



Менеджмент

УДК 331.108:005.95/.96:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19488994>

Формування системи HR-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі

Червона Ольга Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна

e-mail: olha.chervona@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3053-3786>

Scopus ID: 57716588300

Мецкан Марія-Тереза

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна

e-mail: mariia-tereza.metskan@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9957-3050>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних засад формування цілісної та адаптивної системи HR-менеджменту підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання в Україні, що характеризуються воєнними викликами, нестабільністю зовнішнього середовища, структурною перебудовою економіки, зростанням міграційних



процесів, дефіцитом кваліфікованих кадрів. Особливу увагу приділено необхідності інтеграції стратегічних і операційних підходів до управління людськими ресурсами, що дозволяє забезпечити гнучкість, стійкість та інноваційність підприємств у довгостроковій перспективі. **Методи.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між елементами HR-системи, узагальнення та синтезу наукових підходів для формування теоретичної бази, структурно-функціонального моделювання для побудови ефективної архітектури HR-процесів, компаративного аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління персоналом. **Результати.** Визначено сутність, принципи та структурні компоненти системи HR-менеджменту як інтегрованого механізму управління людським капіталом; систематизовано ключові підсистеми управління персоналом, серед яких стратегічне планування потреб у персоналі, формування бренду роботодавця (employerbranding), ефективні процедури рекрутингу й адаптації працівників, KPI-менеджмент, грейдуння посад, системи навчання та розвитку персоналу, цифровізація HR-процесів, формування та підтримка організаційної культури. Доведено, що впровадження сучасних цифрових HRIS-систем статистично значуще підвищує рівень HR-ефективності підприємства, сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень. **Висновки.** Ефективна система HR-менеджменту має базуватися на поєднанні стратегічної орієнтації, людиноцентричного підходу, інноваційних цифрових інструментів і аналітичної підтримки прийняття рішень, що забезпечує організаційну стійкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних та кризових викликів сучасної економіки України.

Ключові слова: HR-менеджмент, система управління персоналом, людський капітал, цифрова трансформація, стратегічне управління персоналом,



бренд роботодавця, мотивація персоналу, KPI-менеджмент, HR-аналітика, організаційна культура.

Formation of HR-management system in the modern business environment

Olga Chervona

PhD of Economic Sciences, Associate Professor,

Department of Economics of Enterprise

Ivan Franko National University of Lviv,

1 Universytetska St., Lviv, 79000, Ukraine

e-mail: olha.chervona@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3053-3786>

Scopus ID: 57716588300

Mariia-Tereza Metskan

Master's Degree Applicant,

Ivan Franko National University of Lviv,

1 Universytetska St., Lviv, 79000, Ukraine

e-mail: mariia-tereza.metskan@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9957-3050>

The **purpose** of the article is to provide a theoretical substantiation and to develop scientific and methodological foundations for the formation of an integrated and adaptive HR management system of an enterprise, taking into account the current business environment in Ukraine, which is characterized by wartime challenges, external instability, structural transformation of the economy, increasing migration processes, and a shortage of qualified personnel. Particular attention is paid to the necessity of integrating strategic and operational approaches to human resource management, which enables ensuring flexibility, resilience, and innovativeness of enterprises in the long term. **Methods.** The study employs a combination of general



scientific and specialized methods, including system analysis to identify interrelationships between elements of the HR system, generalization and synthesis of scientific approaches to build a theoretical framework, structural and functional modeling to design an effective architecture of HR processes, and comparative analysis of foreign and domestic experience in personnel management. **Results.** The essence, principles, and structural components of the HR management system as an integrated mechanism of human capital management are defined; key subsystems of personnel management are systematized, including strategic workforce planning, employer branding, effective recruitment and onboarding procedures, KPI management, job grading, personnel training and development systems, digitalization of HR processes, and the formation and maintenance of organizational culture. It is substantiated that the implementation of modern digital HRIS systems significantly increases the level of HR efficiency of enterprises, contributes to cost optimization, enhances labor productivity, and improves the quality of managerial decision-making. **Conclusions.** An effective HR management system should be based on a combination of strategic orientation, a human-centered approach, innovative digital tools, and analytical support for decision-making, which ensures organizational resilience, adaptability, and long-term competitiveness of enterprises under transformational and crisis challenges of the modern Ukrainian economy.

Keywords: HR management, personnel management system, human capital, digital transformation, strategic human resource management, employer brand, staff motivation, KPI management, HR analytics, organizational culture.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків праці та посилення конкуренції за таланти формування ефективної системи HR-менеджменту набуває стратегічного значення для підприємств різних масштабів і сфер діяльності. Людський капітал дедалі більше розглядається як ключовий чинник інноваційного розвитку, організаційної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності, що



зумовлює необхідність переходу від адміністративного кадрового обслуговування до системно інтегрованого управління персоналом.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах структурних змін на ринку праці, релокації бізнесу, поширення дистанційних форм зайнятості та післякризового відновлення економіки України. За таких обставин підприємства потребують не фрагментарного вдосконалення окремих HR-процедур, а побудови цілісної системи HR-менеджменту, здатної забезпечити стратегічну узгодженість, адаптивність і стійкість організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування системи HR-менеджменту активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. М. Ведерніков, Н. Базалійська, М. Зелена та В. Базалійський обґрунтовують необхідність проєктування HR-процесів на основі моделювання компетенцій та оптимізації управлінських процедур [3]. М. А. Заставний досліджує трансформацію HR-систем в умовах воєнних викликів, наголошуючи на значенні антикризових механізмів і адаптивних кадрових стратегій [4].

О. О. Кладова та Н. В. Зачосова систематизують етапи побудови HR-системи як елементу стратегічного й інноваційного управління організацією, визначаючи взаємозв'язок між HR-політикою та інноваційною діяльністю підприємства [5]. М. М. Новікова та А. Б. Швед аналізують перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного партнерства HR-служби з бізнесом в умовах цифровізації [8]. І. В. Панченко та Н. С. Кривенко розглядають HR-систему як цифрово інтегровану платформу, що поєднує аналітичні інструменти, автоматизовані процеси та стратегічне планування людських ресурсів [9].

О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, О. М. Баксалова та В. В. Петричак досліджують підходи до формування HR-стратегії, узгодженої із загальною корпоративною стратегією та конкурентним середовищем [10]. Серед зарубіжних досліджень вагомими є роботи, індексовані у Scopus: Sahabuddin, El



Archi та D. Dávid (2024) встановили еволюцію HR-аналітики від описових до предиктивних інструментів управління персоналом [14]. Singh та Narang (2025) емпірично довели, що впровадження цифрових HRIS-систем у поєднанні з організаційною гнучкістю статистично значуще підвищує HR-ефективність ($\beta = 0,456$) [15]. Varanyi (2025) здійснила систематичний огляд цифрової трансформації процесів добору персоналу, підтвердивши ефективність ATS та AI-скринінгу у скороченні часу закриття вакансій на 30–50% [11].

Аналіз існуючих досліджень дозволяє зробити висновок, що попри значний теоретичний доробок, у науковому дискурсі зберігається фрагментарність щодо визначення структури та механізмів комплексного формування системи HR-менеджменту як цілісної управлінської підсистеми підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень окремих аспектів HR-менеджменту, у науковій літературі залишаються недостатньо розробленими: інтегровані моделі формування HR-систем, що враховують одночасно стратегічний, цифровий та людиноцентричний виміри; практичний інструментарій оцінювання ефективності HR-підсистем через систему вимірюваних метрик; адаптація зарубіжних підходів до умов підприємств, що функціонують в умовах воєнної економіки України. Саме ці прогалини визначають напрям даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних засад формування системи HR-менеджменту підприємства, визначення її структурних компонентів, ключових підсистем та практичного інструментарію оцінювання ефективності з урахуванням сучасних умов господарювання в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті система HR-менеджменту розглядається як інтегрована підсистема загального управління підприємством, що забезпечує узгодженість кадрових процесів зі



стратегічними цілями організації. Вона трактується як структуровано вибудована модель, у межах якої кадрові процедури проєктуються на основі компетентнісного підходу та орієнтуються на підвищення результативності й оптимізацію управлінських рішень.

HR-система також інтерпретується як складова стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, що потребує чіткого методичного забезпечення, визначення цілей, принципів, функцій і відповідних інструментів реалізації кадрової політики. У цьому контексті вона інтегрується в загальну систему корпоративного управління та виступає механізмом підтримки довгострокового розвитку бізнесу.

В умовах цифрової трансформації HR-система набуває ознак інформаційно-аналітичної та технологічно підтриманої підсистеми, що передбачає використання автоматизованих рішень, аналітики даних і цифрових платформ для прийняття кадрових рішень. Водночас вона має характеризуватися адаптивністю до нестабільного середовища, забезпечувати організаційну стійкість та трансформувати роль HR-служби від адміністративного супроводу до стратегічного партнерства у системі управління підприємством.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити систему HR-менеджменту як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, використання та розвитку людського потенціалу бізнес-структур відповідно до їх стратегічних орієнтирів.

До основних структурних компонентів HR-системи доцільно відносити:

цільовий компонент, який визначає стратегічні орієнтири та принципи кадрової політики;

організаційно-структурний компонент, що охоплює побудову HR-служби та розподіл функцій;

функціональний компонент - включає ключові HR-процеси від рекрутингу до утримання;



інструментально-методичний компонент, який передбачає використання HR-метрик та аналітичних інструментів;

інформаційно-технологічний компонент - це цифрові рішення та HRIS-системи;

соціокультурний компонент, до якого відноситься корпоративна культура та механізми внутрішньої комунікації [2; 6].

Взаємодія зазначених компонентів забезпечує цілісність HR-системи, її узгодженість із загальною стратегією підприємства та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, теоретичні засади формування HR-системи ґрунтуються на інтеграції стратегічного, компетентнісного, інноваційного та цифрового підходів, що створює підґрунтя для подальшого визначення етапів і моделей її побудови.

Формування ефективної системи HR-менеджменту вимагає системного підходу, який враховує множину взаємопов'язаних факторів та забезпечує синергетичний ефект від їх узгодженої взаємодії. Критично важливою є розробка HR-стратегії, яка органічно узгоджується з бізнес-стратегією організації. HR-стратегія охоплює комплексне планування потреби в персоналі, визначення критичних компетенцій, розробку програм управління талантами та формування організаційної культури. Стратегічне управління персоналом дозволяє завчасно ідентифікувати потреби в кадрах, систематично розвивати необхідні компетенції, створювати кадровий резерв та формувати культуру, яка підтримує стратегічні ініціативи [9; 10].

Створення позитивного іміджу компанії як привабливого місця роботи є критичним фактором залучення та утримання талантів. Ключовим інструментом є Employee Value Proposition (EVP) - чітко артикульована цінність пропозиції роботодавця. За даними LinkedIn Business Solutions, компанії з сильним брендом роботодавця отримують на 50% більше якісних резюме, знижують вартість залучення одного працівника на 40–45% та підвищують рівень прийняття офферів на 30–35% [13].



Оптимізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу безпосередньо впливає на швидкість закриття вакансій та якість найму. Сучасний рекрутинг активно використовує ATS-системи (Applicant Tracking Systems) для автоматизації первинного скринінгу резюме та управління воронкою кандидатів, технології відеоінтерв'ю для попереднього відбору віддалених кандидатів, тестування компетенцій для об'єктивної оцінки професійних навичок та психологічних якостей, соціальний рекрутинг через LinkedIn, Facebook та спеціалізовані професійні спільноти, AI-інструменти для пошуку пасивних кандидатів та прогнозування успішності найму.

Впровадження сучасних технологій рекрутингу дозволяє скоротити середній час закриття вакансії, підвищити якість відбору завдяки об'єктивним оцінкам, розширити географію пошуку кандидатів, покращити кандидатський досвід. Водночас критично важливою залишається структурована система адаптації нових працівників з чіткими планами на перші 90 днів роботи. Ефективна адаптація включає welcome-процедури та знайомство з компанією в перший день, систему наставництва з призначенням досвідченого колеги, регулярні зустрічі з керівником для зворотного зв'язку, поетапне введення в посадові обов'язки з поступовим підвищенням складності завдань, оцінку результатів адаптації по завершенні випробувального терміну.

За даними дослідження Brandon Hall Group, структурована система адаптації підвищує утримання працівників на 82% та продуктивність на 70%. Особливу увагу слід приділяти адаптації працівників, які приєдналися до компанії в умовах віддаленої роботи, оскільки відсутність живого спілкування з колегами ускладнює соціалізацію та інтеграцію в команду.

Сучасний рекрутинг активно використовує ATS-системи для автоматизованого скринінгу, технології відеоінтерв'ю, тестування компетенцій та AI-інструменти для пошуку пасивних кандидатів [11]. Структурована система адаптації нових працівників підвищує їхнє утримання на 82% та продуктивність на 70% [12].



Впровадження системи HR-метрик та KPI-менеджменту є фундаментом об'єктивного управління результативністю. Показники ефективності мають бути чітко визначені для всіх категорій персоналу, прив'язані до бізнес-результатів і вимірювані кількісно (таблиця 1). Правильно побудована система управління за цілями (Management by Objectives) забезпечує зростання продуктивності праці, підвищує прозорість критеріїв оцінки та мотивації, формує культуру відповідальності за результати, дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони в роботі. Важливо, щоб система KPI не перетворювалася на бюрократичний інструмент тотального контролю, а слугувала засобом розвитку співробітників через чіткі цілі та конструктивний зворотний зв'язок.

Таблиця 1

Ключові HR-метрики системи управління персоналом

HR-метрика	Формула / метод розрахунку
Плинність кадрів (Turnover Rate)	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середня чисельність}) \times 100\%$
Час закриття вакансії (Time-to-Fill)	Дні від публікації вакансії до прийняття офферу
Рівень залученості (Engagement)	$\text{Індекс за результатами опитування} / 5 \times 100\%$
ROI навчання (Training ROI)	$(\text{Додатковий ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$
Вартість найму (Cost-per-Hire)	$(\text{Внутрішні} + \text{Зовнішні витрати}) / \text{Кількість найнятих}$
Продуктивність (Revenue per Employee)	$\text{Дохід компанії} / \text{Середня чисельність працівників}$

Джерело: складено авторами на основі [14; 15]

Грейдування посад забезпечує єдину систему ранжування всіх посад на основі критеріїв складності, відповідальності та впливу на результати, що гарантує прозорість компенсацій та конкурентоспроможність оплати праці порівняно з ринком [1; 7].

Інвестування у навчання розглядається провідними компаніями як стратегічний пріоритет. Рекомендований обсяг інвестицій — 2–3% від фонду



оплати праці [9]. Комплексна система розвитку охоплює індивідуальні плани розвитку, внутрішні та зовнішні тренінги, менторство та коучинг. Впровадження Learning Management Systems (LMS) дозволяє організувати дистанційне навчання без прив'язки до часу та місця, персоналізувати траєкторії розвитку та автоматизувати облік результатів навчання.

Цифровізація HR-процесів є об'єктивною необхідністю підвищення ефективності HR-департаменту. HRIS-системи забезпечують централізований облік персональних даних, автоматизацію розрахунку заробітної плати та портал самообслуговування для працівників. Дослідження Singh та Narang (2025) підтверджує, що впровадження цифрових HRIS-систем статистично значуще підвищує HR-ефективність ($\beta = 0,456$) [15]. HR-аналітика на основі big data та алгоритмів машинного навчання відкриває нові можливості для прогнозування плинності персоналу, ідентифікації high-potential-працівників та оцінки ROI від інвестицій у розвиток. Sahabuddin et al. (2024) встановили, що HR-аналітика еволюціонувала від простої описової звітності до предиктивних та прескриптивних інструментів [14].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика цифрових HR-інструментів

Інструмент / система	Вплив на HR-ефективність
HRIS (HRM-система)	Централізована база даних; скорочення часу адміністрування до 40%; $\beta = 0,456$ [15]
ATS (система відстеження кандидатів)	Скорочення Time-to-Fill на 30–50%; підвищення якості скринінгу [11]
LMS (система управління навчанням)	Охоплення 100% персоналу; персоналізовані траєкторії розвитку
HR-аналітика / People Analytics	Предиктивне прогнозування плинності; перевищення конкурентів за фін. показниками на 26–46% [14]

Джерело: складено авторами на основі [11; 14; 15]

Розвиток нематеріальної мотивації є критично важливим для залучення та утримання персоналу, особливо представників поколінь Y та Z. Сучасні



працівники очікують від роботодавця визнання їхніх досягнень, можливостей кар'єрного зростання, балансу роботи та особистого життя, автономії та прозорості комунікації. Формування позитивної організаційної культури, що підтримує відкритість і довіру, підвищує рівень залученості персоналу, що прямо корелює з продуктивністю праці та фінансовими результатами компанії [8; 10].

Висновки. Проведене дослідження дозволило розкрити сутність та структурні компоненти системи HR-менеджменту як стратегічної функції управління організацією в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Доведено, що ефективна система управління персоналом має органічно інтегрувати стратегічне планування людських ресурсів, інноваційні цифрові технології та людиноцентричний підхід до управління.

Досліджено теоретичні підходи до формування систем управління персоналом та визначено її як основу стратегічного партнерства HR-функції у створенні цінності бізнесу та забезпеченні конкурентних переваг на ринку. Обґрунтовано ключові напрями розвитку сучасного HR-менеджменту: формування HR-стратегії, узгодженої з бізнес-стратегією організації; розвиток employer branding для залучення та утримання талантів; оптимізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу; впровадження системи KPI-менеджменту та оцінки ефективності; грейдуння посад для забезпечення справедливої оплати праці; інвестування у професійний розвиток та навчання персоналу; цифровізація HR-процесів через HRIS-системи та HR-аналітику; розвиток нематеріальної мотивації та організаційної культури.

Запропоновану систему HR-менеджменту можна впроваджувати на підприємствах різних сфер бізнесу, форм власності та розмірів для трансформації систем управління персоналом відповідно до викликів цифрової економіки, динамічних змін на глобальному та національному ринках праці, трансформації цінностей та очікувань різних поколінь працівників. Впровадження запропонованих підходів дозволить підприємствам підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, покращити якість найму,



підвищити рівень залученості персоналу та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е вид. / пер. з англ. ; за ред. С. К. Мордовіна. London : Kogan Page, 2022. 848 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
3. Ведерніков М., Базалійська Н., Зелена М., Базалійський В. Формування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу організації. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 2. С. 20–27.
4. Заставний М. А. Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект. Економіка та суспільство. 2024. № 67.
5. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 128–133.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2023. 296 с.
7. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Бондар Н. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 314 с.
8. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127–133.
9. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69.
10. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баксалова О. М., Петричак В. В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. С. 85–101.



11. Baranyi V. Systematic literature review on the digital transformation of the personnel selection process. *Work, Employment and Society*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1177/23970022251363012>
12. Brandon Hall Group. The True Cost of a Bad Hire. Research Report for Glassdoor. 2015.
13. LinkedIn Business Solutions. The Ultimate List of Employer Brand Statistics. Research Report. 2023.
14. Sahabuddin M., El Archi Y., Dénes Dávid L. How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. No. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00375-9>
15. Singh S., Narang S. The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. No. 1. URL: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>