодавцем преференції були спрямовані виключно на благо для працівника, і жодним чином не завдавали якої-небудь шкоди його здоров'ю, самопочуттю, працездатності, не порушували надані державною права і свободи.

Висновки. Сучасні технології і методики кадрового адміністрування в системі управління персоналу організації відіграють ключову роль у формуванні людського капіталу та конкурентоспроможності компанії. Вони не тільки допомагають оптимізувати управління персоналом, а й значно підвищують ефективність діяльності організації в цілому. Розвиток цифрових технологій та акцент на корпоративній культурі дає змогу компаніям створювати комфортні умови для співробітників, залучати й утримувати талановитих фахівців, а також досягати високих результатів в управлінні людськими ресурсами. Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо в аналізі практичного досвіду впровадження інноваційних підходів до кадрової політики та кадрового адміністрування в організації в умовах цифрової трансформації та глобальних змін ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Гучко М.М. (2021). Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компанії на сучасному етапі. Публічне управління і адміністрування в Україні, Вип. 26. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_26_8

2. Дороніна О., Дядій В. (2025). Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень : ризики та переваги. Економіка і організація управління, № 3(55). С. 53–61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6

3. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 180 с. URL: http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021

5. Макроекономічні показники. (2024). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#1

6. Омельченко Н. (2024). Як зміниться життя HR у 2025 році: 5 трендів, на які варто звернути увагу вже сьогодні. Mind. URL: https://mind.ua/openmind/20282012-yak-zminitsya-zhittya-hr-u-2025-roci-5-trendiv-na-yaki-

varto-zvernuti-uvagu-vzhe-sogodni

7. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. (2022). Роль кадрової політики в сучасних умовах : статистичний огляд та передумови розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, № 6(64). С. 40-46 DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.5

8. Тимофіїв Р.М. Роботодавець як суб'єкт соціального захисту працівників : дис…к.ю.н. 11.00.05. / Львівський національний університет ім. І. Франка. Львів. 2019. 226 с. URL: https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/DYSERTATSIYA_TYMOFIYIV.pdf

9. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. (2024). Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/

10. Тур О.В., Тюха І.В., Шереметинська О.В. (2022). Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR. Економіка та суспільство, Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29

11. Smart Solutions. URL: https://smart-hr.com.ua/

References:

1. Huchko, M.M. (2021). Formuvannia stratehichnykh napriamiv upravlinnia personalom shchodo efektyvnoi realizatsii kadrovoi polityky kompanii na suchasnomu etapi [Formation of strategic directions of personnel management for the effective implementation of the company's personnel policy at the present stage]. Public management and administration in Ukraine, Iss. 26. Pp. 34–37. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_26_8 [in Ukrainian].

2. Doronina, O., & Diadii, V. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen : ryzyky ta perevahy [The use of artificial intelligence in the process of making managerial decisions: risks and benefits]. Economics and Organization of Management, No. 3(55). Pp. 53–61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6 [in Ukrainian].

3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy (n.d.). [Labor Code of Ukraine]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 [in Ukrainian].

4. Kuzmin. O.Ie., Melnyk, O.H., & Romanko, O.P. (2011). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva : planuvannia ta diahnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics] : monograph. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 180 p. Retrieved from: http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021 [in Ukrainian].

5. Makroekonomichni pokaznyky [Macroeconomic indicators. (2024). National Bank of Ukraine. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#1 [in Ukrainian].

6. Omelchenko, N. (2024). Yak zminytsia zhyttia HR u 2025 rotsi: 5 trendiv, na yaki varto zvernuty uvahu vzhe sohodni [How HR life will change in 2025: 5 trends worth paying attention to today. Mind. Retrieved from: https://mind.ua/openmind/20282012-yak-zminitsya-zhittya-hr-u-2025-roci-5-trendiv-na-yaki-varto-zvernuti-uvagu-vzhe-sogodni [in Ukrainian].

7. Smokvina, H.A., & Hryhorieva, A.V. (2022). Rol kadrovoi polityky v suchasnykh umovakh : statystychnyi ohliad ta peredumovy rozvytku [The role of personnel policy in modern conditions : statistical review and development prerequisites]. Economics: realities of the time. Scientific Journal, No. 6(64). Pp. 40-46 DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.06.2022.5 [in Ukrainian].

8. Tymofiiv, R.M. (2019). Robotodavets yak subiekt sotsialnoho zakhystu pratsivnykiv [The employer as a subject of social protection of employees] : dissertation of the candidate of legal sciences, 11.00.05. / Lviv National University named after I. Franko. Lviv, 226 p. Retrieved from: https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/DYSERTATSIYA_TYMOFIYIV.pdf [in Ukrainian].

9. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three quarters of employers feel a shortage of staff in Ukraine]. (2024). European Business Association. Retrieved from: https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/ [in Ukrainian].

10. Tur O.V., Tiukha I.V., Sheremetynska O.V. (2022). Trudove pravo ta kadrove administruvannia v systemi upravlinnia HR [Labor law and personnel administration in the HR management system. Economy and Society, Vol. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-29 [in Ukrainian].

11. Smart Solutions. Retrieved from: https://smart-hr.com.ua/

Дата надходження статті: 04.02.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 23.02.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.