

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Жернова Є. В., аспірант (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0723-5713>



У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти розвитку інструментів діагностики систем управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано актуальність переосмислення традиційних підходів до HR-діагностики з урахуванням впливу цифрових технологій, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні платформи та мобільні додатки. Запропоновано інтеграційно-цифровий підхід, який поєднує системне бачення HR-процесів із можливостями цифрової аналітики. З'ясовано, що методологія даного підходу базується на поєднанні кількісних і якісних методів дослідження, принципах адаптивності, персоналізації та безперервного моніторингу, що сприяє підвищенню точності оцінювання, оперативності управлінських рішень та стратегічній узгодженості кадрової політики підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: управління, персонал, діагностика, цифрове середовище, цифровізація, інструменти, підхід, методологія, оцінка.

DEVELOPMENT OF TOOLS FOR DIAGNOSTIC OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Zhernova Ye. V., post-graduate student (USURT)

The article carries out a comprehensive study the theoretical foundations and practical aspects the development of diagnostic tools for enterprise personnel management systems in the context digital transformation. It is established that the inconsistency of the HR system with the corporate strategy can lead to a number of critical risks, including reduced labor productivity, increased staff turnover, inefficient use of resources, and increased conflict in the team. It is found that the diagnostics the personnel management system is considered as a systematic process of analyzing functions, procedures, and results of HR activities in order to assess their effectiveness, compliance with the strategic goals the enterprise, and identify areas for optimization. The key stages of the diagnostics of the personnel management system are identified, which form the logical sequence of the analytical process and ensure its methodological integrity. The need to rethink traditional approaches to HR diagnostics is substantiated, taking into account the impact of digital technologies, in particular big data analytics, artificial intelligence, cloud platforms, and mobile applications. An integrative-digital approach to diagnostics is proposed, which combines a systemic vision HR processes with the capabilities of digital analytics. The methodological foundations of the integrative-digital approach are determined, which include a systemic analysis HR processes, the use of digital technologies for data collection and processing, the use analytical tools to assess the effectiveness of personnel management, as well as the integration diagnostic results into the strategic planning of the enterprise's personnel policy. It was found that the methodology the

integrative-digital approach is based on a combination quantitative and qualitative research methods, the principles of adaptability, personalization and continuous monitoring, which contributes to increasing the accuracy of assessment, the efficiency management decisions and the strategic coherence of the enterprise's personnel policy in the digital economy.

Keywords: *management, personnel, diagnostics, digital environment, digitalization, tools, approach, methodology, assessment.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Цифрова трансформація сучасного бізнес-середовища зумовлює кардинальні зміни не лише у виробничих процесах, але й у концептуальних засадах управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових технологій — таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні платформи та автоматизовані HR-системи — спричиняє переосмислення традиційних моделей взаємодії між працівником і роботодавцем, формує нові вимоги до компетенцій персоналу та змінює саму природу трудових відносин. У контексті зростаючої конкуренції, динамічних змін на ринку праці та необхідності забезпечення гнучкості організаційних структур, підприємства змушені оперативно адаптувати свої кадрові стратегії до нових викликів. Це передбачає не лише оновлення інструментарію управління персоналом, а й впровадження системного підходу до оцінки ефективності функціонування HR-підрозділів. Одним із ключових механізмів забезпечення стратегічної узгодженості HR-систем із загальними цілями підприємства виступає діагностика системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. У сучасній науковій дискусії питання діагностики систем управління персоналом у контексті цифрової трансформації набуває дедалі більшої актуальності. Аналіз публікацій свідчить про зростаючий інтерес до інтеграції цифрових технологій у процеси управління персоналом підприємств, зокрема щодо оцінки ефективності,

прогнозування ризиків та формування стратегій розвитку персоналу. Так, Артюх-Пасюта О. [1] розкриває методологічні основи діагностики системи управління персоналом, розглядаючи її як інструмент стратегічного аналізу кадрових процесів. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. [2] досліджують використання хмарних платформ, мобільних додатків, систем зворотного зв'язку та аналітичних модулів, демонструючи практичну реалізацію діагностики в цифровому середовищі. У роботі Даниленка О. [3] розглядається HR-аналітика як інструмент діагностики, що базується на обробці великих масивів даних. Автор пропонує класифікацію метрик для оцінки ефективності HR-систем, зокрема показники залученості, продуктивності, плинності кадрів та рівня задоволеності працівників. Зазначається, що використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси оцінки та прогнозування. Згідно з дослідженням Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. [4] існує необхідність впровадження аналітичних платформ, які дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників персоналу в реальному часі. Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Остапюк Б. [5] розкривають, як цифровізація змінює вимоги до персоналу та інструменти його оцінки, що є важливим аспектом діагностики. У публікації Шаульської Л., Кримої М. [6] проаналізовано інструменти цифрової діагностики, які забезпечують ефективну комунікацію, оцінку результативності та підтримку корпоративної культури в remote-середовищі. Визначено переваги використання мобільних додатків, хмарних

сервісів та платформ для зворотного зв'язку. Загалом, наукові джерела демонструють поступовий перехід від традиційних методів діагностики до цифрових рішень, що базуються на даних. Водночас, дослідники підкреслюють важливість етичних аспектів цифрової оцінки персоналу, захисту персональних даних та формування довіри до нових технологій.

Незважаючи на наявність поданих вище досліджень, проблема розвитку інструментарію діагностики систем управління персоналом підприємств у контексті цифрової трансформації зберігає високу актуальність та потребує подальшого глибокого теоретичного і прикладного осмислення.

Метою статті є систематизація наукових підходів до діагностики систем управління персоналом та виявлення можливостей їх адаптації до цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління персоналом обґрунтовано розглядається науковцями та практиками як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Відповідність системи управління персоналом стратегічним цілям організації є критично важливою, оскільки її дисфункція може спричинити низку негативних наслідків, що впливають на загальну результативність діяльності.

Зокрема, до основних ризиків неузгодженості HR-системи з корпоративною стратегією належать:

- зниження продуктивності праці. Недосконалість організаційних процесів, відсутність чітких регламентів та неефективна мотиваційна політика можуть уповільнювати виконання завдань, демотивувати працівників і спричиняти помилки в роботі;

- зростання плинності кадрів. Неприятливий соціально-психологічний клімат, обмежені можливості професійного розвитку та непрозора система винагород

провокують відтік кваліфікованих працівників, що ускладнює формування стабільного кадрового потенціалу;

- посилення конфліктогенності в колективі. Відсутність чітко визначених посадових обов'язків, неефективна внутрішня комунікація та дефіцит механізмів зворотного зв'язку створюють передумови для міжособистісних конфліктів та напруженості в трудовому середовищі;

- неефективне використання ресурсів. Помилки у процесах добору, навчання та розподілу персоналу призводять до нераціонального витрачання фінансових, часових і людських ресурсів, що негативно позначається на загальній ефективності підприємства.

У цьому контексті діагностика системи управління персоналом виступає як стратегічно важливий інструмент, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку стану процесів управління персоналом, виявляти критичні точки та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

Діагностика системи управління персоналом — це комплексний та систематичний процес аналізу функціональних компонентів, процедур і механізмів управління людськими ресурсами в межах організаційної структури підприємства [1]. Основною метою діагностики є оцінка ефективності реалізації HR-функцій, ступеня їх відповідності стратегічним цілям бізнесу, а також виявлення дисбалансів, ризиків і потенціалу для розвитку. Цей процес дозволяє виявити слабкі місця, визначити потенційні ризики та можливості для розвитку, а також розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Діагностика допомагає ідентифікувати ці проблеми на ранніх стадіях і розробити стратегічний план для їх усунення.

Процес діагностики зазвичай включає кілька ключових етапів [1, 5]:

1. Визначення цілей діагностики. На цьому етапі сформулюються ключові аспекти, що підлягають аналізу, зокрема функціональні компоненти системи управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям підприємства, а також очікувані результати діагностичних процедур.

2. Збір інформації. Використовується широкий спектр методів, які дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані про стан HR-системи:

- опитування та анкетування працівників для отримання їхньої думки про робоче середовище, рівень задоволеності, можливості для розвитку;

- інтерв'ю з керівниками та ключовими спеціалістами, щоб зрозуміти їхнє бачення сильних та слабких сторін системи управління персоналом;

- аналіз документації: вивчення кадрових документів, положень, внутрішніх політик, звітів про продуктивність;

- аналіз кількісних показників: показники плинності, середній час закриття вакансій, рівень продуктивності, витрати на навчання.

3. Аналіз та інтерпретація даних. Зібрана інформація структурується та аналізується. Виявляються закономірності, "вузькі місця" та взаємозв'язки між різними аспектами системи управління персоналом.

4. Розробка рекомендацій. На основі аналізу формується звіт з конкретними рекомендаціями. Вони можуть стосуватися вдосконалення системи мотивації, оптимізації процесів найму, впровадження нових програм навчання, покращення внутрішньої комунікації тощо.

5. Розробка плану дій та впровадження змін. Складається детальний план реалізації запропонованих змін із зазначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

Для повної оцінки ефективності

системи управління персоналом аналізують такі ключові компоненти [7]:

- стратегія та планування: наскільки стратегія управління персоналом узгоджена з загальною бізнес-стратегією компанії;

- рекрутинг та адаптація: ефективність пошуку, відбору та адаптації нових співробітників;

- оцінка та управління продуктивністю: наскільки об'єктивною та прозорою є система оцінки, чи допомагає вона підвищувати продуктивність;

- система мотивації та винагороди: чи є система оплати праці та нематеріальної мотивації справедливою та конкурентоспроможною;

- навчання та розвиток: наскільки програми навчання відповідають потребам працівників та цілям компанії;

- корпоративна культура та комунікація: рівень залученості, задоволеності та відкритості комунікацій всередині компанії.

У процесі дослідження діагностики систем управління персоналом підприємств важливо враховувати різноманіття сучасних підходів, що сформувалися під розвитку аналітичних технологій та зміни управлінських парадигм. Кожен із підходів має власні методологічні засади, інструментарій та сферу застосування (рис. 1).

Варто констатувати, що у цифровому середовищі діагностика набуває нових форм — вона інтегрується з аналітичними платформами, використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування поведінки персоналу, забезпечує візуалізацію даних у реальному часі та сприяє прийняттю рішень на основі доказів. Таким чином, діагностика перетворюється з інструменту контролю на засіб стратегічного управління, що забезпечує сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки. Отже, формується інтеграційно-цифровий підхід до діагностики систем управління персоналом, що базується на поєднанні

системного аналізу HR-процесів із технологій, які забезпечують об'єктивність, використанням сучасних цифрових масштабованість та оперативність оцінки.

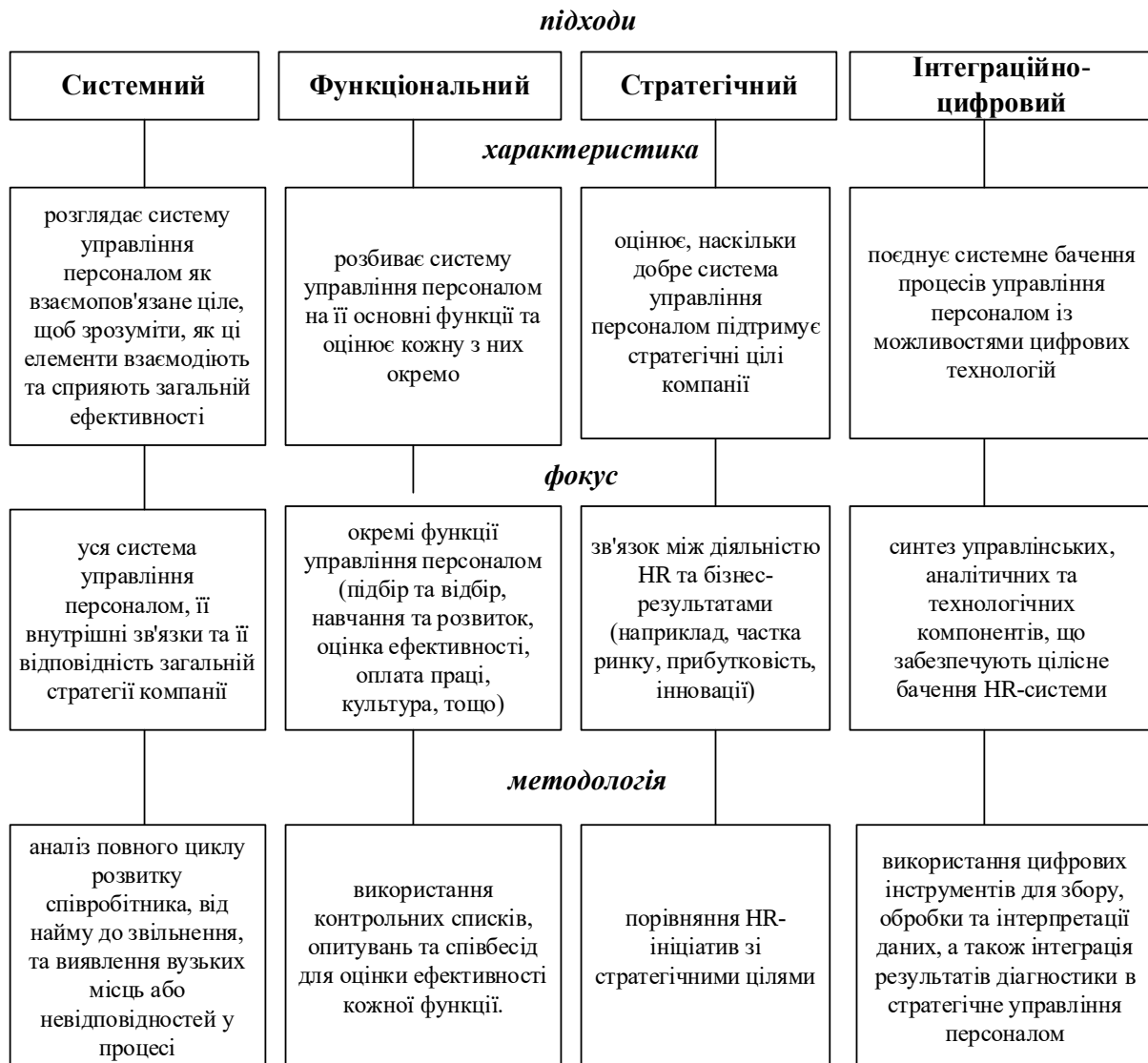


Рис. 1. Характеристика сучасних підходів до діагностики систем управління персоналом підприємств (розробка автора)

Розвиток діагностики в цифровому середовищі відбувається за кількома основними напрямками [8, 9]:

1. HR-аналітика та Big Data. Це найважливіший тренд. Інструменти HR-аналітики збирають і обробляють дані з різних джерел: CRM-систем, табелів обліку робочого часу, корпоративних месенджерів та ін. На основі цього можна:

- прогнозувати плинність кадрів. Аналіз даних допомагає виявити співробітників, які схильні до звільнення, і вчасно вжити заходів для їх утримання;

- оцінювати ефективність найму. Аналітика дозволяє визначити, які канали залучення кандидатів є найефективнішими, та спрогнозувати успішність нових співробітників;

- визначати ключові фактори мотивації. Вивчаючи залежність продуктивності від умов праці, розміру зарплати чи можливостей для навчання, можна сформулювати оптимальну систему мотивації.

2. Діагностика компетенцій за допомогою цифрових інструментів.

Традиційні тести доповнюються новими методами:

- використання симуляційних ігор та віртуальної реальності (VR). Це дозволяє оцінити реакцію кандидата або співробітника на стресові ситуації, його лідерські якості та навички командної роботи в умовах, максимально наближених до реальних;

- аналіз "цифрового сліду". Вивчення активності співробітника в корпоративних системах може дати уявлення про його комунікативні навички, рівень залученості та ефективність.

3. Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. ШІ-системи здатні автоматизувати значну частину рутинних процесів діагностики:

- аналіз резюме. Алгоритми ШІ можуть швидко відсіяти нерелевантних кандидатів, заощаджуючи час рекрутерів;

- предиктивна аналітика. Застосування машинного навчання дозволяє не просто аналізувати минуле, а й будувати точні прогнози щодо майбутньої поведінки персоналу.

Методологічні основи інтеграційно-цифрового підходу до діагностики систем управління персоналом включають нижче подані компоненти.

Системний підхід — розгляд управління персоналом як багаторівневої організаційної системи, що функціонує у взаємозв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Це дозволяє ідентифікувати ключові елементи HR-системи та оцінити їхню узгодженість зі стратегічними цілями.

Цифрова аналітика — використання сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та інтерпретації даних про персонал. Застосовуються такі інструменти, як HRIS (Human Resource Information Systems), системи управління талантами, платформи зворотного зв'язку, а також алгоритми штучного інтелекту для прогнозування

ризиків і поведінкових моделей.

Інтеграція даних — об'єднання інформації з різних джерел (електронні анкети, внутрішні бази даних, зовнішні HR-платформи) в єдину аналітичну систему, що забезпечує цілісне бачення кадрової ситуації на підприємстві.

Кваліметричний аналіз — оцінка якісних характеристик персоналу (компетентність, мотивація, адаптивність) за допомогою шкал, індексів, експертних оцінок. Це дозволяє формувати інтегральні показники ефективності HR-системи.

Візуалізація результатів — представлення діагностичних даних у форматі інтерактивних панелей (dashboards), теплових карт (heatmaps), рейтингів і scorecards, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, інтеграційно-цифровий підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні методи оцінки персоналу, забезпечити гнучкість та адаптивність HR-діагностики до змін середовища, підвищити точність управлінських рішень завдяки даним у реальному часі, створити умови для персоналізованого розвитку працівників.

Висновки. Розвиток інструментів діагностики систем управління персоналом у цифровому середовищі виступає необхідною передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах трансформації економічних процесів. Цифрові технології не лише автоматизують кадрові процедури, а й відкривають нові можливості для глибокого аналізу потреб, мотиваційних установок, поведінкових моделей та професійного потенціалу працівників. У контексті цифрової трансформації бізнесу актуалізується потреба в переосмисленні традиційних підходів до діагностики HR-систем, які часто не відповідають вимогам гнучкості, адаптивності та даних у реальному часі. Відповіддю на ці виклики

є інтеграційно-цифровий підхід, що поєднує системне бачення управлінських процесів із можливостями сучасних цифрових технологій. Методологічна основа цього підходу базується на синтезі концептуальних засад управління персоналом, інструментів цифрової аналітики, алгоритмів прогнозування та принципів стратегічного управління людськими ресурсами. Такий підхід забезпечує не лише об'єктивну багатовимірну оцінку стану HR-системи, а й формує основу для її динамічного вдосконалення відповідно до викликів цифрової економіки, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2. С. 158–162.
2. Глушко Т., Барсегян А., Полупанов Б. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 75(2). С. 20-31.
3. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259.
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238.
5. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74.

С. 139–149.

6. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 20–26.
7. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199–207.
8. Hayes M. HR Digital Transformation Strategy. IBM Consulting. – 2025. IBM : website. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>
9. Digital HR: The Ultimate Guide. AIHR : website. URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/>

REFERENCES

1. Artiukh-Pasiuta O. V. (2013) Diahnostyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Diagnostics of the enterprise's personnel management system]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*. № 2. P. 158–162.
2. Hlushko T., Barsehian A., Polupanov B. (2025) HR-tekhnohii yak instrument tsyfrovoi transformatsii kadrovoho administruvannia u remote-seredovyshchi. [HR technologies as a tool for digital transformation of human resources administration in a remote environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. T. 26, № 75(2). P. 20-31.
3. Danylenko O. A. (2021) Vykorystannia HR-analityky v diahnostrytsi systemy upravlinnia personalom. [Using HR analytics in diagnosing the human resources management system]. *Biznes Inform*. № 7. S. 252–259.
4. Diakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S., Ostroverkhov V., Kotsur A., Khlypovka O. (2024) Tsyfrova

transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti. [Digital transformation in human resources management: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 34. № 4. S. 213-238.

5. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management personnel development railway transport enterprises in the context digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.

6. Shaulska L. V., Krymova M. O. (2020) HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi. [HR analytics as a business management tool

in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. № 1. P. 20–26.

7. Trynchuk O. B. (2018) Doslidzhennia analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu. [Research on analytical indicators in the practice of human resources departments]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. № 3. P. 199–207.

8. Hayes M. HR Digital Transformation Strategy. IBM Consulting. – 2025. *IBM : website*. Available at: <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>

9. Digital HR: The Ultimate Guide. *AIHR : website*. Available at: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/>.