

АНОТАЦІЯ

Махінько І.В. Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (Галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Український державний університет науки і технологій Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства на основі цифрової конвергенції.

Досліджено, що питання формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у складному й нестабільному середовищі, де поєднуються військові ризики, економічна нестабільність, висока плинність кадрів, проблеми з логістикою та обмеженість фінансових ресурсів. За таких умов ефективне управління персоналом стає не лише інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів, а й важливою складовою економічної безпеки підприємства. Було проаналізовано ключові поняття в системі управління персоналом підприємства, існуючі методи розвитку персоналу. Доведено, що універсальних методів навчання й розвитку персоналу не існує. Кожне підприємство має власні особливості: галузеві, технологічні, соціально-економічні, кадрові, а також зовнішні фактори впливу. Тому менеджери повинні гнучко комбінувати різні методи навчання, застосовувати як класичні, так і інноваційні підходи, враховувати категорії працівників і специфіку завдань, які вони виконують. В умовах війни особливого значення набуває поєднання професійного навчання з психологічною підтримкою та розвитком соціальної відповідальності підприємства перед працівниками.

Виявлено, що сучасне бачення управління персоналом ґрунтується на інтеграції економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Якщо економічні стимули залишаються базовим елементом підвищення

продуктивності праці, то адміністративні заходи забезпечують чіткість і структурованість управління, а соціально-психологічні стають вирішальними у кризових умовах. Працівники потребують не лише гідної оплати праці, а й уваги до їхніх індивідуальних потреб: підтримки морального стану, забезпечення безпеки на робочому місці, гнучкого графіку, доступу до психологічної допомоги.

Обґрунтовано ідею створення спеціальної кадрової бази «Персонал плюс». Вона принципово відрізняється від традиційних систем управління персоналом тим, що поєднує інформацію не лише про професійні характеристики працівників, а й про їхні таланти, інтереси, соціальні потреби, а також потенційні ризики. Це дає змогу менеджерам більш комплексно підходити до розкриття людського потенціалу, підбирати ефективні індивідуальні методи розвитку, оптимально розподіляти обов'язки та створювати кадровий резерв навіть у найскладніші періоди. В умовах воєнного стану така база може стати стратегічним інструментом швидкого реагування на втрату кадрів та оперативного залучення нових працівників. Автором розроблена стратегія управління розвитком персоналу, яка передбачає комплексність і системність, де важливими є такі принципи: стійкість, безпека персоналу, адаптивність, комунікація зі стейкхолдерами, розвиток корпоративної культури, гендерний баланс, безперервність розвитку та безбар'єрність. Саме їх реалізація дозволяє створити на підприємстві середовище, в якому працівники готові не лише залишатися на своїх робочих місцях навіть у кризових ситуаціях, а й демонструвати високу продуктивність, відданість та ініціативність.

Наголошено, що сучасні менеджери повинні володіти широким арсеналом практичних інструментів збереження й розвитку персоналу. До них належать: запровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, суміщення посад; зниження витрат на логістику та утримання персоналу; залучення державних і міжнародних програм підтримки; формування сильної корпоративної культури; впровадження цифрових технологій управління;

страхування діяльності та розподіл ризиків. В умовах воєнного стану такі заходи стають вирішальними для виживання підприємства.

Досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та управління. Встановлено, що цифровізація не лише змінює інструменти управління, а й впливає на саму природу мотиваційних чинників, акцентуючи увагу на індивідуальних потребах працівників, мотивація є одним із визначальних чинників ефективності діяльності працівників, особливо в епоху цифрових технологій, коли традиційні методи стимулювання вже не дають очікуваного результату.

Сформовано основні переваги ефективної мотивації персоналу, серед яких: підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, підвищення якості, підвищення задоволеності персоналу, формування позитивної корпоративної культури, висока результативність праці, мотивовані працівники забезпечують репутацію роботодавця, це полегшує пошук талантів.

Зроблено порівняльну характеристику підходів до управління персоналом, визначено: ключові риси, переваги і недоліки підходів. Аналіз підходів показав, що управління персоналом в умовах цифрової трансформації потребує використання інноваційних підходів, що дозволяють краще зрозуміти потреби персоналу, засновані на індивідуальному підході та використання механізмів їх мотивації. Поєднання традиційних та інноваційних підходів дозволяє формувати гнучкі і індивідуальні підходи до мотивації, підвищувати ефективність персоналу та задоволеність від роботи.

Виявлено, що впровадження цифрових технологій управління персоналом суттєво трансформує підходи до HR-менеджменту та підвищує ефективність управлінських процесів. Штучний інтелект (AI) забезпечує автоматизацію рутинних HR-функцій, підвищує точність прийняття рішень, дозволяє персоналізувати підхід до кожного працівника та прогнозувати ключові показники. Хмарні технології створюють гнучке середовище для доступу до HR-сервісів, оптимізують документообіг, спрощують управління даними та підтримують дистанційні моделі організації праці. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) відкривають нові можливості в навчанні, адаптації,

дозволяючи ефективно моделювати робочі ситуації та підвищувати залученість персоналу. Загалом, впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом сприяє переходу до інтелектуального, прозорого та гнучкого HR-менеджменту, що відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Розроблено комплексну модель управління персоналом, яка на відміну від існуючих об'єднує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, стратегії винагород для покращення мотивації персоналу, використання цифрових технологій управління персоналом для ефективного управління та розкриття потенціалу працівників.

Запропоновано комплексний інноваційний підхід, який враховує традиційні та інноваційні методи управління персоналом: грейдинг, гейміфікацію, електронне навчання (e-learning), індивідуальні плани розвитку (IDP), кейс-метод, а також враховує теорію поколінь, що дає можливість персоналізованого підходу до управління персоналом. Впровадження зазначеного підходу сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни ринку праці, технологій і соціальних запитів нових поколінь працівників.

Сформовано методично завершену конструкцію переходу від концептуальної моделі цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу до керованого процесу її функціонування, що забезпечує відтворюваність управлінських рішень і можливість подальшої емпіричної перевірки.

Обґрунтовано, що ключовою перевагою запропонованого підходу є переведення розвитку управлінців із площини разових навчальних активностей у площину управлінського процесу, який спирається на вимірювані показники компетентнісних розривів, цифрової інтеграції та управлінської результативності, а практична реалізованість механізму визначається не множиною інструментів, а узгодженістю інформаційної архітектури та наявністю порогових критеріїв корекції в разі фазових змін або зовнішніх шоків.

Розроблено організаційно-економічний механізм функціонування цифрово-орієнтованої системи розвитку управлінського персоналу як структуровано представлену сукупність функціональних блоків, інформаційних потоків, інструментів управлінського впливу та показників контролю, що дає змогу однозначно оцінювати працездатність системи та пов'язувати її результати зі змінами фаз життєвого циклу.

Визначено логіку інтеграції фазової ідентифікації, аналітичного оцінювання компетентнісних розривів, цифрового контуру підтримки рішень та економічного обґрунтування інвестицій у розвиток управлінського персоналу, що забезпечує узгодженість стратегічного, аналітичного й результативного рівнів механізму.

Обґрунтовано положення про цифрово-орієнтовану систему розвитку управлінського персоналу як активний чинник трансформації фазової структури підприємства: цифрова інтеграція не лише «супроводжує» життєвий цикл, а модифікує його траєкторію через вплив на часові параметри фаз. У цьому контексті запропоновано модель впливу цифрової складової на тривалість фаз, що формалізує функціональну залежність між рівнем цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу та скоригованою тривалістю відповідної фази, а також підкреслює, що зміна тривалості є результатом підвищення керованості процесів формування, оцінювання й оновлення управлінських компетентностей, а не механічним наслідком впровадження технологій.

Отримані у межах розділу теоретико-методичні положення доповнено економічним та соціальним обґрунтуванням результативності цифровізації менеджменту персоналу, яке доведено до рівня розрахункового інструментарію. Показано, що включення економічного виміру результативності є необхідним структурним елементом механізму (а не допоміжним інструментарієм), оскільки без кількісної оцінки витрат і вигод розвиток управлінського персоналу втрачає інвестиційну визначеність і перетворюється на управлінську гіпотезу.

Обґрунтовано використання показника рентабельності інвестицій у навчання як індикатора узгодження витрат на розвиток із фазовими потребами підприємства та інструмента корекції структури програм розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів конкретної стадії життєвого циклу.

Ключові слова: персонал, менеджмент персоналу, управління персоналом, системи управління персоналом, цифровізація, стратегії розвитку персоналу, управління персоналом у воєнний час, мотивація, інноваційні підходи управління персоналом, технології управління персоналом, ефективність використання персоналу підприємства.

ABSTRACT

Makhinko I.V. Improvement of the Personnel Management System of an Enterprise Based on Digital Convergence. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 – Management (Field of knowledge 07 – Management and Administration). – Ukrainian State University of Science and Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations for improving the personnel management system of an enterprise based on digital convergence.

It has been established that the issue of forming and implementing a personnel development management strategy under martial law is of particular relevance. Modern enterprises operate in a complex and unstable environment characterized by military risks, economic instability, high staff turnover, logistics challenges, and limited financial resources. Under such conditions, effective personnel management becomes not only a tool for ensuring the stability of production processes, but also an important component of the enterprise's economic security. Key concepts in the enterprise personnel management system and existing methods of personnel development were analyzed. It has been proven that there are no universal methods for personnel training and development. Each enterprise has its own specific characteristics: sectoral, technological, socio-economic, and human resource-related, as well as external influencing factors. Therefore, managers must flexibly combine various training methods, apply both classical and innovative approaches, and take into account the categories of employees and the specifics of the tasks they perform. In conditions of war, the combination of professional training with psychological support and the development of the enterprise's social responsibility toward its employees takes on special significance.

It has been identified that the modern vision of personnel management is based on the integration of economic, administrative, and socio-psychological methods. While economic incentives remain the foundational element for increasing labor

productivity, administrative measures ensure clarity and structure in management, and socio-psychological measures become decisive in crisis conditions. Employees require not only decent remuneration, but also attention to their individual needs: support for morale, ensuring workplace safety, flexible scheduling, and access to psychological assistance.

The concept of creating a special personnel database “Personnel Plus” has been substantiated. It fundamentally differs from traditional personnel management systems in that it combines information not only about the professional characteristics of employees, but also about their talents, interests, social needs, and potential risks. This enables managers to take a more comprehensive approach to unlocking human potential, to select effective individual development methods, to optimally distribute responsibilities, and to build a personnel reserve even during the most challenging periods. Under martial law, such a database can become a strategic tool for rapid response to personnel losses and the prompt engagement of new employees. The author has developed a personnel development management strategy that presupposes comprehensiveness and systematicity, with the following principles being essential: resilience, personnel safety, adaptability, communication with stakeholders, corporate culture development, gender balance, continuity of development, and barrier-free access. It is the implementation of these principles that enables the creation of an environment within the enterprise in which employees are ready not only to remain in their positions even in crisis situations, but also to demonstrate high productivity, dedication, and initiative.

It has been emphasized that modern managers must possess a broad arsenal of practical tools for retaining and developing personnel. These include: the introduction of flexible forms of employment, remote work, and job combination; reduction of logistics and personnel maintenance costs; engagement of state and international support programs; formation of a strong corporate culture; implementation of digital management technologies; business insurance and risk distribution. Under martial law, such measures become decisive for the survival of the enterprise.

Modern approaches to personnel motivation in the context of the digital transformation of the economy and management have been studied. It has been

established that digitalization not only changes management tools, but also affects the very nature of motivational factors, placing emphasis on the individual needs of employees; motivation is one of the determining factors of employee performance effectiveness, especially in the era of digital technologies, when traditional methods of incentivization no longer produce the expected results.

The main advantages of effective personnel motivation have been identified, among which: increased productivity, reduced staff turnover, improved quality, increased personnel satisfaction, formation of a positive corporate culture, high labor performance, and the fact that motivated employees ensure the employer's reputation, which facilitates the search for talent.

A comparative characterization of approaches to personnel management has been conducted, identifying: key features, advantages, and disadvantages of the approaches. The analysis of approaches showed that personnel management in the context of digital transformation requires the use of innovative approaches that allow for a better understanding of personnel needs, are based on an individual approach, and utilize mechanisms for their motivation. The combination of traditional and innovative approaches enables the formation of flexible and individualized approaches to motivation, increased personnel efficiency, and greater job satisfaction.

It has been identified that the implementation of digital personnel management technologies substantially transforms approaches to HR management and enhances the efficiency of management processes. Artificial intelligence (AI) ensures the automation of routine HR functions, improves decision-making accuracy, enables a personalized approach to each employee, and allows for the forecasting of key indicators. Cloud technologies create a flexible environment for accessing HR services, optimize document workflow, simplify data management, and support remote work organization models. Virtual and augmented reality (VR/AR) open new possibilities in training and onboarding, enabling effective simulation of work situations and increasing personnel engagement. Overall, the implementation of digital technologies in the field of personnel management promotes the transition to intelligent, transparent, and flexible HR management that meets the requirements of the digital economy and ensures the strategic competitiveness of the enterprise.

A comprehensive personnel management model has been developed, which, unlike existing ones, integrates economic, organizational, and socio-psychological methods, reward strategies for improving personnel motivation, and the use of digital personnel management technologies for the effective management and unlocking of employees' potential.

A comprehensive innovative approach has been proposed that takes into account traditional and innovative personnel management methods: grading, gamification, e-learning, individual development plans (IDP), the case method, and also takes into account the theory of generations, which enables a personalized approach to personnel management. The implementation of the specified approach promotes the formation of a flexible, adaptive, and results-oriented personnel management system capable of promptly responding to changes in the labor market, technologies, and the social demands of new generations of employees.

A methodologically complete framework for the transition from the conceptual model of a digitally oriented management personnel development system to a managed process of its functioning has been formed, ensuring the reproducibility of management decisions and the possibility of subsequent empirical verification.

It has been substantiated that the key advantage of the proposed approach is the transition of management personnel development from the realm of one-time training activities to the realm of a management process based on measurable indicators of competency gaps, digital integration, and management effectiveness; moreover, the practical feasibility of the mechanism is determined not by the multiplicity of tools, but by the coherence of the information architecture and the availability of threshold correction criteria in the event of phase changes or external shocks.

An organizational-economic mechanism for the functioning of the digitally oriented management personnel development system has been developed as a structurally presented set of functional blocks, information flows, management influence tools, and control indicators, enabling an unambiguous assessment of the system's operability and linking its results to changes in life cycle phases.

The logic of integrating phase identification, analytical assessment of competency gaps, the digital decision-support contour, and the economic justification

of investments in management personnel development has been defined, ensuring the coherence of the strategic, analytical, and performance levels of the mechanism.

The proposition regarding the digitally oriented management personnel development system as an active factor in the transformation of the enterprise's phase structure has been substantiated: digital integration does not merely "accompany" the life cycle, but modifies its trajectory through its effect on the temporal parameters of the phases. In this context, a model of the influence of the digital component on phase duration has been proposed, which formalizes the functional dependence between the level of digital integration of the management personnel development system and the adjusted duration of the corresponding phase, and also underscores that the change in duration is the result of improved manageability of the processes of forming, evaluating, and updating management competencies, rather than a mechanical consequence of technology implementation.

The theoretical and methodological provisions obtained within the chapter have been supplemented by economic and social justification of the effectiveness of digitalizing personnel management, brought to the level of computational tools. It has been shown that the inclusion of the economic dimension of effectiveness is a necessary structural element of the mechanism (rather than an auxiliary tool), since without a quantitative assessment of costs and benefits, management personnel development loses its investment certainty and transforms into a management hypothesis.

The use of the return on investment in training indicator has been substantiated as an indicator for aligning development costs with the phase-specific needs of the enterprise and as a tool for adjusting the structure of development programs in accordance with the strategic priorities of a specific stage of the life cycle.

Keywords: personnel, personnel management, human resource management, personnel management systems, digitalization, personnel development strategies, personnel management in wartime, motivation, innovative approaches to personnel management, personnel management technologies, efficiency of enterprise personnel utilization.