

УДК 331.36:331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.350

JEL Classification: J20, J24, J44, M12, M15, O20

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,
Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

КОЛОМІЄЦЬ Є. В., здобувач вищої освіти – бакалавр 4-го року навчання.

E-mail: kolomiecegor89@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У статті представлено результати дослідження, присвяченого розробленню стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано актуальність необхідності формування такої стратегії як інструменту підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Здійснено ґрунтовний аналіз сучасних наукових публікацій із питань стратегічного управління персоналом і цифровізації HR-процесів, у результаті якого визначено невирішені складові загальної проблеми – потребу в розробленні послідовного процесу її формування та визначенні цифрових інструментів реалізації.

Основна мета статті – сформулювати підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, з конкретизацією черговості визначених дій та рішень для її реалізації.

Удосконалено підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, що, на відміну від існуючих, передбачає поєднання компетентнісно-орієнтованої моделі з поетапною цифровою трансформацією HR-процесів, включаючи впровадження електронного документообігу, платформ дистанційного навчання, системи наставництва та HR-аналітики на основі ключових показників ефективності. Запропоновано поетапний процес формування стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації, що включає діагностику кадрового потенціалу та цифрової зрілості підприємства, визначення стратегічних цілей, вибір моделі розвитку, формування плану реалізації, цифровізацію HR-процесів і моніторинг результатів.

Запропонований процес апробовано на реальному підприємстві, виконано відповідні аналітичні дії, результати представлено у таблицях і графічних матеріалах.

Отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління персоналом та розроблення дієвих механізмів розвитку персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, стратегія управління персоналом, HR-процеси, HRM-система, цифрова трансформація, цифровізація, цифрові зміни, цифрові компетенції.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та цифровізації економіки розвиток персоналу набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності організації – від виробництва до управління, і вимагає від працівників нових знань, навичок та гнучкості мислення. У таких умовах питання стратегічного управління людськими ресурсами стає не лише функціональним завданням HR-відділу, а й критичним чинником довгострокового розвитку бізнесу.

Водночас більшість підприємств стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, цифрової нерівності персоналу, відставання у впровадженні сучасних HR-технологій та недостатньої інтеграції процесів розвитку працівників у загальну систему стратегічного управління. Додатковим викликом є наслідки воєнних і соціально-економічних потрясінь, що спричинили втрату трудових ресурсів, релокацію підприємств та необхідність швидкої адаптації до цифрових умов праці. Це вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом і формування стратегій розвитку персоналу, орієнтованих на цифрову компетентність, гнучкість і здатність до безперервного навчання. За таких умов розроблення стратегії розвитку персоналу виступає не лише складовою HR-менеджменту, а й інструментом стратегічного управління підприємством загалом. Її завданням є забезпечення відповідності компетенцій персоналу сучасним вимогам цифрової економіки, створення умов для професійного зростання працівників і впровадження технологічних інновацій у кадрові процеси.

Окреслені обставини визначають наукову актуальність проблеми та зумовлюють необхідність створення системного підходу до формування стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, що стане основою підвищення ефективності управління людськими ресурсами й реалізації стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині у наукових колах невпинно зростає інтерес науковців до питання впливу цифрових технологій на функціонування системи HR-менеджменту.

У новітній науковій літературі [1-15] представлено вагомий внесок вчених та практиків галузі HR-менеджменту, що охоплюють різні аспекти стратегічного управління персоналом.

Найбільш вагомі здобутки представлено у роботах, де досліджено і враховано вплив цифровізації та використання цифрових технологій у HR-процесах підприємств: Грідін О. В. виділив ключові аспекти та основні передумови трансформації HR-процесів через впровадження digital-технологій [1]; Кравчук О. І., Варіс І. О. та Рубель К. О. систематизували тенденції використання цифрових HR-технологій [2]; Панченко І. В. та Кривенко Н. С. окреслили напрями впровадження сучасних digital-інструментів в HR-процеси [3]; Власенко Т. А. виділила основні складові забезпечення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки [4].

Окремі питання інтеграції цифрових змін, завбачувані зокрема у стратегіях розвитку персоналу, опрацювали інші фахівці, як-от: Бей Г. В. та Дідик Є. В. сформулювали особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу [5]; Криворучко О. М. та Фемяк О. А. дослідили концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації [6]; Шалений В., Зеленьак В. та Фадєєв О. здійснили теоретичне обґрунтування стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації та розробили заходи щодо її реалізації [7].

Так, у статті Панченка І. В. та Кривенко Н. С. [3] досліджено стратегічні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, зосереджено увагу на необхідності формування комплексної цифрової HR-стратегії. Автори виокремили напрями впровадження інноваційних digital-інструментів, серед яких штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, HR-аналітика, що забезпечують автоматизацію рутинних завдань, підвищення залученості працівників та адаптацію бізнесу до нових викликів цифрової епохи.

Важливі теоретико-практичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу в умовах діджиталізації представлено у роботі Шаленого В., Зеленьака В. та Фадєєва О. [7]. Науковці обґрунтували роль стратегій розвитку персоналу як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки, визначили основні напрями формування кадрової політики, що враховують технологічні трансформації, зміни у корпоративній культурі та вимоги до цифрових компетенцій працівників. У роботі [7] також запропоновано практичні заходи щодо реалізації стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на впро-

вадження системи безперервного навчання та розвитку цифрових навичок.

Узагальнюючи проаналізовані наукові джерела [1-15], можна відзначити єдність наукової позиції щодо необхідності стратегічного переосмислення розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Цифровізація є не лише технічним явищем, а системним чинником модернізації HR-менеджменту, який змінює роль персоналу, підходи до управління людськими ресурсами (табл. 1) й вимоги до компетенцій працівників.

Таблиця 1

**Концептуальні підходи до формування HR-стратегії
у цифрову епоху**

Підхід	Сутність підходу	Орієнтованість HR-стратегії	Цифрові інструменти
Компетентнісний підхід	формування стратегії на основі ключових компетенцій, потрібних у майбутньому	на розвиток digital- і soft-компетенцій	матриці компетенцій, онлайн-оціночні тести
Процесний підхід	розвиток персоналу як послідовність взаємопов'язаних дій (бізнес-процес)	на стандарти зацію та контроль етапів розвитку	LMS-системи, workflow-платформи
Системний підхід	розгляд персоналу як складової організаційної системи, взаємодія з іншими елементами	на узгодження HR зі стратегічними цілями бізнесу	ERP, інтегровані HRM-платформи
Інноваційний підхід	постійне впровадження нових технологій та практик у розвиток персоналу	на адаптивність і гнучкість HR-системи	AI-рекрутери, e-learning, аналітика талантів
Ціннісний (людино-центричний) підхід	орієнтація на працівника як головну цінність організації	на формування цифрової культури та лояльності	опитування задоволеності, employee experience-платформи
Адаптивний (гнучкий) підхід	гнучке реагування на зміни на ринку праці, в технологіях та очікуваннях персоналу	на швидку зміну кадрових стратегій	Agile HR-підходи, динамічні цілі OKR, HR-аналітика

Джерело: згруповано авторами за [1-15]

Безумовно, зміни, зумовлені цифровою трансформацією, охоплюють усі основні функції управління персоналом (табл. 2). Найбільш помітними змінами охоплено такі функціональні аспекти HR-менеджменту: рекрутинг, навчання, оцінювання ефективності, мотивацію та побудову кар'єрних траєкторій [10].

Таблиця 2

Зміни HR-функцій у результаті цифрової трансформації

HR-функція	До цифровізації	Після цифровізації
Підбір персоналу	Ручна обробка резюме, оголошення в газетах	Автоматизований пошук через ATS, AI, онлайн-платформи
Оцінювання персоналу	Періодичні атестації на папері	Цифрова HR-аналітика, дашборди KPI, прогнозування ефективності
Навчання та розвиток	Очне навчання, тренінги з обмеженим доступом	LMS-платформи, e-learning, мобільне та мікронавчання
Управління мотивацією	Табличні преміальні системи, суб'єктивні підходи	Автоматизовані системи бонусування, онлайн-опитування залученості
Кар'єрне зростання	Нерегулярне планування, залежність від керівника	Прозорі траєкторії розвитку, цифрові карти кар'єри
Кадровий документообіг	Паперові накази, архіви, ручне оформлення	Електронні системи обліку, e-документообіг, інтеграція з ERP
Комунікація в колективі	Накази, стенди, збори	Корпоративні месенджери, соцмережі, внутрішні платформи
Управління змінами	Реактивний підхід, фрагментарні дії	HR-стратегії адаптації, гнучке управління змінами через аналітику

Джерело: згруповано авторами [1-10; 12; 15]

Науковці [1-15] одностайні в думці, що ефективна стратегія розвитку персоналу має базуватися на інтеграції цифрових технологій у всі управлінські процеси підприємства, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, підвищення якості управлінських рішень і розвиток цифрових навичок працівників.

Загалом, цифровізація управлінських процесів зумовлює появу нових вимог до стратегій розвитку персоналу підприємства. Сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від традиційних моделей управління персоналом до цифрово-орієнтованих стратегій, які ґрунтуються на використанні технологій Big Data [10], штучного інтелекту [8], HR-аналітики та хмарних сервісів [12-15]. Таким чином цифрова трансформація стає визначальним чинником формування нової парадигми стратегічного управління персоналом, у межах якої розвиток працівників розглядається як довгострокова інвестиція в конкурентоспроможність підприємства. Водночас, попри наявність вагомих напрацювань фахівців, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної розробки та реалізації стратегій розвитку персоналу з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств, специфіки їх ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів.

Невирішені складові загальної проблеми. Зрештою, нині у сфері стратегічного управління розвитком персоналу залишаються невирішеними низка ключових наукових і прикладних питань, що потребують подальшого дослідження, а саме:

по-перше, уточнення теоретико-методичних засад розробки стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації;

по-друге, конкретизація етапів процесу формування стратегії розвитку персоналу з урахуванням цифрових чинників та сучасних вимог до компетентнісної структури працівників;

по-третє, розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства, підвищення його гнучкості та інноваційної спроможності в цифрову епоху.

Формулювання цілей статті – сформулювати підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, з конкретизацією черговості визначених дій та рішень для її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації необхідно передбачити комплекс заходів, орієнтованих на формування та вдосконалення ключових цифрових компетенцій працівників, які визначають ефективність сучасних HR-стратегій. До пріоритетних цифрових компетенцій персоналу доцільно віднести аналітичне мислення, цифрову грамотність, уміння працювати з великими обсягами даних, навички дистанційної та віртуальної командної взаємодії, а також готовність до безперервного професійного навчання. Саме впровадження компетентнісного підходу у систему управління персоналом забезпечує узгодженість кадрового потенціалу з потребами та викликами цифрової економіки.

Для забезпечення результативної цифровізації процесів, що відбуваються на сучасних підприємствах, при формуванні стратегії розвитку персоналу доцільно передбачити комплекс взаємопов'язаних складових, зокрема:

– цифрову діагностику, що передбачає оцінювання рівня цифрової зрілості працівників і структурних підрозділів підприємства;

– індивідуалізоване навчання, спрямоване на розроблення персональних освітніх траєкторій із використанням адаптивних онлайн-платформ і технологій e-learning;

- інфраструктурну підтримку, яка включає впровадження сучасних HRM-систем, хмарних рішень і цифрових аналітичних інструментів для управління персоналом;
- формування цифрового лідерства, що полягає у підготовці керівників до управління трансформаційними змінами, розвитку їх емоційного інтелекту, гнучкості та стратегічного бачення;
- аналітичний моніторинг результатів, який забезпечує оцінювання ефективності реалізованих заходів на основі системи KPI, HR-метрик та прогнозової аналітики [10; 12].

Водночас під час розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу в окреслених умовах неодмінно потрібно враховувати перешкоди – так звані бар'єри цифровізації стратегій управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Бар'єри цифровізації HR-стратегій
Джерело: сформовано авторами за [3; 5]

Разом з тим ефективна стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації має бути гнучкою, інтегрованою, орієнтованою на індивідуальні потреби працівників та максимально технологізованою.

Враховуючи зазначені вище положення, розроблено підхід до формування ефективної стратегії розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації, що передбачає проходження низки послідовних етапів, кожен з яких має визначене завдання, зміст і результат (рис. 2).

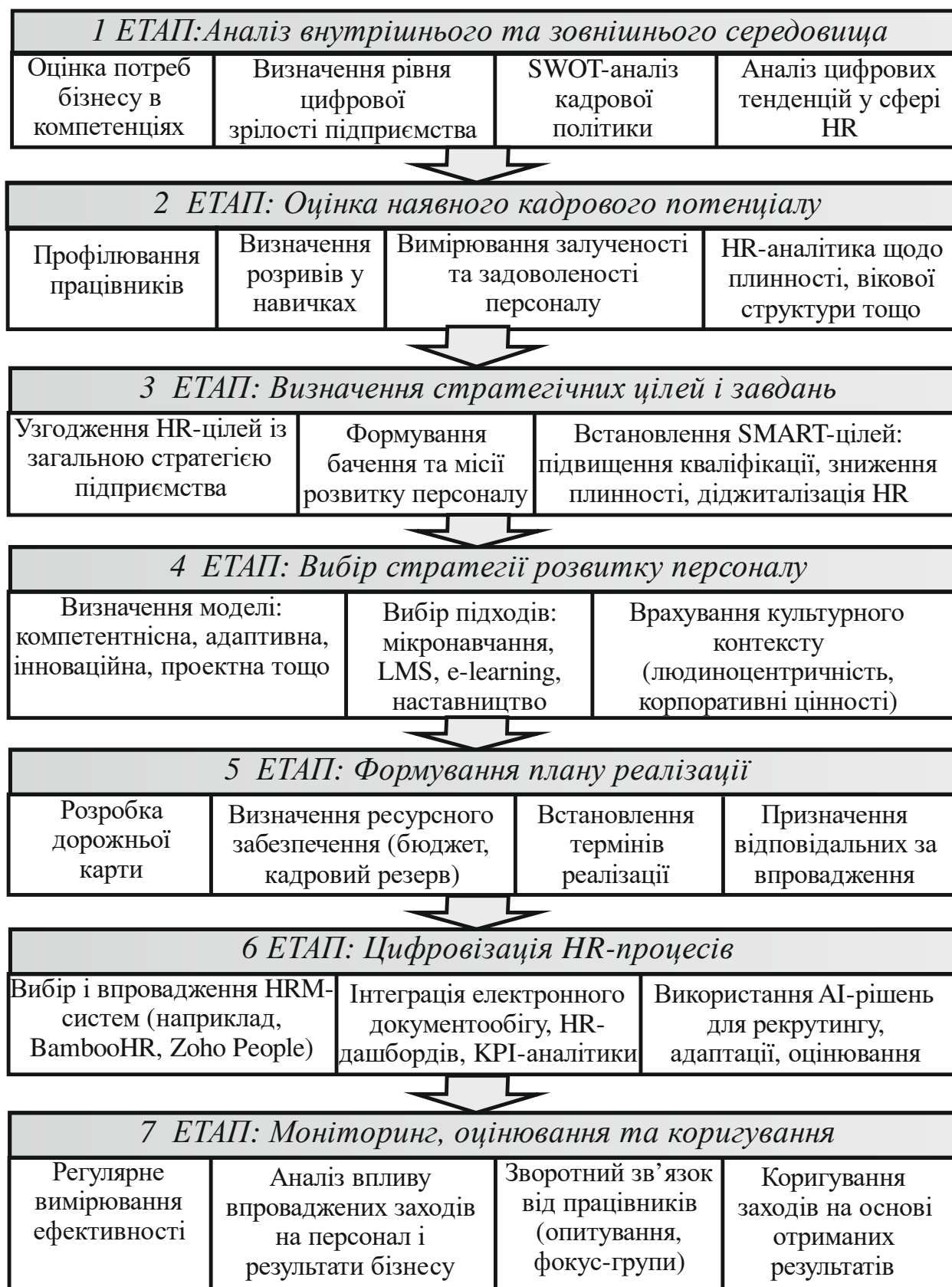


Рис. 2. Процес розробки стратегії розвитку персоналу з урахуванням цифрової трансформації
Джерело: сформовано авторами

Перший етап розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та включає вивчення основних тенденцій на ринку праці, вимог цифрової економіки до компетенцій працівників, а також особливостей функціонування підприємства. На початковому кроці створюється робоча група з розроблення стратегії, до складу якої доцільно включити керівників підприємства, представників HR-служби, фахівців із цифрових технологій, аналітиків та працівників різних функціональних підрозділів. Ця група здійснює оцінку потреб бізнесу в компетенціях, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства в цифровому середовищі шляхом аналізу поточних і майбутніх завдань, в підсумку якого визначаються критично важливі компетенції персоналу (як технічні, так і «soft skills»), що мають бути розвинуті для забезпечення ефективної діяльності у цифровому просторі.

Для визначення рівня цифрової зрілості підприємства (оцінювання ступеня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, управління персоналом, комунікації, прийняття рішень тощо) застосовують такі інструменти, як опитування працівників, експертне оцінювання, аналіз цифрової інфраструктури та використання HRM-систем. Результати оцінювання дозволяють виявити сильні сторони підприємства, а також прогалини, які стримують цифровий розвиток.

Важливою частиною підготовчої роботи виступає проведення SWOT-аналізу кадрової політики, який дає змогу системно оцінити внутрішні ресурси (сильні й слабкі сторони системи управління персоналом) та зовнішні чинники (можливості й загрози, пов'язані з ринком праці, технологічними трендами, законодавчими змінами), а також сприяє виявленню стратегічних орієнтирів і потенційних ризиків реалізації майбутньої HR-стратегії. Вивчення цифрових тенденцій у сфері управління персоналом охоплює аналіз інноваційних рішень, використовуваних провідними компаніями, моніторинг сучасних HR-технологій (Big Data, HR-аналітика, штучний інтелект, автоматизовані системи підбору й оцінювання кадрів), а також виявлення напрямів, релевантних для певного підприємства. У результаті виконання першого етапу формується аналітична база для подальшої розробки стратегії розвитку персоналу, яка містить

обґрунтовану інформацію про потреби підприємства, рівень його цифрової готовності та перспективні напрями кадрового розвитку в умовах цифровізації.

Другим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу є оцінка наявного кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку. Проводиться профілювання працівників за рівнем освіти, досвідом, компетенціями та готовністю до цифрових змін. Визначаються розриви між наявними і необхідними навичками, вимірюється рівень задоволеності персоналу, вивчаються причини плинності кадрів. У підсумку другого етапу визначаються групи працівників, які потребують першочергового навчання або перепідготовки.

На третьому етапі з визначення стратегічних орієнтирів і цілей розвитку персоналу на основі проведеної діагностики формують стратегічні цілі розвитку персоналу, які повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Такі цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART), як-от: підвищити цифрову грамотність працівників на 60 %, скоротити адаптаційний період новачків на 30 %, сформувати цифрову корпоративну культуру, запровадити електронне навчання тощо.

Четвертим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації є безпосередньо вибір стратегії розвитку персоналу, що включає визначення концептуальної моделі управління розвитком працівників, яка має відповідати стратегічним пріоритетам підприємства, його ресурсним можливостям і рівню цифрової зрілості (компетентнісна, адаптивна, інноваційна, проектна), а також вибір інструментів її практичної реалізації. Ефективну цифрову підтримку процесів розвитку персоналу завбачують через вибір відповідних підходів та інструментів реалізації обраної моделі, як-от: корпоративні LMS-платформи, онлайн-курси та мікронавчання, менторські та коучингові програми, цифрова аналітика та HR-метрики, HRM-системи тощо. Обов'язковим є врахування культурного контенту підприємства, тобто ціннісних орієнтирів і принципів корпоративної культури. Людиноцентричний підхід має бути закладений в основу будь-якої моделі, оскільки саме він забезпечує гармонійне поєднання цифрових технологій із розвитком особистості працівника, його мотивацією, довірою та залученістю. Водночас обрана стратегія повинна сприяти зміцненню корпоративних

цінностей, формуванню культури навчання, інноваційності та взаємоповаги.

П'ятий етап з формування плану реалізації стратегії є практичним етапом, який перетворює стратегічні рішення на конкретну систему дій, визначаючи строки, ресурси та відповідальних виконавців. Він охоплює розроблення дорожньої карти реалізації стратегії – структурованого документу, який відображає послідовність стратегічних заходів, їхню логіку, взаємозв'язки та часові рамки – із використанням методів календарно-мережевого планування (діаграма Ганта, PERT-схеми), що дозволяють візуалізувати ключові етапи, контрольні точки та очікувані результати. Кожен захід у дорожній карті супроводжується коротким описом змісту, термінами виконання, показниками ефективності (KPI) та відповідальними виконавцями. До того ж розробляється ресурсний план, який включає фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. У результаті формується інтегрований план реалізації стратегії розвитку персоналу, який містить чітку дорожню карту, реалістичні терміни, визначені ресурси та систему відповідальності.

На шостому етапі цифровізації HR-процесів здійснюється інтеграція цифрових рішень у щоденну HR-практику підприємства. Першим кроком цього етапу є вибір і впровадження HRM-системи (Human Resource Management System), яка забезпечує автоматизацію ключових HR-процесів (облік персоналу, управління рекрутингом, навчанням, оцінюванням результативності, компенсаціями та плинністю кадрів). Вибір конкретної системи (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, PeopleForce, Terrasoft тощо) здійснюється з урахуванням масштабів підприємства, функціональних потреб і рівня цифрової зрілості організації. До того ж відбувається інтеграція електронного документообігу, що передбачає повний перехід від паперових HR-процедур до цифрових. Запровадження HR-дашбордів (інтерактивних панелей управління, що дозволяють у реальному часі відстежувати ключові показники діяльності персоналу) дозволяє візуалізувати дані щодо структури кадрів, продуктивності, плинності, ефективності навчання, рівня залученості та розвитку компетенцій, забезпечуючи керівництво оперативною інформацією для прийняття рішень. Паралельно впроваджується система KPI-аналітики, яка забезпечує вимірювання результативності реалізації стратегії розвитку персоналу. До складу такої

системи доцільно включати кількісні та якісні показники, як-от: рівень цифрової грамотності, ефективність навчання, адаптація нових співробітників, якість комунікацій, залученість персоналу тощо. Ці дані інтегруються з HRM-системою, що дозволяє формувати єдину інформаційну базу для управлінських рішень. Для рекрутингу, адаптації персоналу, його оцінювання та розвитку у HR-процесах використовують штучний інтелект (AI-рішення).

Сьомий етап розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації з моніторингу, оцінювання результативності та коригування стратегії завершує стратегічний цикл і забезпечує її динамічний, адаптивний характер. Основна мета цього етапу полягає у постійному відстеженні ефективності реалізації запланованих заходів, аналізі їх впливу на персонал і внесенні необхідних коректив для підвищення результативності. Для забезпечення регулярного вимірювання ефективності реалізації стратегії автоматизовано провадиться систематичний збір кількісних і якісних показників за визначеними KPI, HR-метриками та аналітичними індикаторами (рівень залученості персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, цифрова грамотність, результати навчання, якість рекрутингу тощо) через HRM-системи, аналітичні панелі (HR-дешборди) або опитування працівників. Проводиться аналітична оцінка впливу ініціатив на кадровий потенціал, корпоративну культуру, мотиваційне середовище та ефективність роботи шляхом порівняння фактичних результатів із плановими, виявлення позитивних змін або потенційних проблемних зон.

Передбачається регулярне опитування співробітників, проведення фокус-груп, інтерв'ю або анкетування для оцінювання їхнього ставлення до реалізованих змін, рівня задоволеності умовами праці, навчанням, можливостями розвитку. Такий зворотний зв'язок дає змогу виявити настрої колективу, рівень підтримки трансформаційних процесів та ступінь прийняття цифрових інновацій. На основі результатів аналізу та зворотного зв'язку розробляються коригувальні дії, як-от: оновлення навчальних програм, зміна термінів або пріоритетів, перерозподіл ресурсів, удосконалення системи мотивації чи комунікації.

Запропонований процес розроблення стратегії розвитку персоналу (рис. 2) апробовано на базі підприємства БЕМЗ – філії ДНВП «Об'єднання Комунар», із виконанням усіх необхідних аналітичних,

організаційних та методичних дій, результати яких відображено у відповідних таблицях і графічних матеріалах. Деталізований план реалізації дій кожного етапу розроблення стратегії розвитку персоналу БЕМЗ з урахуванням цифровізації надано у табл. 3.

Таблиця 3

**План-графік реалізації етапів стратегії розвитку персоналу
БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»**

Етап	Назва етапу	Основні заходи	Термін виконання	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	Аналіз середовища	SWOT-аналіз HR-системи Аналіз цифрових викликів Дослідження ринку праці	III кв. 2025	заступник директора
2	Оцінка кадрового потенціалу	Профілювання персоналу Оцінка рівня цифрових навичок Визначення skills gap	III–IV кв. 2025	керівники підрозділів
3	Формування стратегічних цілей	Визначення цілей розвитку персоналу Узгодження з місією підприємства	IV кв. 2025	директор, помічник директора
4	Вибір моделі та інструментів	Вибір моделі компетенцій Розробка навчальних програм Планування менторства	I кв. 2026	інспектор з кадрів
5	Розробка плану реалізації	Створення дорожньої карти Бюджетування Призначення відповідальних	II кв. 2026	заступник директора, економіст
6	Цифровізація HR-процесів	Запуск електронного обліку кадрів Впровадження внутрішнього порталу Онлайн-опитування	III–IV кв. 2026	заступник директора, бухгалтерія
7	Моніторинг та коригування	Збір KPI-даних Опитування працівників Коригування плану розвитку	I кв. 2027 та щороку	директор, помічник директора, заступник директора

Джерело: сформовано авторами

Проведений аналіз кадрового потенціалу та існуючої стратегії управління персоналом БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» дозволив виявити:

1. *Сильні сторони*: стабільний кадровий склад, виробнича дисципліна.

2. *Слабкі сторони*: старіння кадрів, низький рівень цифрових навичок.

3. *Зовнішній аналіз* показав: зростає конкуренція за молодих фахівців, з'являються вимоги до роботи з цифровими системами управління виробництвом.

4. *Внутрішнє середовище* оцінено як консервативне з низьким рівнем цифровізації HR-процесів (етап 1).

Виявлено, що за віковою структурою понад 46 % працівників БЕМЗ – передпенсійного віку; лише 9,4 % – молодь до 35 років. Рівень цифрової грамотності персоналу низький, більшість працівників не користуються цифровими інструментами в роботі; викрито нагальну потребу в опануванні таких навичок, як-от: робота з ERP, технічна документація в електронному вигляді, цифрова комунікація.

Така ситуація потребує створення навчальних програм, залучення молодих кадрів, оновлення культури навчання (етап 2).

Сформульовані стратегічні цілі та пріоритети БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»:

Ціль 1: до 2027 року підвищити цифрову компетентність 70 % персоналу;

Ціль 2: скоротити плинність кадрів з 12 % до 8 %;

Ціль 3: забезпечити повну автоматизацію кадрового обліку до кінця 2026 р.;

Ціль 4: запровадити корпоративну програму наставництва для нових працівників (етап 3).

Для розроблення стратегії розвитку персоналу БЕМЗ з урахуванням цифрової трансформації обрано компетентнісно-орієнтовану модель, де ключовим є розвиток цифрових і комунікативних навичок (етап 4).

Її метою є формування у працівників стійкого комплексу цифрових та комунікативних компетенцій (табл. 4), необхідних для ефективної діяльності в умовах цифровізації виробництва, підвищення продуктивності праці та адаптації до нових технологічних викликів (табл. 5).

Конкретизована дорожня карта реалізації стратегії розвитку персоналу БЕМЗ на 2025-2027 роки з розбивкою по етапах, строках, відповідальних і контрольних індикаторах наведена у табл. 6 (етап 5).

Таблиця 4

**Ключові компетенції персоналу БЕМЗ філії ДНВП
«Об'єднання Комунар» у цифрову епоху**

Категорія	Назва компетенцій	Очікуваний результат
Цифрові	Впевнене користування ПК, браузером, поштою	Самостійна робота з офісними програмами, документообігом
	Робота з внутрішніми електронними платформами (ERP, CRM)	Ведення обліку, взаємодія через цифрові системи
	Безпечне користування цифровими ресурсами	Дотримання політик кібербезпеки
Комунікативні	Ділова комунікація (усна і письмова)	Чітке, коректне ведення службової переписки, ефективні наради
	Командна взаємодія	Продуктивна робота в групах, залученість до командних цілей
	Культура зворотного зв'язку	Надання та сприйняття конструктивної критики

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

**Компетентнісно-орієнтована модель розвитку
цифрових і комунікативних навичок персоналу БЕМЗ**

Категорія працівників	Цільові компетенції	Інструменти навчання	Очікуваний результат	Термін впровадження
1	2	3	4	5
Молоді працівники	Цифрова грамотність, командна робота	Prometheus, Coursera, електронні інструкції	70 % володіють базовими цифровими навичками	I–II кв. 2026
Адміністративний персонал	Робота з ERP/CRM, ділова комунікація	Coursera, внутрішні семінари, тестування	100 % охоплення навчанням з цифрових інструментів	I–III кв. 2026
Виробничий персонал	Цифрові інструкції, базові IT-навички	Електронні інструкції, міні-семінари	Покращення виконання завдань, менше технічних помилок	II–III кв. 2026
Керівники підрозділів	Лідерська комунікація, цифрове управління	Prometheus, внутрішні тренінги, тестування через Google Forms	Покращення командної взаємодії та цифрового контролю	I–III кв. 2026

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 6

**Дорожня карта реалізації стратегії розвитку
персоналу БЕМЗ у 2025-2027 рр.**

Етап / Захід	Термін виконання	Відповідальні	Очікуваний результат / KPI
SWOT-аналіз кадрової системи та цифрових викликів	1.07.2025	директор	звіт з аналізу, виявлення ключових проблем
Оцінка кадрового потенціалу (віковий склад, skills-gap, залученість)	1.10.2025	керівники відділів	матриця компетенцій, перелік потреб у навчанні
Формулювання стратегічних цілей розвитку персоналу	1.10.2025	директор, помічник директора	стратегія розвитку персоналу до 2030 року
Розробка навчальних модулів (цифрова грамотність, ERP, комунікація)	1.01.2026	заступник директора	готові навчальні програми, календар навчань
Запуск навчання через платформи Prometheus, Coursera	1.04.2026	заступник директора	не менше 70 % працівників зареєстровані
Проведення внутрішніх міні-семінарів і тренінгів	1.06.2026	лектори - керівники	проведено 5+ заходів, охоплено 100 % ключових підрозділів
Впровадження електронного документообігу HR	1.08.2026	заступник директора, бухгалтерія	100 % заяв і наказів - через систему
Запуск системи наставництва для молодих працівників	1.10.2026	керівники відділів	призначено наставників, укладено індивідуальні плани
Тестування знань після навчання	1.10.2026	заступник директора	успішно склали тестування 80 % учасників
Щорічне оцінювання ефективності стратегії (KPI, ROI, опитування)	1.01.2027	директор, інспектор з кадрів	підсумковий звіт, оновлений план дій

Джерело: сформовано авторами

Основні цілі дорожньої карти (табл. 6):

- цифровізація: автоматизація всіх основних HR-процесів до кінця 2026 року;
- навчання: охоплення не менше 70 % працівників онлайн-курсами;
- мотивація та залученість: підвищення індексу задоволеності персоналу до 85 %;
- стійкий кадровий потенціал: створення кадрового резерву й менторської системи.

Загальні КРІ дорожньої карти розміщено у табл. 7.

Таблиця 7

Загальні КРІ дорожньої карти

Показник	Ціль до кінця 2026 року
Частка працівників із базовими цифровими навичками	$\geq 70 \%$
Плинність кадрів	$\leq 8 \%$
Задоволеність персоналу	$\geq 85 \%$
Охоплення програмами навчання	$\geq 80 \%$
Використання електронного документообігу	100 % усіх HR-процесів

Джерело: сформовано авторами

Цифровізація HR-процесів передбачає створення єдиної, автоматизованої та ефективної системи управління персоналом на основі цифрових рішень, що забезпечить швидкість, прозорість і зручність кадрових процесів для працівників і керівництва.

Для цифровізації HR-процесів на БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» (етап 6) рекомендується впровадження електронного обліку кадрів на базі 1С або іншої HRM-системи; встановлення системи електронного документообігу (заяви, накази, табелі, довідки); використання Google Forms для опитувань працівників; візуалізація даних про персонал у Power BI або Excel-дашбордах.

Результатом цифровізації цих процесів є:

- 1) мінімізація паперових процесів (100 % заяв і наказів через електронну форму);
- 2) онлайн-ведення графіків відпусток і змін;
- 3) автоматичне сповіщення працівників про зміни графіку та нагадування;
- 4) створення внутрішнього порталу персоналу, де кожен працівник зможе подати заяву на відпустку онлайн; переглянути нарахування, графіки; пройти опитування, зворотній зв'язок; звернутись до керівництва через чат або форму;
- 5) визначення ключових HR-метрик: плинність кадрів, продуктивність, навчальне охоплення;
- 6) автоматичне генерування звітів та візуалізацій тощо.

Загалом це зумовить скорочення часу на оформлення HR-документів на 50 %, покращення якості звітності та доступу до HR-даних, економію витрат на папір, друк, зберігання до 20 тис. грн./рік, задоволеність працівників зручністю складе не менше 85 %.

Для моніторингу, оцінювання та коригування розробленої стратегії розвитку персоналу на БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» (етап 7) передбачається проведення щоквартального оцінювання прогресу за КРІ (наприклад, % працівників, які пройшли навчання). Водночас доцільно проводити опитування персоналу щодо рівня його задоволеності працею, здійснювати порівняння результатів до та після реалізації (плинність кадрів, рівень залученості працівників тощо).

Враховуючи результати порівняння, проводять актуалізацію плану дій на основі даних HR-аналітики та, за необхідності, вносять коригування у діючу стратегію розвитку персоналу підприємства.

У підсумку, розроблення та впровадження пропонованої стратегії розвитку персоналу БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» в умовах цифровізації дозволить підвищити рівень цифрової грамотності персоналу на 60–70 %, скоротити адаптаційний період нових працівників на 30 %, зменшити плинність кадрів до 8 %, збільшити продуктивність праці на 15–20 %, покращити внутрішній клімат та імідж роботодавця.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано науково-методичні засади формування стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, що розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Стратегія розвитку персоналу має формуватися з урахуванням цифрової зрілості організації, тенденцій трансформації HR-процесів і необхідності розвитку цифрових компетентностей працівників.

Удосконалено підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, що, на відміну від існуючих, передбачає поєднання компетентнісно-орієнтованої моделі з поетапною цифровою трансформацією HR-процесів, включаючи впровадження електронного документообігу, платформ дистанційного навчання, системи наставництва та HR-аналітики на основі ключових показників ефективності.

Ефективність запропонованого підходу підтверджено результатами його апробації.

Отримані результати становлять теоретичне та практичне підґрунтя для подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення інструментарію оцінювання ефективності стратегій

розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та вдосконалення механізмів їх впровадження у вітчизняних підприємствах.

Література

1. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
3. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
4. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 270-274.
5. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>
6. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 111–131.
7. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 137–144.
8. Kobets D., Kasmin D., Khruschak S., Ziyautdinov J., Vodolazhska T. Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2025. № 13 (3). Pp. 541–550. URL: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504>
9. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 79–94.
10. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В., Грачов Д. О. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: концептуальні підходи та інструменти впровадження. *Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 травня 2025 р.) / Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків, 2025. С. 145-148.*

11. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata [Internet]*. 2024. № 3. p. 243. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>
12. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 6 (41). Pp. 534–543.
13. Мохненко А. С., Остроус Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05>
14. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
15. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129.

References

1. Hridin, O. (2025). Transformatsiia HR-protsesiv cherez vprovadzhennia digital-tekhnologii: kluchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the implementation of digital technologies: key aspects and main prerequisites]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 71. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> [in Ukrainian].
2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 12. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> [in Ukrainian].
3. Panchenko, I. V., Kryvenko, N. S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Formation of personnel management strategy under conditions of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 69. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200> [in Ukrainian].
4. Vlasenko, T. A. (2024). Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: chynnyky efektyvnosti ta osoblyvosti zabezpechennia [Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and specific features]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (3), 270–274 [in Ukrainian].
5. Bei, H. V., Didyk, Ye. V. (2024). Osoblyvosti intehtratsii tsyfrovyykh tekhnologii v modeli rozvytku personalu [Features of integrating digital technologies into personnel development models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy*

and Society, 67. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713> [in Ukrainian].

6. Kryvoruchko, O. M., Femiak, O. A. (2024). Kontseptualni aspekty stratezhichnoho upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual aspects of strategic personnel management in the context of digitalization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economy*, 44, 111–131 [in Ukrainian].

7. Shalenyi, V., Zeleniak, V., Fadeiev, O. (2024). Vprovadzhennia stratehii rozvytku personalu v umovakh didzhitalizatsii [Implementation of personnel development strategy under conditions of digitalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 137–144 [in Ukrainian].

8. Kobets, D., Kasmin, D., Khruschak, S., Ziyautdinov, J., Vodolazhska, T. (2025). Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 13 (3), 541–550. Retrieved from: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504> [in English].

9. Vodolazhska, T. O., Achkasova, L. M. (2024). Formuvannia stratehii rozvytku personalu na innovatsiinykh zasadakh [Formation of personnel development strategy on innovative principles]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economy*, (44), 79–94 [in Ukrainian].

10. Vodolazhska, T. O., Kolomiiets, Ye. V., Hrachov, D. O. (2025). Stratehiia rozvytku personalu v umovakh tsyfrovoi transformatsii: kontseptualni pidkhody ta instrumenty vprovadzhennia [Personnel development strategy in the context of digital transformation: conceptual approaches and implementation tools]. In *Oblikovo-analitychnyi ta ekonomiko-fiansovyi instrumentarii upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: mizhnarodnyi dosvid* (Proc. V Int. Sci.-Pract. Conf., Kharkiv, May 23, 2025), Kharkiv National Automobile and Highway University, 145–148 [in Ukrainian].

11. Danilkova, A., Bondar, V., Bannikova, K., Prokhorovska, S., Vodolazhska, T. (2024). Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*, 3, 243. Retrieved from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243> [in English].

12. Melnychenko, S., Lositska, T., Bieliaieva, N. (2021). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 6 (41), 534–543 [in English].

13. Mokhnenko, A. S., Ostrous, H. S. (2025). Model upravlinnia personalom dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel management model to increase enterprise competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 20. Retrieved from: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05> [in Ukrainian].

14. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing [in English].

15. Cheliadinova, N. H., Kudelia, V. I. (2022). HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasni orhanizatsii [HR management and digitalization in a

modern organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Enterprise Management*, 69, 125–129 [in Ukrainian].

PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: METHODOLOGICAL APPROACH AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

VODOLAZHKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

KOLOMIETS Y., higher education student – bachelor's degree, 4st year of study.

E-mail: kolomiecegor89@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article presents the results of a study devoted to the development of a personnel development strategy for an enterprise under conditions of digital transformation. The relevance of forming such a strategy is substantiated as an important tool for improving the efficiency of human resource management and ensuring the strategic development of the enterprise.*

A comprehensive analysis of modern scientific publications on strategic personnel management and HR process digitalization has been conducted. As a result, unresolved components of the general problem have been identified – namely, the need to develop a consistent process for forming this strategy and to determine the digital tools required for its implementation.

The main purpose of the article is to formulate an approach to creating a personnel development strategy oriented toward digital changes, specifying the sequence of actions and decisions required for its practical implementation.

An improved approach to developing a digitally oriented personnel development strategy has been proposed. Unlike existing models, it combines a competency-based framework with a step-by-step digital transformation of HR processes, including the implementation of electronic document management, e-learning platforms, mentoring systems, and HR analytics based on key performance indicators (KPI). A phased process for forming a personnel development strategy under digitalization conditions has been developed, which includes diagnostics of human resource potential and enterprise digital maturity, definition of strategic goals, selection of a development model, formation of an implementation plan, digitalization of HR processes, and monitoring of results.

The proposed process has been tested at a real enterprise, where relevant analytical procedures were carried out, and the results are presented in tables and graphical materials.

The findings can be used to improve the system of strategic personnel management and to develop effective mechanisms for personnel development at enterprises in the context of digital transformation.

Key words: *personnel development, personnel development strategy, human resource management strategy, HR processes, HRM system, digital transformation, digitalization, digital changes, digital competencies.*

