



Менеджмент

УДК 331.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535>

Дослідження складових системи формування персоналу

Глухий Артем Олегович

аспірант кафедри менеджменту

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»

Січеславська набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000

artglu29@gmail.com

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0005-3222-3502>

Прийнято: 14.08.2025 | Опубліковано: 28.08.2025

Анотація: Метою роботи є теоретичне обґрунтування складових системи формування персоналу організації та розробка методичного підходу до оцінювання потенціалу її удосконалення.

Для досягнення мети та вирішення поставлених у роботі завдань були використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема, системний підхід і системний аналіз – при удосконаленні теоретичних уявлень про систему формування персоналу та при розробці критеріальної методики оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу.

У роботі проаналізовано складові системи формування персоналу, яка виконує транзакційну, трансформаційну, стратегічну функцію (процеси, інструменти, заходи). Крім процесів, які традиційно виокремлюють (планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу), додано процеси розвитку та



збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями. Виділено сучасні інструменти, зокрема, HR-аналітика, SWOT-аналіз персоналу, організаційне моделювання, кар'єрні портали, HRM-системи, брендинг роботодавця, інтерв'ю, аналіз резюме, психометричні та ситуаційні тести, Assessment-центри, програми онбордингу, наставництво, KPI, оцінка 360 градусів, плани розвитку кар'єри. Окреслені внутрішні та зовнішні фактори. Виділено напрями удосконалення системи формування персоналом. Запропонований алгоритм оцінювання системи формування персоналу, який складається з наступних етапів: інтерв'ю з керівництвом організації, визначення мети; збір первинних матеріалів; заповнення форми оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу; проведення оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу за визначеними критеріями; кількісна оцінка стану системи формування персоналу; виявлення напрямків покращення системи формування персоналу; розробка рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій. Розроблена критеріальна методика оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу, яка включає опитування за 100 якісними та кількісними параметрами, які згруповані в 10 критеріїв. За результатами узагальнення результатів виставляються оцінки по кожному з десяти критеріїв (від 0 до 30 балів) та сумарна оцінка (від 0 до 300 балів), за якими робиться висновок про загальний рівень сформованості системи формування персоналу, а також про потенціал удосконалення по кожному критерію. Варіювання балів в межах від 0 до 10 – червона зона, яка свідчить про наявність критично проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування персоналу; від 11 до 20 – жовта зона, свідчить про наявність часткових проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування



персоналу; від 21 до 30 – зелена зона, високий рівень сформованості системи формування персоналу, наявність кращих та зразкових практик.

Ключові слова: система формування персоналу, процеси формування персоналу, інструменти формування персоналу, алгоритм оцінювання, потенціал удосконалення.

Study of the Human Resource Formation System Components

Artem Hlukhyy

Ph.D. Student

Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

Sicheslavs'ka naberezhna, 18, Dnipro, Ukraine, 49000

artglu29@gmail.com

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0005-3222-3502>

Abstract: The purpose of the work is to theoretically substantiate the components of the Human Resource Formation System of the organization and develop a methodological approach to assessing the potential for its improvement.

To achieve the goal and solve the tasks set in the work, general and special methods of scientific knowledge were used, in particular, a systems approach and systems analysis, when improving theoretical ideas about the Human Resource Formation System, and when developing a criterion-based methodology for assessing the potential for improving the Human Resource Formation System.

In addition to the processes that are traditionally distinguished (planning of personnel needs, modeling of positions, personnel search, personnel selection, adaptation of personnel, personnel assessment), the processes of development and retention of talents, as well as optimization of the personnel structure, the importance



of which is due to modern trends, are added. Tools, in particular, HR analytics, SWOT analysis of personnel, organizational modeling, career portals, HRM systems, employer branding, interviews, resume analysis, psychometric and situational tests, Assessment centers, onboarding programs, mentoring, KPIs, 360-degree assessment, career development plans. Directions for improving the personnel training system are identified. Internal and external factors are outlined. An algorithm for evaluating the Human Resource Formation System is proposed, which consists of the following stages: interview with the management of the organization, determining the goal; collection of primary materials; filling out the form for assessing the potential for improving the Human Resource Formation System; assessing the potential for improving the Human Resource Formation System according to specific criteria; quantitative assessment of the state of the Human Resource Formation System; identifying areas for improving the Human Resource Formation System; development recommendations for improving the Human Resource Formation System; implementation of recommendations; monitoring of results; development of corrective actions. A criterion methodology for assessing the potential for improving the Human Resource Formation System has been developed, which includes surveys on 100 qualitative and quantitative parameters, which are grouped into 10 criteria. Based on the results of generalization, assessments are given for each of the ten criteria (from 0 to 30 points) and a total evaluation (from 0 to 300 points), according to which a conclusion is made about the general level of formation of the Human Resource Formation System, as well as the potential for improvement for each criterion. Variation of scores in the range from 0 to 10 is a red zone, which indicates the presence of critical problem areas and potential for the development of the Human Resource Formation System; from 11 to 20 – yellow zone, indicating the presence of partial problem areas and potential for the development of the Human Resource Formation



System; from 21 to 30 – green zone, a high level of formation of the Human Resource Formation System, the presence of the best and exemplary practices.

Keywords: Human Resource Formation System, Human Resource Formation Processes, Human Resource Formation Tools, Assessment Algorithm, Improvement Potential.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання підприємств в Україні характеризуються надзвичайною складністю та непередбачуваністю. У ситуації, коли країна знаходиться у стані воєнних дій, спроможність пристосуватись до швидких змін є життєво необхідною компетентністю будь-якої організації. Така можливість значною мірою залежить від здатності формувати, розвивати та утримувати персонал. Традиційні підходи до управління кадрами, які часто зводяться тільки до кадрового адміністрування планування, підбору, відбору персоналу, уже не забезпечують повною мірою стратегічних потреб бізнесу. У таких умовах виникає необхідність удосконалення системи формування персоналу на основі застосування новітніх підходів, налагодження сучасних процесів та використання інноваційних інструментів. Отже, актуальність осучаснення уявлень про систему формування персоналом організації зумовила тематичний напрям нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань управління персоналом та виділенню його складових своєї роботи присвятили М. Армстронг [1, 2], Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко [3], О. Болотова [4], Н. Бочарова, І. Яровий [5], В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш [6], Ю. Губрик, С. Біляєв, О. Багунц [7], І. Гурська, С. Герчанівська [8], І. Засторожникова [9], К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [10], Д. Корсаков [11], О. Лозова, В. Демченко [12], М. Мурашко [13], О. Продіус, М. Афанасенко, М. Лемешко [14], М. Тарнавський [15].



Теоретичні та практичні питаннями формування персоналу стали предметом досліджень багатьох українських авторів, зокрема, Є. Барвінської, Н. Георгіаді, Г. Лучко [16], Т. Білик [17], О. Борисяк [18], М. Денисенка, Є. Зайченко [19], О. Крушельницької, В. Коваленко [20] С. Лихолат [21], І. Новак, Л. Альошкіна [22], Л. Петришиної [23], Т. Мізерної [24], О. Мосієнко [25], Е. Придятько [26], Т. Шульгіної [27].

Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. у своїй монографії аналізують теоретико-методологічні основи трансформації системи управління персоналом підприємств у контексті оптимізаційного розвитку. Одним з аспектів роботи є впровадження інноваційних технологій формування персоналу [6].

У більш сучасних роботах автори наголошують на тому, що у сучасних умовах змінюється об'єкт управління у системі управління персоналом [14]. Це означає, що основна увага зміщується від контролю трудовими ресурсами як сукупності робочих місць до управління людським капіталом та розвитком потенціалу працівника.

К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов аналізують сутність поняття персонал та у своєму визначенні акцентують увагу на спільності мети працівників [10, с. 9].

Н. Бочарова, І. Яровий аналізують визначення поняття «людські ресурси» та підкреслюють, що воно охоплює не лише кількісні та якісні характеристики працівників, але й їхній інтелектуальний, креативний та соціальний потенціал [5].

І. Засторожнікова у дослідженні управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в умовах діджиталізації виділяє критично важливі у сучасних умовах ознаки персоналу, а також аналізує структуру управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства, виділяє підсистеми



управління розвитком персоналу та підсистеми управління наймом та обліком персоналу [9, с.9-10].

Багато робіт присвячено розгляду системи управління персоналом, її складових. І. Гурська, С. Герчанівська у своєму дослідженні розглядають сутність формування теоретичних та практичних засад управління персоналом, а також пропонують заходи та етапи побудови ефективної системи управління персоналом [8].

Л. Бившева, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко у роботі, що присвячена стратегічному управлінню персоналом як фактору зростання конкурентоспроможності промислового підприємства приділили велику увагу саме аспекту забезпечення ефективності процесу формування персоналу. Однак, вони розглянули тільки один з ключових складових процесу формування персоналу, а саме підбір персоналу [3].

Формуванню персоналу як елемент комплексу заходів кадрової політики, кадрового забезпечення приділена увага у дослідженні І Новак Л. Альошкіна [22].

О. Мосієнко розглядає оцінку формування персоналу як етап комплексного оцінювання управління персоналу [25, с. 8].

М. Денисенко, Є. Зайченко розглядають процес формування персоналом, як такий, що складається з наступних складових: планування (кадрового планування) мають охоплювати інтереси як компанії, так і працівників; набору; «відбору, який передбачає використання певних методів оцінки знань, навичок, умінь потенційних кандидатів, які сформувала для себе компанія на етапі планування»; професійної адаптації [19, с. 13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну поширеність публікацій з питань управління та формування персоналу, все ще існує потреба у розвитку сучасних уявлень про систему формування



персоналу, а також у розробці методичного інструментарію та практичних рекомендацій для оцінювання її дієвості й ефективності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування складових системи формування персоналу організації та розробка методичного підходу до оцінювання потенціалу її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових підходів до управління персоналу демонструє відсутність єдиного розуміння сутності терміну «формування персоналу». У науковій літературі існує чимало підходів, у межах яких це поняття розглядається з різних позицій та науково-методичних засад, однак його чіткого й загальноприйнятого визначення поки що не зроблено.

В наших попередніх дослідженнях на основі [1, 2, 17, 18, 26, 27] ми прийшли до висновку, що формування персоналу – це підсистема системи управління персоналом, яка виконує стратегічну, трансакційну, трансформаційну функцію, є відображенням цілей кадрової політики, має на меті забезпечення якісного персоналу організації, оптимізацію кадрового потенціалу для її успішного функціонування, а також підтримання корпоративної культури за рахунок концентрації на пошуку, розвитку та збереженні талантів.

Щодо складових елементів формування персоналу в науковій літературі також існує багато різних підходів. Так, узагальнену систему управління персоналом представила у своїй докторській дисертації І. Засторожникова. Вона пропонує виділити 4 основні функціональні підсистеми управління персоналом: оплата, оцінка та ефективність роботи персоналу; організація роботи з персоналом; організація робочих місць; формування і розвиток трудового колективу [9, с. 20]. Остання функціональна підсистема – «формування і розвиток трудового колективу» – фактично є підсистемою формування персоналу організації.



У дослідженні механізму стратегічного управління персоналом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку авторами Л. Бившевою, О. Кондратенко, С. Желдак, А. Коваленченко розглядалися складові цього механізму. Авторами не виокремлено формування персоналу як окрему складову, проте в описі представлені окремо «підбір та найм персоналу», «профорієнтація та адаптація персоналу», «формування кадрового потенціалу», «організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів», «управління плинністю кадрів» [3, с. 141]. Усі вказані елементи, на наш погляд, доцільно згрупувати як елементи підсистеми формування персоналу.

Ю. Губрик, С. Біляєв та О. Багунц описують основні елементи сучасної системи управління персоналом: методологію управління персоналом, кадрову політику, залучення персоналу, оцінку персоналу, розміщення і мотивацію персоналу, навчання персоналу [7, с. 220]. При цьому «формування, функціонування та розвиток персоналу» розглядаються авторами як синонім поняття «управління персоналом». Враховуючи твердження, що «процес управління персоналом є складним процесом», можна припустити, що автори трактують його як сукупність трьох складових [7, с. 219]. Однак при цьому не уточнюється, які саме процеси мають відношення до формування персоналу.

Не виділяють формування персоналу як окрему підсистему й О. Лозова, та В. Демченко [12]. Автори, спираючись на дослідження інших науковців [11], зазначають, що до підсистем управління персоналом відносяться: підсистема аналізу та планування персоналу, підсистема найму та обліку персоналу, підсистема мотивації персоналу, підсистема оцінки персоналу, підсистема управління розвитком персоналу, підсистема створення умов праці, підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом, підсистема



розвитку організаційної структури управління, підсистема правового забезпечення [12].

О. Борисяк у своєму дослідженні аналізує взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством, та наводить управління персоналом як спеціальну функцію, яка складається з планування, пошуку і підбору, адаптації, навчання та розвитку, мотивації та оцінки [18, с. 42]. Посилаючись на дослідження М. Мурашко [13], автор звертає увагу на доцільності інтеграції напрямків діяльності управління персоналу та поєднання у розділ «Формування персоналу» наступних функцій: планування чисельності персоналу, аналізу необхідної роботи, складання посадових інструкцій, складання професійного портрета працівника, способів залучення потенційних кандидатів, формування команди, первинного добору працівників, відбору кандидатів, проведення конкурсу, інтеграції працівника в організацію, а також мотивації персоналу [18, с. 43].

Зважаючи на це, О. Борисяк на основі холістичного підходу пропонує власну модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом, у якій формування персоналу виступає як інтеграція функцій стратегічного управління, планування персоналу, аналізу ринку праці, пошуку і підбору персоналу, адаптації, розвитку і маркетингу персоналу, оцінки, мотивації і звільнення персоналу [18, с. 45-46].

О. Крушельницька, В. Коваленко [20], а також Т. Білик [17] розглядають планування, набір, відбір, професійну адаптацію як 4 етапи формування персоналу.

Т. Мізерна [24, с. 235] у якості складових частин формування персоналу підприємства виділяє:

1) планування потреби в кадрах, що включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, аналіз потреб в нових посадах, кадрове планування, оцінка



посад, поповнення штату. Однак, не зовсім чітко визначена різниця між плануванням потреби в кадрах та складової «кадрове планування»;

2) навчання і підвищення кваліфікації, а саме підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротація за посадами, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта. Проте, не усі закордонні відрядження можуть відноситись до навчання, скоріш за все це стосується закордонних стажувань;

3) система регулювання, що передбачає цілеспрямоване керівництво, оцінку виконаної роботи, оцінку можливостей, планування спадкоємностей та планування кар'єрного зростання. На наш погляд, цілеспрямоване керівництво треба виключити з переліку, воно може впливати на будь-які інші складові, наприклад, на ротацію за посад або аналіз існуючих посад;

4) Оплата праці та соціальне забезпечення.

На основі аналізу існуючих досліджень можна запропонувати узагальнену систему формування персоналу підприємства (рис. 1). На схемі представлені елементи підсистеми. У підсистемі формування персоналу вважаємо за доцільне виділити наступні елементи: процеси, інструменти, заходи.

Традиційно до процесів формування персоналу відносять планування потреб у персоналі, моделювання посад, пошук персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу. В основі більш сучасного підходу лежить розуміння, що сучасне формування персоналу не обмежується лише рекрутингом. Воно включає також навчання та розвиток, які спрямовані на покращення професійних навичок та зміни поведінкових моделей працівників. За М. Армстронгом управління талантами є аспектом забезпечення ресурсами [1, с. 483]. Тому, ми вважаємо за доцільне окремо виділити процеси розвитку та збереження талантів, а також оптимізації структури персоналу, важливість яких обумовлена сучасними тенденціями.

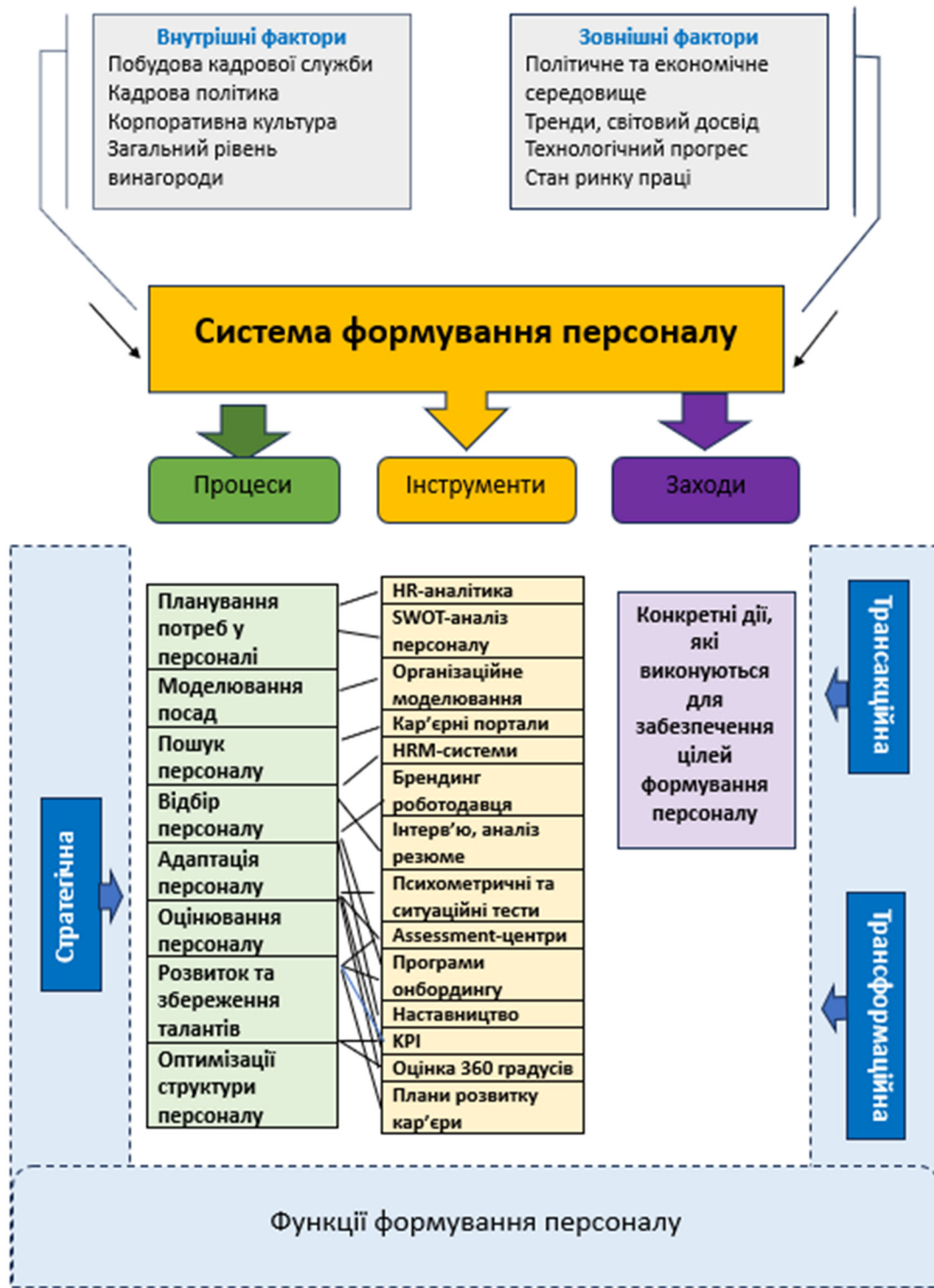


Рис. 1. Узагальнена система формування персоналу підприємства

Складено автором на основі аналізу [1, 2, 3, 7, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 20, 24, 26, 27]



До основних актуальних інструментів у системі формування персоналу можна віднести: HR-аналітика, SWOT-аналіз персоналу, організаційне моделювання, кар'єрні портали, HRM-системи, брендинг роботодавця, інтерв'ю, аналіз резюме, психометричні та ситуаційні тести, Assessment-центри, програми онбордингу, наставництво, KPI, оцінка 360 градусів, плани розвитку кар'єри.

Заходи у системі формування персоналу – це конкретні дії, які виконуються для забезпечення цілей формування персоналу. Вони залежать від конкретних процесів, до яких вони відносяться та поєднуються з відповідними інструментами.

Крім того, вважаємо за доцільне окреслити фактори, що впливають на підсистему формування персоналу. До факторів впливу відносяться внутрішні та зовнішні. Нами визначені наступні внутрішні фактори: побудова кадрової служби; кадрова політика; корпоративна культура; загальний рівень винагороди. Серед зовнішніх виділено політичне та економічне середовище у країні базування; тренди, світовий досвід; технологічний прогрес; стан ринку праці, характеристика людських ресурсів.

Система формування персоналом виконує трансакційну, трансформаційну, стратегічну функцію, що також має відображення на рисунку.

Стратегічна функція формування персоналу організації полягає у тому, щоб розподілити співробітників таким чином, щоб максимізувати додану вартість, яку вони створюють. Стратегічна функція має своє коріння в загальній бізнес-стратегії. «Стратегічне HRM підкреслює важливість людських ресурсів для досягнення організаційних можливостей, а отже, необхідність пошуку людей, чії погляди та поведінка, ймовірно, будуть відповідати тому, що керівництво вважає доречним та сприятливим для успіху» [1, с. 483].

М. Армстронг розрізняє транзакційний та трансформаційний зміст певних процесів формування персоналу. Зокрема, найм, відбор і працевлаштування



носять, на його думку, транзакційний характер [2]. Однак, не описує їх як окремі функції. Ми вважаємо за доцільне окреслити ці функції у підсистемі формування персоналу та уточнити їх зміст.

Є різні тлумачення поняття «транзакція» в психології, економічній теорії, фінансах, інформаційних системах. Ми будемо вживати цей термін у наступному значенні: «здійснення закінчених дій стосовно визначеного об'єкта, що переводить цей об'єкт з одного постійного стану в інший» [28]. Отже, під транзакційною функцією формування персоналу будемо розуміти забезпечення операцій з персоналом, які призводять виключно до кількісної зміни у структурі персоналу, вона також полягає у забезпеченні взаємодії між суб'єктами системи формування персоналу (HR-менеджерами, працівниками, фактичними та потенційними працівниками організації).

Рекрутинг та добір персоналу виконують транзакційну функцію. До цієї ж групи можна віднести такі заходи, як розробка ціннісної пропозиції для працівників, створення бренду роботодавця, аналіз плинності кадрів, вирішення проблем утримання кадрів, управління відсутністю, знайомство людей з організацією та їх звільнення з неї також є прикладами [2, с. 247].

Під трансформаційною функцією формування персоналу будемо розуміти забезпечення операцій з персоналом, які призводять до якісної зміни характеристик персоналу. До процесів, які забезпечують трансформаційну функцію відноситься, наприклад, адаптація.

При цьому управління талантами виконує як трансформаційну, так і транзакційну функцію [2, с. 207]. Оцінювання персоналу, на наш погляд, виконує трансформаційну та стратегічну функцію.

Розуміння основних складових системи формування персоналом має не лише теоретичне, але й практичне значення. Для ефективного удосконалення цієї системи необхідно чітко усвідомлювати, на які її складові та фактори можна



впливати.

Аналіз наукових розробок інших українських науковців [4, 9, 11, 12, 15, 18, 23] дає підстави виділити напрями удосконалення системи формування персоналу організації та сформувати алгоритм оцінки її стану.

Зокрема, можна виділити наступні напрями удосконалення системи формування персоналом:

- 1) Удосконалення основних процесів планування потреб у персоналі, оптимізації структури персоналу, моделювання посад, пошуку, відбору, адаптації, оцінювання персоналу, розвитку та збереження талантів);
- 2) Удосконалення інструментів, які забезпечують основні процеси формування персоналу, впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності інструментів;
- 3) Удосконалення органів управління кадрами;
- 4) Удосконалення кадрової політики організації;
- 5) Удосконалення корпоративної культури;
- 6) Удосконалення системи мотивації (загальної винагороди).

Алгоритм удосконалення системи формування персоналу представлено на рис. 2.

З метою вдосконалення підходів до забезпечення процесу формування персоналу нами розроблена критеріальну методику оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу. Запропоновано виділити 10 критеріїв, за якими проводиться опитування керівництва організації:

Критерій 1 – Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики;

Критерій 2 – Стан корпоративної культури;

Критерій 3 – Наявність системи планування та моделювання посад;



Рис. 2. Алгоритм удосконалення системи формування персоналу

Складено автором на основі аналізу [4, 7, 8, 9, 11, 14, 18]



Критерій 4 – Відповідність структури кадрового підрозділу організації кількості працівників та організаційний структурі;

Критерій 5 – Якісний аналіз інформаційних HRM-систем;

Критерій 6 – Ефективність процесів пошуку персоналу;

Критерій 7 – Ефективність процесів відбору персоналу;

Критерій 8 – Аналізування системи адаптації нових працівників;

Критерій 9 – Впровадження систем оцінювання персоналу;

Критерій 10 – Рівень організації системи розвитку та збереження талантів.

Для оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу розроблена відповідна форма. Кожний критерій має 10 ключових питань, які респондент (представник керівництва організації) або респонденти (у разі експертного оцінювання) мають оцінити за шкалою від 0 до 3. До кожного питання дано пояснення щодо присвоєння балів.

За результатами узагальнення результатів виставляються оцінки по кожному з десяти критеріїв (від 0 до 30 балів) та сумарна оцінка (від 0 до 300 балів), за якими робиться висновок про загальний рівень сформованості системи формування персоналу, а також про потенціал удосконалення по кожному критерію (табл. 1).

Варіювання балів в межах від 0 до 10 – червона зона, яка свідчить про наявність критично проблемних зон та значного потенціалу для розвитку системи формування персоналу; від 11 до 20 – жовта зона, свідчить про наявність часткових проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування персоналу; від 21 до 30 – зелена зона, високий рівень сформованості системи формування персоналу, наявність кращих та зразкових практик. Результат оцінювання оформлюється у вигляді таблиці. Приклад представлення результатів наведено у табл.2.



Таблиця 1

Диференціація рівня сформованості системи формування персоналу на основі бальної оцінки за критеріями

Діапазон оцінки	Рівень сформованості	Маркер зони сформованості	Ознака
0 – 10	низький	червона зона	наявність критично проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування персоналу
11 – 20	середній	жовта зона	наявність часткових проблемних зон та потенціалу для розвитку системи формування персоналу
21 – 30	високий	зелена зона	високий рівень сформованості системи формування персоналу, наявність кращих та зразкових практик

Розроблено автором

Таблиця 2

Форма оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу (умовний приклад)

Критерій	Показники	Максимальний бал	Бальна оцінка	Рівень
1	Аналізування стратегії діяльності організації та формулювання кадрової політики	30	27	Високий
2	Стан корпоративної культури	30	24	Високий
3	Наявність системи планування та моделювання посад	30	22	Високий
4	Відповідність структури кадрового підрозділу	30	18	Середній



	організації кількості працівників та організаційній структурі			
5	Якісний аналіз інформаційних HRM-систем	30	11	Середній
6	Ефективність процесів пошуку персоналу	30	15	Середній
7	Ефективність процесів відбору персоналу	30	16	Середній
8	Аналізування системи адаптації нових працівників	30	18	Середній
9	Впровадження систем оцінювання персоналу	30	11	Середній
10	Рівень організації системи розвитку та збереження талантів	30	7	Низький
	ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ	300	169	Середній

Розроблено автором

В подальшому на основі детального якісного аналізу даних оціночної таблиці, сфери та масштабів діяльності організації, її стратегічних цілей розробляються рекомендації щодо удосконалення існуючої системи формування персоналу.

Висновки. У статті набули подальшого розвитку теоретичні уявлення про систему формування персоналом. Запропоновано алгоритм та критеріальну методика оцінювання потенціалу удосконалення системи формування персоналу, що базується на 100 параметрах, які згруповані у 10 критеріїв. Аналізування стану системи формування персоналу за цими критеріями дозволяє кількісно визначити рівень її сформованості та потенціал розвитку. Використання бальної шкали та зонування (червона, жовта, зелена) забезпечують візуалізацію проблемних аспектів, визначення напрямів покращення та дає підстави для практичних рекомендацій. Розроблений підхід поєднує класичні та сучасні



підходи, інструменти та заходи формування персоналом, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і формуванню конкурентоспроможної організаційної структури.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. 1928 p.
2. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. 823 p.
3. Бившева Л. О., Кондратенко, О. О., Желдак, С. В., Коваленченко, А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1(59). С. 137–144. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-137-144](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-137-144)
4. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2018. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/Bolotova-O.O.-Disertaciya-Vchena-rada-D-64.055.01-2019.pdf>
5. Бочарова Н., Яровий І. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.31>
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль : ВЦП «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38595/3/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d>



0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84i%d1%8f_%d0%91%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%8f%d0%ba.pdf

7. Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.

8. Гурська С., Герчанівська С. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1(47). С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>.

9. Застрожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 37 с. – URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/d777f295-bf05-40d3-baeb-accaf3be131c>

10. Ковтуненко К., Ковальчук О., Атанасов М. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 9/1. С. 8–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)

11. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. 2011. – URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf

12. Лозова, О. В., Демченко, В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 4. С. 37–45. – ISSN 2415-8453. – URI: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6319>

13. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ: Знання, 2002.



14. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
15. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 226 с. – URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1335/1distarnavskyy.pdf>
16. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6226> (дата звернення: 26.08.2025).
17. Білик Т. Л. Менеджменту персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 22 с.
18. Борисяк О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 189 с.
19. Зайченко Є., Денисенко М. Планування та формування персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/1. С. 12–16. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).2)
20. Крушельницька О. В., Коваленко, В. Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 4(54). С. 242–244. – URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5630>
21. Лихолат С. М. Теоретичні аспекти формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 209–214. – URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/209_Lych.pdf



22. Новак І., Альошкіна Л. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7>

23. Петришин Л. Удосконалення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств як чинника їхньої економічної поведінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16, ч. 2. С. 65–68. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(2)_16).

24. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12(139). С. 234–237.

25. Мосієнко О. В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : Поліський нац. ун-т, 2021. 21 с.

26. Придятько Е. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс]. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5290f6c6-c239-4898-b593-862d33519b76/content>.

27. Шульгіна, Т. С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1(3). С. 208–212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(3\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(3)_47).

28. Словник UA. Транзакція [Електронний ресурс]. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F>