

Валентин Юрійович Тупота,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0002-7269-1966

e-mail: gm.tupota.valik@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Вступ. Сучасні корпоративні підприємства функціонують в умовах високої динамічності економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі людського капіталу як ключового чинника розвитку. За таких умов система управління персоналом перестає виконувати виключно адміністративні функції та набуває стратегічного значення, стаючи важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності й конкурентоспроможності корпоративних структур.

Ускладнення організаційних форм, багаторівнева система управління, диверсифікація бізнес-процесів і необхідність узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів зумовлюють підвищені вимоги до побудови та функціонування систем управління персоналом на корпоративних підприємствах. Водночас цифровізація та впровадження інноваційних HR-технологій істотно змінюють зміст і механізми реалізації кадрових процесів, відкриваючи нові можливості для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації витрат і розвитку персоналу.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом, питання комплексного аналізу систем HRM з урахуванням специфіки корпоративних підприємств і сучасних технологічних викликів залишаються актуальними та потребують подальшого наукового осмислення. Особливої уваги потребує вивчення взаємозв'язку між структурними елементами системи управління персоналом, ефективністю їх функціонування та рівнем інтеграції HR-технологій у загальну систему корпоративного управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки корпоративні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та підвищенням ролі людського капіталу в забезпеченні стійкого розвитку. За таких обставин ефективність діяльності корпоративних структур значною мірою визначається якістю побудови та функціонування системи управління персоналом, яка має забезпечувати не лише виконання

операційних кадрових функцій, а й підтримку стратегічних цілей підприємства.

Проблема полягає в тому, що на багатьох корпоративних підприємствах системи управління персоналом характеризуються фрагментарністю, недостатнім рівнем інтеграції з бізнес-стратегією та обмеженим використанням сучасних HR-технологій. Це знижує ефективність кадрових процесів, ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень, стримує розвиток компетентностей персоналу та негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств. Додатковими чинниками ускладнення є багаторівнева система управління, стандартизація корпоративних процедур, необхідність узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів і зростаючі вимоги до прозорості та результативності HR-процесів.

Актуальність дослідження зумовлена потребою комплексного наукового аналізу систем управління персоналом на сучасних корпоративних підприємствах з урахуванням їх організаційної специфіки та впливу цифровізації. Визначення ключових проблем функціонування HR-систем, оцінка рівня впровадження HR-технологій і обґрунтування напрямів їх удосконалення є необхідними для формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку корпоративних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження з проблематики систем управління персоналом на корпоративних підприємствах демонструють зміщення фокусу від опису окремих HR-функцій до системного аналізу HRM як інтегрованої підсистеми корпоративного управління, що забезпечує реалізацію стратегії, розвиток людського капіталу та організаційну стійкість.

У розглянутих публікаціях простежуються кілька ідейних напрямів:

1. *Стратегічна інтеграція HRM у корпоративне управління.*

Значний масив праць присвячено узгодженню HR-стратегії з бізнес-стратегією, ролі HR у форму-



ванні конкурентних переваг, побудові систем управління талантами, наступництва та лідерського резерву. Дослідники підкреслюють, що для корпоративних підприємств критичними є механізми «стратегічного вирівнювання» (alignment) HR-процесів із цілями холдингу/групи компаній та показниками ефективності (KPI).

2. Процесний і сервісний підходи до побудови HR-систем.

У сучасних публікаціях HRM дедалі частіше розглядається як набір стандартизованих процесів (підбір, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація, утримання), які мають бути описані, вимірювані та оптимізовані. Для корпоративних структур наголошується на важливості уніфікації HR-політик, централізації частини функцій (shared services), а також запровадження внутрішніх HR-сервісів як «послуг» для бізнес-підрозділів.

3. Цифрова трансформація HR та розвиток HR-технологій (HR Tech).

Окремий пласт досліджень стосується впливу цифровізації на HR-системи: упровадження HRIS/HCM платформ, автоматизації рекрутингу, електронного документообігу, цифрових каналів комунікації, дистанційного навчання (LMS/LXP). Аналізується, як цифрові рішення змінюють роль HR-функції – від операційної підтримки до аналітичного та стратегічного партнера бізнесу.

4. People Analytics і data-driven HR як нова логіка управління.

У працях останніх років суттєво зростає інтерес до HR-аналітики: використання даних для прогнозування плинності кадрів, оцінки залученості, планування потреб у персоналі та оцінювання ефективності HR-програм. Водночас наголошується на необхідності методичної коректності показників, якості даних та інтеграції HR-метрик із фінансовими й операційними результатами.

5. Людиноцентричні підходи та employee experience (EX).

У межах корпоративних систем HRM активніше досліджуються питання залученості, благополуччя (well-being), корпоративної культури, бренду роботодавця, а також управління досвідом працівника на всьому «життєвому циклі» в організації. Публікації підкреслюють, що технологічність HR повинна поєднуватися з людиноцентричністю, інакше цифрові рішення не дають очікуваного ефекту.

6. Управління змінами та ризиками впровадження HR-систем.

Для корпоративних підприємств у дослідженнях виділяються проблеми супротиву змінам, різного рівня зрілості підрозділів, складності інтеграції систем у групі компаній, а також етичні й правові аспекти обробки персональних даних. Це формує запит на дослідження механізмів change management,

комунікацій, навчання користувачів та оцінки ризиків цифрових HR-проектів.

Узагальнені наукові прогалини, які часто підкреслюють автори: недостатньо робіт із кількісним вимірюванням впливу HR-систем і HR-технологій на фінансові результати корпоративних підприємств; обмежена кількість досліджень, що комплексно поєднують організаційну специфіку корпоративних структур (холдинг, філії, матричні/проектні моделі) з дизайном HR-систем; потреба в методиках оцінювання зрілості HRM та критеріїв вибору HR-технологій з урахуванням масштабованості, інтеграції, безпеки даних і окупності інвестицій.

Отже, огляд наукових публікацій показує, що сучасний науковий дискурс розглядає HRM у корпоративному секторі як комплексну систему, де стратегічність, процесність і цифровізація мають бути узгоджені між собою. Це створює підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на розробку практичних моделей оцінки ефективності HR-систем та обґрунтування напрямів їх удосконалення в умовах цифрової трансформації.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є комплексне вивчення систем управління персоналом на сучасних корпоративних підприємствах з урахуванням їх організаційної специфіки та впливу цифрової трансформації, а також обґрунтування напрямів удосконалення HR-систем для підвищення ефективності управління людським капіталом і забезпечення конкурентоспроможності корпоративних структур.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні передбачено розв'язання таких основних завдань: узагальнити теоретичні підходи до формування та розвитку систем управління персоналом у сучасних організаціях; визначити особливості функціонування систем управління персоналом на корпоративних підприємствах; проаналізувати структуру та ключові елементи HR-систем корпоративних підприємств; оцінити рівень інтеграції HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами; дослідити роль і вплив сучасних HR-технологій на ефективність кадрових процесів; виявити основні проблеми та обмеження функціонування систем управління персоналом у корпоративному секторі; обґрунтувати напрями вдосконалення HR-систем з урахуванням стратегічних цілей і вимог цифрової трансформації.

Сформульовані цілі та завдання забезпечують системний підхід до дослідження управління персоналом на корпоративних підприємствах і створюють методологічне підґрунтя для отримання науково обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Формування та розвиток систем управління персоналом у сучасних організаціях ґрунтується на поєднанні традиційних

і новітніх концептуальних підходів, що відповідають умовам цифровізації, глобалізації та зростання ролі людського капіталу. Аналіз наукових джерел дозволяє узагальнити такі основні підходи.

По-перше, ресурсний підхід розглядає персонал як ключовий ресурс організації, що потребує раціонального використання та оптимізації витрат. Він був основою класичних HR-систем і нині трансформується у більш комплексні моделі управління людським капіталом.

По-друге, компетентнісний підхід орієнтований на формування та розвиток професійних, поведінкових і цифрових компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації. У межах цього підходу система управління персоналом спрямована на безперервне навчання, розвиток талантів і підвищення адаптивності персоналу.

По-третє, стратегічний підхід передбачає інтеграцію HR-системи в загальну стратегію розвитку організації. Управління персоналом розглядається як стратегічна функція, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність шляхом узгодження кадрової політики з бізнес-цілями.

По-четверте, процесний підхід трактує управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних процесів, які мають бути стандартизованими, вимірюваними та керованими. Він забезпечує прозорість HR-процесів, підвищення їх ефективності та можливість постійного вдосконалення.

По-п'яте, інноваційний і цифровий підходи зосереджені на використанні сучасних HR-технологій, автоматизації та аналітики персоналу. Вони сприяють підвищенню оперативності HR-систем, персоналізації кадрових рішень і переходу до управління на основі даних.

По-шосте, людиноцентричний підхід акцентує увагу на цінностях, мотивації, залученості та досвіді працівників. Він доповнює технологічні рішення гуманістичним виміром і забезпечує стійкий розвиток організації.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що сучасні системи управління персоналом формуються як інтегровані, гнучкі та адаптивні системи, які поєднують стратегічну орієнтацію, процесну структурованість, розвиток компетентностей і активне використання HR-технологій. Саме така синергія підходів забезпечує ефективне управління людським капіталом і сприяє сталому розвитку сучасних організацій.

Системи управління персоналом на корпоративних підприємствах функціонують в умовах складної організаційної побудови, масштабності діяльності та необхідності узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів. Це зумовлює низку специфічних особливостей, які відрізняють корпоративні HR-системи від систем управління персоналом у малих і середніх підприємствах.

По-перше, багаторівнева організаційна структура корпоративних підприємств визначає складну систему прийняття управлінських рішень у сфері HR. Кадрові функції розподіляються між корпоративним центром і структурними підрозділами, що потребує чіткого регламентування повноважень, уніфікації політик та координації HR-процесів.

По-друге, характерною є стандартизація та уніфікація HR-процесів. Корпоративні підприємства прагнуть до запровадження єдиних правил підбору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу для забезпечення прозорості, керованості й відповідності корпоративним стандартам.

По-третє, важливою особливістю є інтеграція управління персоналом із корпоративною стратегією. HR-системи виконують не лише операційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи реалізацію довгострокових цілей, розвиток кадрового потенціалу та формування лідерського резерву.

По-четверте, корпоративні підприємства характеризуються масштабністю кадрових даних і процесів, що зумовлює потребу у використанні сучасних HR-технологій. Автоматизовані HRIS і HCM-платформи стають необхідними для ефективного управління великими масивами інформації та підтримки прийняття управлінських рішень.

По-п'яте, системи управління персоналом у корпоративному секторі орієнтовані на управління талантами та наступництвом, що є критично важливим для забезпечення безперервності управління та стабільності організаційного розвитку.

По-шосте, важливою рисою є підвищені вимоги до прозорості, контролю та відповідності нормативно-правовим і корпоративним вимогам. Це зумовлює необхідність формалізації процедур, регулярного моніторингу ефективності HR-процесів та дотримання стандартів корпоративного управління.

Таким чином, системи управління персоналом на корпоративних підприємствах функціонують як складні, багаторівневі та інтегровані системи, які поєднують стандартизацію з гнучкістю, стратегічну орієнтацію з операційною ефективністю та активно використовують HR-технології для забезпечення стабільного розвитку корпоративних структур.

HR-система корпоративного підприємства є складною багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на ефективне управління людським капіталом відповідно до стратегічних цілей організації. Її структура формується з урахуванням масштабів діяльності, галузевої специфіки, організаційної моделі та вимог корпоративного управління.

1. Організаційна структура HR-функції.

У корпоративних підприємствах HR-функція, як правило, має централізовано-диверсифіковану структуру. Стратегічні функції (формування кадрової політики, управління талантами, корпоративна

культура) зосереджені на рівні корпоративного центру, тоді як операційні HR-процеси реалізуються у бізнес-одинацях або філіях. Така модель забезпечує баланс між стандартизацією та гнучкістю.

2. Кадрова політика та HR-стратегія.

Ключовим елементом HR-системи є кадрова політика, яка визначає принципи роботи з персоналом, напрями його розвитку та взаємозв'язок із корпоративною стратегією. HR-стратегія забезпечує довгострокове планування потреб у персоналі, розвиток компетентностей і підтримку стратегічних змін.

3. Планування та залучення персоналу.

До цього блоку належать процеси аналізу потреб у персоналі, рекрутингу та відбору. У корпоративних підприємствах вони характеризуються високим рівнем формалізації, використанням автоматизованих систем підбору та орієнтацією на формування кадрового резерву.

4. Адаптація та розвиток персоналу.

Цей елемент охоплює процеси введення нових працівників у посаду, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей. Корпоративні HR-системи активно використовують цифрові платформи навчання, програми розвитку талантів і лідерства, що забезпечують безперервний професійний розвиток.

5. Оцінювання результативності та управління ефективністю.

Система оцінювання включає встановлення KPI, проведення регулярних оцінок результативності, 360-градусного зворотного зв'язку та аналізу продуктивності. Вона дозволяє пов'язати індивідуальні результати працівників із загальними цілями підприємства.

6. Мотивація та винагорода.

Мотиваційний блок HR-системи охоплює матеріальні й нематеріальні стимули, системи оплати праці, бонуси та соціальні програми. На корпоративних підприємствах ці елементи є стандартизованими та водночас диференційованими з урахуванням категорій персоналу.

7. Управління талантами та наступництвом.

Важливим елементом є системи виявлення, розвитку та утримання ключових працівників, а також планування наступництва на критичних управлінських позиціях. Це забезпечує кадрову стабільність і безперервність управління.

8. HR-аналітика та цифрові технології.

Сучасні корпоративні HR-системи неможливі без використання HR-технологій: HRIS, HCM-платформ, систем People Analytics. Вони забезпечують збирання, обробку та аналіз кадрових даних, підтримуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

9. Корпоративна культура та внутрішні комунікації.

HR-система також включає механізми формування корпоративної культури, цінностей і внутріш-

ніх комунікацій. Вони сприяють підвищенню залученості персоналу та формуванню єдиного корпоративного простору.

Структура HR-системи корпоративних підприємств є багатокомпонентною та інтегрованою. Її ключові елементи взаємодіють між собою, забезпечуючи стратегічну спрямованість, процесну впорядкованість і технологічну підтримку управління персоналом. Такий підхід дозволяє корпоративним підприємствам ефективно управляти людським капіталом і підтримувати сталий розвиток в умовах сучасних викликів.

Інтеграція HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами є ключовим показником зрілості системи управління персоналом на корпоративних підприємствах. Рівень такої інтеграції визначає, наскільки HRM переходить від виконання операційно-адміністративних завдань до ролі стратегічного партнера бізнесу.

1. Стратегічний рівень інтеграції.

На високому рівні інтеграції HR-функція безпосередньо залучена до процесу стратегічного планування підприємства. Кадрова стратегія формується синхронно з корпоративною та бізнес-стратегіями, а HR-керівники беруть участь у прийнятті ключових управлінських рішень.

У таких умовах HR забезпечує:

- прогнозування потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей;
- формування систем управління талантами й наступництвом;
- розвиток компетентностей, критичних для реалізації стратегії;
- підтримку стратегічних організаційних змін.

На багатьох корпоративних підприємствах цей рівень інтеграції перебуває у стадії розвитку, що зумовлено традиційним сприйняттям HR як допоміжної функції.

2. Операційний рівень інтеграції з бізнес-процесами.

Інтеграція HR-функції з бізнес-процесами проявляється через узгодженість кадрових процедур із виробничими, фінансовими та управлінськими процесами.

Високий рівень інтеграції характеризується:

- включенням HR-процесів у загальні бізнес-процеси підприємства;
- використанням єдиних KPI для оцінки ефективності діяльності;
- підтримкою процесного управління та проектною роботою;
- координацією HR-рішень із потребами бізнес-підрозділів.

У корпоративних структурах інтеграція часто ускладнюється через багаторівневу ієрархію, функціональну роз'єднаність підрозділів та різний рівень HR-зрілості окремих бізнес-одинаць.

3. Роль HR-технологій у підвищенні рівня інтеграції.

Сучасні HR-технології є ключовим інструментом інтеграції HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами. HRIS, HCM-платформи та системи People Analytics забезпечують:

- зв'язок кадрових показників із фінансовими та операційними результатами;
- аналітичну підтримку стратегічних рішень;
- прозорість та узгодженість HR-процесів у корпоративному масштабі;
- можливість оперативної адаптації HR-рішень до змін бізнес-стратегії.

4. Узагальнена оцінка.

У більшості корпоративних підприємств рівень інтеграції HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами можна оцінити як середній. HR-функція вже активно підтримує ключові бізнес-процеси, проте не завжди повною мірою залучена до стратегічного управління. Підвищення рівня інтеграції можливе за рахунок розвитку стратегічного HRM, впровадження data-driven підходів та посилення ролі HR як бізнес-партнера.

5. Роль HR-технологій у поглибленні стратегічної інтеграції.

Подальше підвищення рівня інтеграції HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами безпосередньо пов'язане з впровадженням і розвитком сучасних HR-технологій. Вони забезпечують перехід від інтуїтивних кадрових рішень до управління на основі даних (data-driven HR).

Зокрема, HR-аналітика дозволяє:

- пов'язувати показники плинності кадрів, залученості та продуктивності з фінансовими результатами;
- оцінювати вплив HR-ініціатив на досягнення стратегічних цілей;
- здійснювати сценарне планування потреб у персоналі;
- підвищувати обґрунтованість інвестицій у розвиток людського капіталу.

Інтегровані HRIS і HCM-платформи сприяють синхронізації HR-процесів з фінансовими, виробничими та управлінськими системами підприємства, що є критично важливим для корпоративних структур із розгалуженою мережею підрозділів.

6. Основні проблеми та обмеження інтеграції HR із корпоративною стратегією.

Незважаючи на позитивні тенденції, на корпоративних підприємствах зберігається низка проблем, що стримують повну інтеграцію HR-функції:

- операційна орієнтація HR, коли більшість ресурсів спрямовується на адміністрування, а не стратегічні завдання;
- недостатній рівень аналітичних компетентностей HR-фахівців;

- фрагментарність HR-даних та відсутність єдиної цифрової платформи;

- обмежена участь HR-керівників у стратегічному плануванні;

- супротив організаційним змінам, пов'язаним із цифровізацією HR;

- різний рівень зрілості HR-практик у бізнес-єдиницях корпоративної групи.

7. Напрями поглиблення інтеграції.

Для досягнення високого рівня інтеграції HR-функції з корпоративною стратегією доцільно:

- посилити роль HR як бізнес-партнера керівництва;
- розвивати HR-аналітику та компетентності роботи з даними;
- інтегрувати HR-метрики у систему корпоративних KPI;
- впроваджувати єдині цифрові HR-платформи на рівні корпорації;
- пов'язувати HR-ініціативи з показниками ефективності бізнесу;
- забезпечувати управління змінами та комунікаційну підтримку трансформації HR.

Інтеграція HR-функції з корпоративною стратегією та бізнес-процесами перебуває у фазі активного розвитку. Її подальше поглиблення є стратегічно важливим завданням для корпоративних підприємств, оскільки саме вона забезпечує перехід HR-системи від допоміжної функції до повноцінного драйвера організаційного розвитку та конкурентоспроможності. Також це є необхідною умовою ефективного управління персоналом на корпоративних підприємствах. Її поглиблення сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, розвитку людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку організації.

Сучасні HR-технології відіграють ключову роль у трансформації систем управління персоналом, особливо на корпоративних підприємствах, де масштаб діяльності, складність організаційної структури та обсяги кадрових даних потребують високого рівня автоматизації й аналітичної підтримки. Їх впровадження змінює зміст і механізми реалізації кадрових процесів, підвищуючи їх результативність, прозорість та узгодженість із бізнес-цілями.

1. Вплив HR-технологій на основні кадрові процеси:

1.1. Планування потреб у персоналі.

Системи HR-аналітики та workforce planning дозволяють прогнозувати кількісну та якісну потребу в персоналі з урахуванням стратегічних планів підприємства, динаміки ринку праці та внутрішніх кадрових показників. Це зменшує ризики дефіциту або надлишку кадрів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

1.2. Підбір і відбір персоналу.

Автоматизовані системи рекрутингу (ATS), інструменти штучного інтелекту та цифрові плат-

форми підбору персоналу значно скорочують час закриття вакансій, підвищують якість відбору та знижують адміністративні витрати. Вони забезпечують стандартизацію процедур і прозорість прийняття рішень.

1.3. Адаптація персоналу.

Цифрові інструменти онбордингу сприяють швидкій інтеграції нових працівників у корпоративне середовище, зменшенню періоду адаптації та підвищенню рівня залученості з перших етапів роботи.

1.4. Навчання та розвиток.

LMS і LXP-платформи забезпечують безперервний розвиток компетентностей, персоналізацію навчальних траєкторій та доступ до знань у режимі реального часу. Це підвищує відповідність компетентностей персоналу потребам бізнесу та сприяє формуванню культури безперервного навчання.

1.5. Оцінювання результативності та управління ефективністю.

Цифрові системи управління ефективністю (PMS) дозволяють поєднувати індивідуальні KPI з корпоративними цілями, забезпечують регулярний зворотний зв'язок і підвищують об'єктивність оцінювання.

1.6. Мотивація та утримання персоналу.

HR-технології дають змогу аналізувати рівень залученості, задоволеності та плинності кадрів, виявляти фактори ризику звільнення ключових працівників і формувати диференційовані мотиваційні програми.

2. Системний ефект упровадження HR-технологій.

Комплексне використання HRIS, HCM-платформ і People Analytics забезпечує:

- інтеграцію кадрових процесів у єдину цифрову систему;
- підвищення швидкості та якості HR-рішень;
- скорочення операційних витрат;
- підвищення прозорості та контрольованості HR-процесів;
- перехід до управління персоналом на основі даних.

3. Обмеження та умови ефективності.

Водночас ефективність HR-технологій залежить від рівня цифрової зрілості організації, компетентностей HR-персоналу, якості даних і готовності персоналу до змін. Без належного управління змінами та стратегічного бачення цифровізація HR може мати обмежений ефект.

Сучасні HR-технології є потужним інструментом підвищення ефективності кадрових процесів на корпоративних підприємствах. Вони забезпечують системність, аналітичну обґрунтованість і стратегічну спрямованість управління персоналом, створюючи передумови для розвитку людського капіталу та сталого зростання організації.

рюючи передумови для розвитку людського капіталу та сталого зростання організації.

Незважаючи на активний розвиток концептуальних підходів та впровадження сучасних HR-технологій, системи управління персоналом у корпоративному секторі стикаються з низкою проблем і обмежень, які стримують підвищення їх ефективності та стратегічної ролі. Виявлення цих проблем є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення HR-систем.

1. Організаційні та структурні проблеми.

Однією з ключових проблем є складна багаторівнева організаційна структура корпоративних підприємств. Централізація стратегічних HR-функцій у корпоративному центрі та децентралізація операційних процесів у підрозділах часто призводять до:

- дублювання функцій;
- нечіткого розподілу повноважень;
- затримок у прийнятті кадрових рішень;
- зниження гнучкості HR-системи.

2. Обмежена стратегічна роль HR-функції.

У багатьох корпоративних підприємствах HR-функція досі виконує переважно адміністративно-операційну роль. Це обмежує її участь у стратегічному плануванні та знижує можливості впливу на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу.

3. Недостатня інтеграція HR-систем із бізнес-процесами.

Функціональна роз'єднаність HR із виробничими, фінансовими та управлінськими підсистемами знижує ефективність кадрових рішень. Відсутність єдиних показників ефективності та слабка інтеграція інформаційних систем ускладнюють комплексне управління ресурсами підприємства.

4. Проблеми цифрової трансформації HR.

Хоча цифрові HR-технології активно впроваджуються, їх використання часто має фрагментарний характер.

Основними обмеженнями є:

- відсутність єдиної HR-платформи;
- низька якість та несумісність кадрових даних;
- обмежені аналітичні можливості HR-систем;
- недостатній рівень цифрових компетентностей HR-персоналу.

5. Кадрові та компетентнісні обмеження.

Дефіцит кваліфікованих HR-фахівців із компетентностями у сфері аналітики, цифрових технологій та стратегічного управління є суттєвим обмеженням для розвитку HR-систем у корпоративному секторі.

6. Опір організаційним змінам.

Впровадження нових HR-підходів і технологій часто супроводжується супротивом з боку керівників середньої ланки та персоналу. Низький рівень

залученості до процесів змін зменшує ефективність трансформаційних ініціатив.

7. Нормативно-правові та етичні обмеження.

Корпоративні підприємства стикаються з підвищеними вимогами до захисту персональних даних, дотримання трудового законодавства та корпоративних стандартів. Це обмежує швидкість впровадження інноваційних HR-рішень і вимагає додаткових ресурсів для контролю та відповідності.

Системи управління персоналом у корпоративному секторі функціонують у складному середовищі організаційних, технологічних і кадрових обмежень. Подолання виявлених проблем потребує стратегічного переосмислення ролі HR-функції, підвищення рівня цифрової зрілості, розвитку компетентностей HR-персоналу та забезпечення глибшої інтеграції HR-систем із корпоративною стратегією та бізнес-процесами.

Удосконалення систем управління персоналом на корпоративних підприємствах має здійснюватися з урахуванням довгострокових стратегічних цілей, специфіки організаційної структури та вимог цифрової трансформації. Сучасні HR-системи повинні виконувати не лише операційні, а й стратегічні функції, забезпечуючи розвиток людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності.

1. Посилення стратегічної ролі HR-функції.

Одним із пріоритетних напрямів є трансформація HR у повноцінного стратегічного партнера керівництва. Це передбачає активну участь HR-керівників у процесах стратегічного планування, формування кадрової стратегії та управління організаційними змінами. Узгодження HR-цілей із корпоративною стратегією дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень і підвищити їх ефективність.

2. Інтеграція HR-систем із бізнес-процесами.

Для підвищення результативності управління персоналом необхідно забезпечити тісну інтеграцію HR-систем із ключовими бізнес-процесами підприємства. Це включає синхронізацію HR-метрик із фінансовими та операційними показниками, форму-

вання єдиної системи KPI та впровадження процесного підходу до управління персоналом.

3. Розвиток цифрової HR-інфраструктури.

Цифрова трансформація HR-систем має ґрунтуватися на впровадженні єдиних інтегрованих HRIS і HCM-платформ, які забезпечують автоматизацію кадрових процесів, централізацію даних та аналітичну підтримку управлінських рішень. Особливу увагу слід приділяти розвитку HR-аналітики та використанню data-driven підходів.

4. Формування та розвиток HR-компетентностей.

Ефективність цифрової трансформації HR значною мірою залежить від рівня компетентностей HR-персоналу. Тому важливим напрямом удосконалення є розвиток аналітичних, цифрових і стратегічних компетентностей HR-фахівців, а також формування міжфункціональної взаємодії з іншими підрозділами.

5. Підвищення людиноцентричності HR-систем.

Поряд із цифровізацією необхідно зберігати фокус на працівнику як ключовій цінності організації. Удосконалення HR-систем має включати розвиток програм залученості, добробуту, кар'єрного розвитку та формування позитивного employee experience, що сприяє утриманню талантів і підвищенню продуктивності праці.

6. Управління змінами та корпоративною культурою.

Цифрова трансформація HR-систем потребує ефективного управління змінами, комунікаційної підтримки та формування культури інновацій. Це дозволяє зменшити опір персоналу, підвищити рівень прийняття нових HR-практик і забезпечити сталість трансформаційних процесів.

Запропоновані напрями вдосконалення HR-систем спрямовані на формування інтегрованої, стратегічно орієнтованої та технологічно зрілої системи управління персоналом. Їх реалізація дозволить корпоративним підприємствам ефективно адаптуватися до вимог цифрової трансформації, підвищити якість управління людським капіталом і забезпечити досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таблиця. Матриця інтеграції сучасних підходів до HRM у корпоративному управлінні

Напрямок / Компонент HRM	Стратегічна інтеграція HRM у корпоративне управління	Процесний і сервісний підходи	Цифрова трансформація HR (HR Tech)	People Analytics і data-driven HR	Людиноцентричні підходи та EX	Управління змінами та ризиками
1	2	3	4	5	6	7
Роль HR-функції	Стратегічний бізнес-партнер, учасник корпоративного управління	Власник і координатор HR-процесів та сервісів	Архітектор цифрової HR-екосистеми	Аналітичний центр підтримки рішень	Провайдер цінності та досвіду працівника	Агент змін і координатор трансформації
Ключова мета	Забезпечення реалізації корпоративної стратегії	Ефективність, стандартизація та якість HR-послуг	Автоматизація та масштабованість HR	Обґрунтованість управлінських рішень	Залученість, лояльність, добробут	Зниження ризиків і стійкість змін

1	2	3	4	5	6	7
Фокус управління	Довгостроковий розвиток людського капіталу	HR-процеси та їх результативність	Цифрові платформи та інструменти	Дані, метрики, прогнозування	Досвід працівника протягом життєвого циклу	Людський фактор та організаційна готовність
Основні інструменти	HR-стратегія, talent management, succession planning	HRIS, BPM, shared services	HCM, ATS, LMS/LXP, AI, чат-боти	People Analytics, BI, predictive models	EX-платформи, опитування, feedback-системи	Change management, комунікації, навчання
Інтеграція з бізнесом	Узгодження HR- і бізнес-цілей	Включення HR-процесів у бізнес-процеси	Інтеграція HR-Tech з ERP/CRM	Зв'язок HR-метрик із фінансовими KPI	Підтримка продуктивності через EX	Підтримка стратегічних змін бізнесу
Очікуваний ефект	Конкурентні переваги та стратегічна стійкість	Підвищення операційної ефективності	Швидкість, прозорість, гнучкість HR	Якісні управлінські рішення	Висока залученість і утримання талантів	Успішна реалізація трансформацій
Основні ризики	Формальний характер HR-стратегії	Надмірна бюрократизація	Технологічна фрагментація	Низька якість даних	Ігнорування індивідуальних потреб	Опір змінам, кадрові втрати
Умови успішної реалізації	Підтримка топменеджменту	Чітке моделювання процесів	Єдина цифрова HR-архітектура	Аналітичні компетентності HR	Культура довіри та залученості	Системна комунікація і лідерство

Джерело: авторська розробка

Матриця демонструє, що ефективна система управління персоналом у корпоративному секторі формується на перетині шести взаємопов'язаних вимірів: стратегічного, процесного, цифрового, аналітичного, людиноцентричного та управління змінами. Лише їх комплексна інтеграція дозволяє трансформувати HRM у стратегічний драйвер корпоративного розвитку та забезпечити стійкість HR-систем в умовах цифрової економіки.

Висновки. У роботі здійснено комплексне дослідження систем управління персоналом на сучасних корпоративних підприємствах у контексті стратегічних трансформацій, цифровізації та зростання ролі людського капіталу. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність функціонування корпоративних структур значною мірою залежить від рівня розвитку та інтегрованості HR-систем у загальну систему корпоративного управління.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило встановити, що сучасні HR-системи формуються на основі поєднання стратегічного, процесного, компетентнісного, інноваційно-цифрового та людиноцентричного підходів. Їх синергія забезпечує цілісність управління персоналом, узгодженість кадрових рішень із корпоративною стратегією та адаптивність HR-процесів до динамічних змін зовнішнього середовища.

Дослідження специфіки функціонування HR-систем на корпоративних підприємствах виявило багаторівневість управління, стандартизацію кадрових процедур, підвищені вимоги до прозорості та необхідність використання сучасних HR-технологій. Встановлено, що рівень інтеграції HR-функцій з бізнес-процесами та стратегічним управлінням у більшості корпоративних підприємств залишається середнім, що обмежує реалізацію стратегічного потенціалу HRM.

Доведено, що сучасні HR-технології та інструменти People Analytics суттєво підвищують ефек-

тивність кадрових процесів, забезпечують управління персоналом на основі даних, покращують якість управлінських рішень і сприяють розвитку людського капіталу. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю цифрових рішень, дефіцитом аналітичних компетентностей HR-фахівців та опором організаційним змінам.

Обґрунтовано напрями вдосконалення HR-систем, що передбачають посилення стратегічної ролі HR-функцій, розвиток цифрової HR-інфраструктури, інтеграцію HR-метрик із корпоративними показниками ефективності, підвищення людиноцентричності та ефективне управління змінами. Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню зрілих, інтегрованих і технологічно орієнтованих HR-систем, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей і сталий розвиток корпоративних підприємств у сучасних умовах.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом на корпоративних підприємствах пов'язані з поглибленням теоретико-методологічних і прикладних аспектів розвитку HR-систем в умовах цифрової трансформації та зростаючої складності корпоративного управління.

Доцільним є подальше вивчення методів кількісної оцінки впливу HR-систем і HR-технологій на фінансові та операційні результати корпоративних підприємств, що дозволить обґрунтувати економічну ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу. Особливу увагу слід приділити розробці інтегрованих моделей оцінювання результативності HRM із використанням показників People Analytics.

Перспективним напрямом досліджень є формування моделей цифрової зрілості HR-систем та визначення критеріїв вибору HR-технологій з урахуванням масштабованості, інтеграційної суміс-

ності, кібербезпеки та відповідності корпоративним стандартам управління.

Подальших наукових розвідок потребують питання людиноцентричності та employee experience у корпоративних структурах, зокрема дослідження взаємозв'язку між цифровими HR-рішеннями, рівнем залученості персоналу та організаційною продуктивністю.

Актуальним є також вивчення управління змінами та ризиками впровадження HR-систем, зок-

рема аналіз чинників опору персоналу, розвитку лідерства змін і формування культури інновацій у корпоративних підприємствах.

Окрему наукову цінність мають порівняльні міжгалузеві та міжнародні дослідження систем управління персоналом, які дозволять адаптувати кращі практики HRM до умов функціонування корпоративного сектору економіки та сприятимуть подальшому розвитку теорії й практики управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5, Iss. 4 (23). <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
2. Andrés Reina M. P., Díaz-Muñoz R., Rodríguez-Fernández M. Employee experience: a systematic review. *European Public & Social Innovation Review*. 2024. Vol. 9. P. 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
3. Аблязова Н. Р., Козловська С. Г. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6 (241). С. 63-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521154>
4. Гуцалюк О. М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.
5. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Havrylova N. V., Kovalenko-Marchenkova Y. V. Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Економічні інновації*. 2021. Vol. 23, Iss. 1 (78). P. 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
7. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Кравченко М. С., Федюк Б. О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
9. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>
10. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І., Фабрика І. В. Аналіз меток визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. № 22 (50). С. 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)

Надійшла до редакції 20.02.2026

Прийнята до друку 30.03.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENSSES

1. Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 5(4(23)). <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
2. Andrés Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: a systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
3. Ablyazova, N. R., & Kozlovska, S. G. (2021). Time management as an effective tool for managing the company's personnel. *Formation of market relations in Ukraine*, 6(241), 63-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521154>
4. Hutsaliuk, O. M. (2016). Organization of management of economic security of corporate integration development. *Development management*, 2(184), 66-74.
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Havrylova, N. V., & Kovalenko-Marchenkova, Y. V. (2021). Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Economic innovations*, 23(1(78)), 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahova, V. V., & Ukrainsky, S. S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Economic Management: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
7. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in the innovation and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
8. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S., & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(48), 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)

9. Bondar, Iu.A. (2023). Research of the category «competitiveness of goods and services». *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>

10. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., Fabrika, I. V. (2022). Analysis of labels for determining the level of competitiveness of enterprise products. *Bulletin of Postgraduate Education "Series «Social and Behavioral Sciences»*. Kyiv, 22(50), 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)

Received: 20.02.2026

Accepted: 30.03.2026

Published: 30.05.2026

Тупота В. Ю. Дослідження систем управління персоналом на сучасних корпоративних підприємствах

У статті досліджено особливості формування та функціонування систем управління персоналом на сучасних корпоративних підприємствах в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу. Обґрунтовано, що ефективна система управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку корпоративних структур. Розглянуто еволюцію підходів до управління персоналом та їх трансформацію під впливом сучасних викликів, зокрема глобалізації, посилення конкуренції за таланти, ускладнення організаційних структур і впровадження інноваційних технологій.

Особливу увагу приділено аналізу основних елементів системи управління персоналом корпоративних підприємств, зокрема процесам планування потреб у персоналі, підбору та адаптації працівників, оцінювання результативності, розвитку компетентностей, мотивації та утримання персоналу. Визначено роль сучасних HR-технологій – автоматизованих HRIS і HCM-платформ, систем аналітики персоналу, цифрових інструментів навчання та розвитку – у підвищенні ефективності кадрових процесів і якості управлінських рішень.

Доведено, що специфіка корпоративних підприємств, яка проявляється у багаторівневій системі управління, стандартизації бізнес-процесів та необхідності узгодження інтересів різних стейкхолдерів, зумовлює потребу у комплексному та інтегрованому підході до побудови системи управління персоналом. Узагальнено основні проблеми функціонування HR-систем на корпоративних підприємствах та окреслено напрями їх удосконалення з урахуванням стратегічних цілей і вимог цифрової трансформації. Отримані результати можуть бути використані для розвитку теоретичних положень HRM та вдосконалення практики управління персоналом у корпоративному секторі економіки.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, корпоративні підприємства, HR-технології, людський капітал, цифровізація, HRM.

Tupota V. Research on personnel management systems in modern corporate enterprises

The article examines the features of the formation and functioning of human resource management systems at modern corporate enterprises under conditions of a dynamic external environment, economic digitalization, and the growing role of human capital. It is substantiated that an effective human resource management system is one of the key factors in ensuring competitiveness and sustainable development of corporate structures. The evolution of approaches to human resource management and their transformation under the influence of contemporary challenges—such as globalization, intensified competition for talent, increasing organizational complexity, and the implementation of innovative technologies—is analyzed.

Particular attention is paid to the study of the main elements of human resource management systems at corporate enterprises, including workforce planning, recruitment and onboarding, performance evaluation, competency development, motivation, and employee retention. The role of modern HR technologies—automated HRIS and HCM platforms, people analytics systems, and digital tools for learning and development—in enhancing the efficiency of HR processes and improving the quality of managerial decision-making is emphasized.

It is proven that the specificity of corporate enterprises, manifested in multi-level management structures, standardized business processes, and the need to balance the interests of various stakeholders, determines the necessity of a comprehensive and integrated approach to building human resource management systems. The main problems in the functioning of HR systems at corporate enterprises are summarized, and directions for their improvement are outlined, taking into account strategic objectives and the requirements of digital transformation. The results of the study can be used to further develop theoretical provisions of HRM and to improve human resource management practices in the corporate sector of the economy.

Keywords: human resource management, human resource management system, corporate enterprises, HR technologies, human capital, digitalization, HRM.