

Характеристика елементів системи управління персоналом

Тарас Богданович Ярмус¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню системи управління персоналом як ключового елемента забезпечення ефективності та стійкості організацій у сучасних умовах. Розглянуто концептуальні засади управління персоналом, визначено основні елементи системи, такі як управління компетенціями, розвиток кар'єри, управління конфліктами, підхід «управління талантами» та використання штучного інтелекту в HR-процесах. Особлива увага приділяється інтеграції сучасних підходів до управління персоналом у загальну бізнес-стратегію та впливу цих підходів на продуктивність і стійкість організацій. У статті аналізуються сучасні тенденції, зокрема забезпечення рівності та інклюзивності, персоналізація роботи з кадрами, розвиток емоційного інтелекту, а також створення позитивного психологічного клімату. Дослідження проводиться в контексті викликів глобалізації, цифровізації та воєнного стану, що формують нові вимоги до управління людськими ресурсами. Результати дослідження дають змогу запропонувати практичні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом у національному та глобальному контекстах.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток компетенцій, управління талантами, інклюзивність, емоційний інтелект, стійкість організацій.

Characteristics of personnel management system elements

Abstract. Human resource management is one of the most crucial components of an organization's strategic management, determining its ability to adapt to changes, achieve high performance, and maintain competitiveness. In today's world, characterized by dynamic changes in the economic environment, digitalization, and globalization, the human resource management system functions not only as a tool for managerial influence but also as a means of fostering organizational resilience under complex conditions.

The relevance of studying human resource management systems is driven by the growing role of human capital as a primary resource amid economic transformation and technological innovation. This topic gains particular significance in the context of challenges caused by the war in Ukraine, which accentuates the necessity of ensuring the effective use of labor resources, maintaining social cohesion, and restoring economic activity.

This article focuses on examining human resource management systems as a key element in ensuring organizational efficiency and resilience in modern conditions. It explores the conceptual foundations of human resource management and identifies core elements of the system, such as competency management, career development, conflict management, the "talent management" approach, and the use of artificial intelligence in HR processes. Particular

¹ Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту НУ «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0001-5419-8329>

attention is paid to integrating contemporary HR approaches into overall business strategies and their impact on organizational productivity and resilience. The article analyzes current trends, including ensuring equality and inclusivity, personalizing workforce management, developing emotional intelligence, and creating a positive psychological climate. The research is conducted in the context of globalization, digitalization, and martial law challenges, which shape new demands for human resource management.

The findings of this study provide practical recommendations for improving human resource management systems in both national and global contexts.

Keywords: human resource management, competency development, talent management, inclusivity, emotional intelligence, organizational resilience.

Вступ

Управління персоналом є однією з найважливіших складових стратегічного управління організацією, що визначає її здатність адаптуватися до змін, досягати високих результатів та зберігати конкурентоспроможність. У сучасному світі, що характеризується динамічними змінами економічного середовища, цифровізацією та глобалізацією, система управління персоналом виступає не лише інструментом управлінського впливу, а й засобом формування стійкості організацій у складних умовах.

Актуальність дослідження системи управління персоналом зумовлена зростанням ролі людського капіталу як основного ресурсу в умовах трансформації економіки та технологічних інновацій. Особливого значення ця тема набуває в контексті викликів, спричинених воєнними діями в Україні, що посилюють необхідність забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підтримки соціальної згуртованості та відновлення економічної активності.

Систему управління персоналом досліджували такі науковці: Бойківська Г., Власенко Ю., Гарбуз М., Горбаль Н., Гончар М., Дончак Л., Кириленко О., Кушнір Л., Лучко Д., Максимів І., Мендель А., Нагірна О., Новак В., Папірник С., Різник І., Савчук І., Солодкий І., Скворцов М., Тацій І., Федотова І., Холодков Є. та інші.

Стаття спрямована на розкриття концептуальних засад системи управління персоналом, аналіз її ключових елементів і вивчення сучасних тенденцій у цій сфері. Особлива увага приділена дослідженню ролі емоційного інтелекту, інноваційних підходів до розвитку кар'єри, управління талантами та персоналізації роботи з кадрами як основних інструментів, що сприяють підвищенню продуктивності працівників і забезпеченню стійкості організацій.

Метою статті є комплексний аналіз системи управління персоналом у контексті її елементів, функцій та впливу на стійкість організацій. Результати дослідження дозволяють окреслити нові можливості для вдосконалення управлінських практик в умовах глобальних викликів і специфіки національного контексту.

Результати

Система управління персоналом є невід'ємною складовою стратегії ефективного функціонування сучасних організацій. Її значення набуває особливої актуальності в умовах трансформацій, викликаних як глобалізацією, так і викликами національного масштабу, зокрема станом війни. Формування дієвої системи управління персоналом, що інтегрує інноваційні підходи та відповідає принципам сталого розвитку, сприяє не лише забезпеченню продуктивності організацій, а й укріпленню стійкості суспільства в умовах кризових обставин.

Концептуальні засади управління персоналом ґрунтуються на необхідності гармонійного поєднання інтересів працівників та організацій. У сучасному дискурсі увага акцентується на системному підході, що розглядає управління персоналом як

багаторівневий механізм, інтегрований у стратегічні цілі організації. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність через інвестування в людський капітал, формування адаптивних управлінських моделей і використання цифрових інструментів для підвищення ефективності.

Особливістю національного контексту управління персоналом є необхідність врахування впливу зовнішніх викликів, серед яких домінують наслідки військових дій, економічна нестабільність і соціальна вразливість працівників. Зазначені фактори вимагають впровадження інклюзивних підходів, посилення ролі соціальної відповідальності роботодавців і забезпечення рівності можливостей. Водночас система управління персоналом має адаптуватися до умов цифровізації, що відкриває нові можливості для інтеграції інноваційних технологій у процеси управління, аналізу та прогнозування.

Системоутворюючі фактори управління персоналом у національній економіці відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості й конкурентоспроможності організацій, особливо в умовах динамічних змін економічного середовища. Основою для формування та розвитку ефективної системи управління персоналом є ці фактори, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей як на мікрорівні підприємств, так і на макрорівні економіки в цілому.

До системоутворюючих факторів, що впливають на управління персоналом у національній економіці, належить, передусім, соціально-економічний контекст [1]. Рівень розвитку ринку праці, соціальна політика держави та її регуляторна роль визначають особливості цього контексту. У періоди економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями чи іншими кризами, актуалізується необхідність створення умов для забезпечення працевлаштування, підтримки професійного розвитку та соціального захисту працівників.

Значний вплив мають також інституційні фактори, що визначають правове та організаційне середовище функціонування системи управління персоналом. До них належать трудове законодавство, нормативні акти, які регулюють умови праці, та політики, спрямовані на стимулювання інновацій у сфері управління людськими ресурсами [2]. Особливого значення ці аспекти набувають у контексті адаптації до європейських стандартів, які є орієнтиром для України на шляху євроінтеграції.

Культурні та соціальні фактори є не менш важливими, оскільки вони формують основи мотивації, етичних норм і міжособистісних відносин у трудових колективах. Корпоративна культура, заснована на принципах демократичного управління, рівності можливостей і поваги до працівника, стає одним із визначальних чинників, що сприяють розвитку інноваційних підходів до управління персоналом.

Крім того, технологічні фактори, такі як цифровізація, автоматизація процесів і впровадження штучного інтелекту, відкривають нові перспективи для вдосконалення управління персоналом. Водночас вони потребують перегляду традиційних моделей взаємодії між працівниками й роботодавцями, створення нових механізмів підготовки та перепідготовки кадрів.

У сучасних умовах, коли управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення ефективності організацій, особливого значення набувають стратегічні орієнтири, які визначають напрями його розвитку. Базування цих орієнтирів на інтеграції інноваційних підходів, адаптації до змінного середовища та врахуванні соціально-економічних викликів є критично важливим, особливо для України в умовах воєнного стану. Сформовані стратегічні напрями дозволяють забезпечити не лише стійкість організацій, а й сприяти національній економічній стабільності. Рис. 1 ілюструє ключові стратегічні орієнтири розвитку системи управління персоналом, спрямовані на формування адаптивної, ефективної та соціально відповідальної системи.

Забезпечення сталого розвитку організації

- інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії управління персоналом
- формування політики екологічної відповідальності у трудових колективах

Адаптація до цифровізації та інновації

- впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом
- використання штучного інтелекту для аналізу та прогнозування потреб у кадрах
- розвиток компетенцій працівників в сфері цифрових інновацій

Розвиток людського капіталу

- формування програм безперервного навчання та підвищення кваліфікації
- підтримка професійного розвитку працівників через системи менторства й наставництва

Посилення мотивації та утримання працівників

- розробка сучасних моделей матеріального й нематеріального стимулювання
- впровадження програм добробуту працівників (well-being)
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance)

Формування інклюзивної та етичної корпоративної культури

- забезпечення рівності можливостей для всіх працівників
- сприяння інклюзивності та інтеграції вразливих груп населення
- впровадження етичних стандартів в взаємодії з працівниками

Забезпечення стійкості організації в кризових умовах

- розробка програм підтримки персоналу в умовах криз і стресових ситуацій
- посилення готовності системи управління персоналом до викликів воєнного стану
- підтримка психологічної стійкості працівників

Інтеграція управління персоналом у бізнес-стратегію

- зв'язок між HR-стратегією та загальними цілями організації
- використання HR-аналітики для ухвалення стратегічних рішень
- підтримка адаптивності та гнучкості організаційних структур

Рис. 1. Стратегічні орієнтири розвитку системи управління персоналом
Узагальнено автором за [2-6]

Вивчення системи управління персоналом через призму функціонального підходу дозволяє детальніше дослідити її складові та визначити роль кожного елемента в забезпеченні ефективності організацій. Функціональний підхід акцентує увагу на практичному вимірі управлінських процесів, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей і створення доданої цінності для працівників і організації. У сучасному контексті, коли трансформаційні виклики диктують необхідність постійного оновлення управлінських практик, функціональний підхід сприяє гнучкості та адаптивності системи управління персоналом [7]. Подальший аналіз елементів системи через цей підхід допоможе виявити їхній вплив на стабільність, мотивацію й розвиток людського капіталу, а також на досягнення конкурентних переваг організацій.

Управління компетенціями є центральним елементом сучасної системи управління персоналом, що забезпечує розвиток професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Поняття охоплює процеси ідентифікації, формування, розвитку й підтримки ключових знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання професійних завдань [8].

Формування компетенцій починається з визначення вимог до професійних і особистісних характеристик працівників, що відповідають завданням організації. Розробка профілів компетенцій охоплює як базові професійні знання, так і адаптивні навички, зокрема здатність до навчання, критичне мислення та міжособистісну взаємодію. Особливого значення набуває інтеграція нових компетенцій, пов'язаних із цифровізацією та використанням сучасних технологій.

Розвиток компетенцій відбувається через упровадження систематичних програм навчання й підвищення кваліфікації, що спрямовані на вдосконалення професійних знань і навичок працівників. В умовах сучасного ринку праці ключовим стає впровадження концепції безперервного навчання, яка дозволяє працівникам адаптуватися до нових викликів і вимог, зберігаючи конкурентоспроможність як на особистісному, так і організаційному рівнях. Ефективне управління компетенціями також передбачає використання інструментів оцінки та моніторингу, таких як атестація, зворотний зв'язок і тестування.

Система розвитку кар'єри є важливим компонентом управління персоналом, який спрямований на створення умов для професійного зростання працівників і реалізації їхнього потенціалу в рамках організації. Ефективна система розвитку кар'єри сприяє не лише підвищенню кваліфікації працівників, але й посиленню мотивації, зміцненню лояльності до організації та досягненню її стратегічних цілей. Розвиток кар'єри базується на впровадженні низки механізмів та інструментів, які забезпечують взаємодію між індивідуальними прагненнями працівників і потребами організації. Одним із ключових механізмів є розробка та реалізація чітких кар'єрних маршрутів, які відображають послідовність посадових підвищень або горизонтальних переміщень, що відповідають компетенціям і амбіціям працівників. Такі маршрути визначаються на основі попередньо розроблених компетенційних моделей, що дають змогу враховувати особливості різних посад [9].

Важливим інструментом розвитку кар'єри є регулярна оцінка професійного потенціалу та досягнень працівників, яка здійснюється через атестацію, центри оцінювання (assessment centers) та індивідуальні плани розвитку [10]. Такі підходи дозволяють не лише оцінити поточний рівень професійних знань і навичок, а й виявити можливості для подальшого зростання. Особливого значення набувають індивідуальні консультації та кар'єрне консультування, що допомагають працівникам визначити свої цілі та спланувати кроки для їх досягнення.

Система розвитку кар'єри також включає менторські програми та коучинг, які спрямовані на передавання досвіду, підтримку працівників у вирішенні складних професійних завдань і формування стратегічного мислення. У національному контексті ці методи є особливо важливими, оскільки дозволяють зберігати та передавати знання й навички в умовах значних соціально-економічних викликів, пов'язаних із війною.

Додатковим інструментом є програми навчання, що передбачають як підвищення кваліфікації в рамках організації, так і підтримку здобуття освіти за її межами. Такий підхід дає змогу розвивати ключові компетенції працівників відповідно до новітніх вимог ринку праці та технологічних змін.

Ефективне впровадження системи розвитку кар'єри вимагає інтеграції цих механізмів у загальну стратегію організації, що сприяє забезпеченню її конкурентоспроможності та створенню доданої вартості. У сучасних умовах українські організації, стикаючись із викликами війни, мають надавати пріоритетні можливості для професійного зростання працівників, адже це не лише посилює їхню мотивацію, а й зміцнює економічну стійкість країни загалом.

Управління конфліктами є важливим компонентом ефективної системи управління персоналом, спрямованим на підтримку стабільного функціонування організації, підвищення продуктивності праці та збереження позитивного робочого клімату. Конфлікти є невід'ємною частиною міжособистісної взаємодії в трудових колективах, тому впровадження превентивних заходів і практик їхнього конструктивного вирішення стає ключовим завданням сучасного управління.

Превентивні заходи в управлінні конфліктами базуються на створенні умов, що мінімізують ризик виникнення конфліктів. Розробка та впровадження ефективних комунікаційних стратегій спрямовані на забезпечення прозорості інформаційних

потоків у колективі, стимулювання зворотного зв'язку та сприяння відкритому обговоренню проблемних питань. Важливим елементом превенції є також формування корпоративної культури, яка сприяє співпраці, взаємній повазі та підтримці працівників у досягненні спільних цілей.

Практики вирішення конфліктів включають застосування як формальних, так і неформальних методів. Формальні механізми передбачають розробку внутрішніх регламентів і політик, що визначають процедури розгляду конфліктних ситуацій, таких як медіація, арбітраж або внутрішній аудит проблемних питань [11]. Такі методи забезпечують об'єктивний підхід до розв'язання конфліктів, знижуючи ризик ескалації ситуації.

Неформальні підходи до управління конфліктами зосереджені на міжособистісній взаємодії та включають коучинг, фасилітацію або залучення незалежних посередників. Особливо важливими є навички лідерів і менеджерів, які виступають модераторами в конфліктних ситуаціях. Емоційний інтелект керівників і їхня здатність до емпатії відіграють вирішальну роль у створенні конструктивного діалогу між сторонами.

Особливого значення управління конфліктами набуває в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, коли зростає рівень емоційної напруги в трудових колективах через зовнішні стресори. У таких умовах важливо впроваджувати програми психологічної підтримки працівників, які сприяють зниженню рівня стресу та емоційного вигоряння, а також формують культуру взаєморозуміння.

У сучасних умовах, коли економіка та суспільство зазнають впливу динамічних трансформацій, управління персоналом стає одним із ключових інструментів адаптації організацій до змінного середовища. Традиційні підходи поступаються місцем інноваційним моделям, які орієнтовані на інтеграцію цифрових технологій, розвиток людського капіталу та впровадження принципів сталого розвитку. Водночас глобалізація, цифровізація та виклики воєнного стану в Україні формують нові тенденції, які визначають вектор розвитку управління персоналом. Подальший аналіз дозволить виявити ці тенденції та оцінити їхній вплив на ефективність і стійкість організацій у сучасному економічному контексті.

Управління талантами стає стратегічним напрямом розвитку організацій у сучасному глобалізованому середовищі, де конкуренція за висококваліфіковані кадри значно посилюється. Такий підхід зосереджений на виявленні, залученні, розвитку та утриманні найкращих працівників, здатних забезпечити інноваційність і конкурентоспроможність компанії. У контексті глобальної конкуренції організації зобов'язані створювати середовище, яке стимулює розвиток талантів, через інвестування у навчання, впровадження програм наставництва та індивідуалізованих кар'єрних маршрутів. Особливого значення набуває адаптація політик управління талантами до культурних, економічних і соціальних особливостей конкретного ринку праці, що дозволяє інтегрувати працівників у корпоративну культуру та досягати синергії між їхнім потенціалом і стратегічними цілями організації.

Інтеграція управління персоналом із загальною бізнес-стратегією організації є ключовим фактором підвищення її ефективності в умовах постійних змін. Такий підхід передбачає, що HR-функція виходить за межі традиційного кадрового менеджменту, стаючи стратегічним партнером, який формує цінність через управління людським капіталом. Синергія досягається шляхом розробки HR-стратегій, які відповідають довгостроковим цілям бізнесу, впровадження систем HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень і посилення ролі HR як драйвера інновацій [11]. У національному контексті цей перехід є критично важливим для організацій, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до викликів воєнного стану та економічної нестабільності.

Штучний інтелект (ШІ) стає потужним інструментом оптимізації HR-процесів, надаючи організаціям можливість автоматизувати рутинні завдання, покращувати управлінські рішення й створювати персоналізовані програми розвитку для працівників. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання організації можуть ефективно аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати потреби в персоналі, автоматизувати процеси підбору та адаптації працівників, а також підвищувати точність оцінювання продуктивності. Особливого значення цей підхід набуває в умовах зростання конкуренції за таланти, адже ШІ дозволяє підвищити швидкість і якість HR-рішень. Водночас його впровадження потребує врахування етичних аспектів і забезпечення захисту персональних даних, що є важливим викликом для національних організацій в умовах дотримання стандартів ЄС.

Зазначені тенденції демонструють трансформацію HR-підходів у контексті сучасних викликів, відкриваючи нові можливості для розвитку системи управління персоналом.

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, забезпечення стійкості організацій стає стратегічним пріоритетом. Система управління персоналом відіграє ключову роль у створенні адаптивності й здатності організації до швидкого реагування на виклики, зокрема в умовах воєнного стану, економічних криз чи соціальних змін. Елементи цієї системи, спрямовані на формування психологічної стійкості, підтримку інклюзивності та розвиток емоційного інтелекту, створюють основу для згуртованості трудового колективу, ефективного використання людського капіталу та досягнення довгострокових цілей. Подальший аналіз дозволить деталізувати ці елементи та визначити їхній вплив на стійкість організацій.

Емоційний інтелект є важливим чинником, який визначає ефективність управління персоналом у сучасних організаціях. Здатність керівників і працівників усвідомлювати, розуміти та управляти власними емоціями, а також ефективно взаємодіяти з іншими, сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі. Такий клімат, що ґрунтується на довірі, взаємній підтримці та повазі, забезпечує продуктивну співпрацю, знижує рівень стресу та сприяє запобіганню конфліктам. Особливого значення емоційний інтелект набуває в умовах кризових ситуацій, коли стабільність і згуртованість команди стають критичними для досягнення організаційних цілей [12]. У національному контексті, враховуючи виклики воєнного стану, розвиток емоційного інтелекту серед управлінців і персоналу є необхідною умовою для підтримки морального духу та психологічної стійкості колективу.

Рівність і інклюзивність є фундаментальними принципами сучасного управління персоналом, що сприяють формуванню гармонійного та ефективного трудового середовища. Забезпечення рівності передбачає надання однакових можливостей для професійного розвитку, незалежно від статі, віку, етнічного походження чи інших ознак. Інклюзивність, своєю чергою, означає інтеграцію вразливих груп населення, зокрема людей із обмеженими можливостями чи тих, хто постраждав від військових дій. Упровадження цих принципів сприяє не лише зміцненню соціальної справедливості, а й підвищенню ефективності організацій, оскільки врахування різноманітності та забезпечення рівного доступу до можливостей дозволяє максимально використовувати потенціал усіх працівників [13]. Для України ці аспекти набувають особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення, коли важливо залучати до економічної діяльності широкі верстви населення.

Персоналізація роботи з кадрами базується на врахуванні індивідуальних потреб, мотивації, компетенцій і кар'єрних амбіцій працівників. Такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для максимальної самореалізації персоналу, що в результаті сприяє підвищенню його продуктивності. Інструментами персоналізації є індивідуальні плани

розвитку, гнучкі графіки роботи, системи адаптації нових працівників і програми наставництва. Застосування персоналізованих підходів допомагає побудувати довірчі відносини між працівником і організацією, знизити плинність кадрів і підвищити рівень залученості [14]. В умовах сучасних викликів, таких як потреба швидкого реагування на зміни та збереження лояльності працівників у кризових ситуаціях, персоналізація стає одним із ключових чинників стійкості та конкурентоспроможності організацій.

Результати дослідження дають змогу систематизувати основні елементи системи управління персоналом, визначивши їхній зміст, ключові аспекти та цілі. Кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості, адаптивності та ефективності організацій, особливо в умовах динамічних змін економічного середовища. Узагальнені дані подано у вигляді Таблиці 1, яка відображає структуровану характеристику цих елементів та їхній внесок у досягнення стратегічних пріоритетів організації.

Таблиця 1

Характеристика елементів системи управління персоналом

Елемент системи	Зміст та основні аспекти	Ключова мета
Управління компетенціями	Формування професійних знань, навичок та поведінкових характеристик через розробку компетенційних моделей, програми навчання та оцінки результативності.	Підвищення професійного рівня працівників і відповідність їхніх компетенцій стратегічним цілям організації.
Система розвитку кар'єри	Створення кар'єрних маршрутів, оцінка потенціалу працівників, менторство, коучинг та підтримка професійного зростання через програми навчання та кваліфікації.	Забезпечення можливостей для професійного зростання та утримання талантів в організації.
Управління конфліктами	Впровадження превентивних заходів (розвиток комунікації, корпоративної культури) і практик вирішення (медіація, фасилітація, коучинг) для гармонізації трудових відносин.	Зниження рівня конфліктності, забезпечення стабільності та позитивного психологічного клімату.
Підхід «управління талантами»	Ідентифікація, залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників із використанням індивідуальних програм розвитку та підтримки.	Створення конкурентної переваги через реалізацію потенціалу талантів.
Інтегроване управління	Синергія між HR і бізнес-стратегіями, розробка HR-аналітики для прийняття стратегічних рішень, орієнтація на довгострокові цілі організації.	Зв'язок управління персоналом із загальними цілями організації для забезпечення її адаптивності та конкурентоспроможності.
Використання ШІ у HR	Автоматизація рутинних завдань, прогнозування потреб у персоналі, персоналізація роботи з кадрами за допомогою	Оптимізація HR-процесів, підвищення ефективності прийняття рішень і адаптація до змінного середовища.

	інструментів штучного інтелекту.	
Емоційний інтелект і клімат	Розвиток емоційного інтелекту керівників і працівників, створення позитивного психологічного клімату через довіру, взаємну повагу та підтримку.	Забезпечення емоційної стійкості колективу та формування гармонійного середовища для продуктивної роботи.
Рівність та інклюзивність	Забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від соціально-демографічних характеристик, інтеграція вразливих груп у трудовий колектив.	Підтримка соціальної справедливості, зниження дискримінації та підвищення ефективності за рахунок різноманітності персоналу.
Персоналізація роботи з кадрами	Враховання індивідуальних потреб, компетенцій і амбіцій працівників через індивідуальні плани розвитку, адаптивні графіки роботи та програми наставництва.	Підвищення продуктивності працівників, зниження плинності кадрів і зміцнення лояльності до організації.

Узагальнено автором

Висновки

У сучасних умовах, коли виклики економічного, соціального та політичного характеру вимагають адаптивності й стійкості від організацій, система управління персоналом виступає ключовим елементом забезпечення їхньої ефективності. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, управління персоналом є багатогранною системою, яка охоплює різноманітні підходи та інструменти, орієнтовані на формування професійних компетенцій, розвиток кар'єри, підтримку психологічного клімату та гармонізацію трудових відносин. Кожен елемент системи є взаємопов'язаним, створюючи цілісну структуру, здатну забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

По-друге, інтеграція новітніх підходів, таких як управління талантами, персоналізація роботи з кадрами, використання штучного інтелекту та впровадження принципів рівності й інклюзивності, дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських практик. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню мотивації та продуктивності працівників, а також створенню конкурентних переваг на ринку праці.

По-третє, в умовах війни та післявоєнного відновлення України особливого значення набувають елементи системи управління персоналом, що спрямовані на формування психологічної стійкості колективів, розвиток емоційного інтелекту керівників і підтримку соціально вразливих груп населення. Такий підхід є критично важливим для забезпечення економічної стабільності та соціальної згуртованості.

По-четверте, системоутворюючі фактори управління персоналом, такі як інституційне середовище, соціально-економічний контекст, технологічні інновації та культурні особливості, визначають зміст і напрями розвитку цієї системи. Їх урахування дозволяє адаптувати управлінські підходи до конкретних умов, зокрема національних викликів і глобальних тенденцій.

Таким чином, система управління персоналом постає як динамічний інструмент, здатний забезпечити стійкий розвиток організацій навіть у складних умовах. Розроблені в ході дослідження рекомендації та висновки можуть слугувати основою для

вдосконалення практик управління персоналом, що матиме позитивний вплив на економічний розвиток країни й інтеграцію українських організацій у глобальне економічне середовище.

Список використаних джерел

1. Кушнір, Л. В. (2021). Вплив соціально-економічного розвитку на формування стратегії управління організацією. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2-1 (103)), 12-16. <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/52/46>
2. Папірник, С., & Нагірна, О. В. Вплив війни на соціально-економічний розвиток і безпеку України. Соціально-економічний розвиток і безпека України: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.)/укладач МІ Копитко.[Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2024. 186 с., 116. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7351/1/22_03_2024.pdf#page=116
3. Бойківська, Г., Гончар, М., & Лучко, Д. (2023). Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. Наукові інновації та передові технології, (14 (28)). <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/7868/7912>
4. Савчук, Я. О. Особливості менеджменту персоналу в умовах воєнного стану в Україні. Кафедра соціоекономіки та управління персоналом платформа «Соціоекономічний вектор відбудови України». https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik_tez_2024_stud_conference_Socioeconomic_vector_2024.pdf#page=78
5. Федотова, І. В., Холодков, Є. М., & Різник, І. Є. (2024). Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/download>
6. Горбаль, Н. І., & Мельничук, К. Ю. (2023). Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління, 7(1), 107-119. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse4-109-121.pdf>
7. Мендель, А. (2020). Система управління персоналом підприємства: формування та оцінка ефективності. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7963/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf>
8. Соколова, В. В. Етимологія поняття «управління персоналом бізнес-організації». In The III International Scientific and Practical Conference «Latest directions of modern science», January 23–25, Vancouver, Canada. 304 p. (p. 109). <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf#page=110>
9. Манухіна, М. Ю., & Тацій, І. В. (2020). Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (6 (262)), 71-75. <https://scholar.archive.org/work/nkrbxo4s4zcoplnitailb3qmw4/access/wayback/http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/download/395/372>
10. Лазарева, І. Є. (2021). Технологія assessment center: особливості, переваги та обмеження оцінювальних процедур. Редакційна колегія, 87.

- <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ab2805b-6a65-46ea-aaa8-4b0b6c3c4e69/content#page=87>
11. Кириленко, О. М., & Новак, В. О. (2023). Роль HR-менеджменту в управлінні конфліктами в організації (Doctoral dissertation, Національний авіаційний університет).
<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61505/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9C..pdf>
 12. Дончак, Л. Психологічний аспект управління персоналом: стрес-менеджмент та емоційний інтелект. III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управ, 130.
<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/jun/34863/iiivnpikhrm.pdf#page=131>
 13. Федотова, І. В., Холодков, Є. М., & Різник, І. Є. (2024). Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/download>
 14. Гарбуз, М. О., Соколов, А. В., Солодкий, І. С., Максимів, І. Д., & Скворцов, М. Е. (2023). Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. Академічні візії, (25). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/718/646>