

АНОТАЦІЯ

Глухий А.О. Удосконалення системи формування персоналу організації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, 2026.

Дисертація є комплексним науковим дослідженням теоретико-методичних засад удосконалення системи формування персоналу організації, а також їх практичного застосування у сучасних умовах.

В роботі узагальнено теоретичні аспекти категорії «персонал», проведено порівняльний аналіз понять, пов'язаних з управлінням персоналом на підставі підходів у сучасному науковому дискурсі.

Систематизовано характеристики поняття «формування персоналу». На підставі аналізу контенту існуючих підходів сформовано поняття «формування персоналу», яке розглядається, з одного боку, як структурний елемент механізму управління персоналом організації, а, з іншого – як процес створення ефективної кадрової політики, що базується на залученні стратегічної, трансакційної, трансформаційної функцій для розвитку якісного персоналу організації, як сукупності постійних та тимчасових працівників, які мають спільну мету; відповідні компетентності (когнітивні, інструментальні, психосоціальні й цифрові); використовують талант, як проактивний ресурс.

Виділено складові системи формування персоналу (процеси, інструменти, заходи), яка виконує трансакційну, трансформаційну, стратегічну функцію. 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. Акцентовано увагу на сучасних інструментах, зокрема, HR-аналітиці, SWOT-аналізі персоналу, організаційному моделюванні, кар'єрних

порталах, HRM-системах, брендингу роботодавця, інтерв'ю, аналізі резюме, психометричних та ситуаційних тестах, assessment-центрах, програмах онбордингу, наставництві, KPI, оцінці 360 градусів, планах розвитку кар'єри. Уточнено поняття транзакційної та трансформаційної функції формування персоналу.

Запропоновано критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу, підґрунтям якої є використання десяти критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою. На підставі отриманих оцінок визначається рівень сформованості системи за кожним критерієм, за яким встановлюються його межі – низький, середній та високий рівні та відповідне зонування (червона, жовта, зелена зони). Варіювання балів в межах від 0 до 10 – низький рівень (червона зона), свідчить про наявність значної кількості проблемних підкритеріїв та потребу суттєвого удосконалення системи формування персоналу; від 11 до 20 – середній рівень (жовта зона), показує на наявність помірної кількості проблемних підкритеріїв, удосконалення яких створює потенціал для розвитку системи формування персоналу; від 21 до 30 – високий рівень сформованості (зелена зона), свідчить про значну кількість зразкових практик. Сумарна бальна оцінка по усім критеріям (від 0 до 300 балів) дозволяє оцінити загальний рівень сформованості системи: від 0 до 100 – червона зона; від 101 до 200 – жовта зона; від 201 до 300 – зелена зона. Використання бальної шкали та зонування (червона, жовта, зелена) забезпечують візуалізацію проблемних аспектів, визначення напрямів покращення та стає підставою для розробки практичних рекомендацій.

Запропоновано алгоритм удосконалення системи формування персоналу, який складається з таких 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; опис загального стану системи формування персоналу; виявлення напрямів покращення системи формування персоналу; розробка рекомендацій

щодо удосконалення системи формування персоналу; впровадження рекомендацій; моніторинг результатів; розробка коригувальних дій.

Встановлено тенденції у формуванні персоналу: трансформація ролі управління людськими ресурсами (HRM); зміна структури організації праці та поширення гібридної роботи; інтеграція принципів рівності та інклюзивності; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості HRM за рахунок проектних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; цифровізація, впровадження штучного інтелекту (ШІ), збільшення ролі аналітики та великих даних в HRM. Виділені тенденції є важливими для розвитку організаційної стратегії організації в частині побудови ефективної системи формування персоналу та створення умов для реалізації потенційних можливостей працівників, що забезпечує ефективність організації в цілому.

Проведено опитування представників 74 підприємств та організацій України щодо проблем формування персоналу та практик управління персоналом в умовах воєнного стану. Серед підприємств, представники яких взяли участь в опитуванні, 28,4% належать до сфери виробництва; 27,0 % – освіти та 12,2% – торгівлі. Виділено такі кадрові виклики: брак кваліфікованих кандидатів на вакансії (22,1%); психоемоційне вигорання співробітників (20,3%) та втрата персоналу через мобілізацію (18,0%). HRM-системи або HR-аналітику застосовують на 24,3% підприємств. Повну автоматизацію підбору персоналу виділяють 13,5%, часткову – 33,8%. Адаптація нових працівників впроваджена, повністю сформована та документована на 20,3% підприємств, перебуває в стадії розробки – на 31,1%. Для оцінювання soft skills працівників використовуються повністю автоматизовані опитування та оцінювання на 29,7% підприємств. Опитування через паперові носії проводяться на 37,8% підприємствах, не проводяться – на 32,4%. Найбільш поширеною формою гнучкої зайнятості, яку використовують підприємства-респонденти є віддалена робота (40,9%), гнучкий графік роботи – 34,8%, проектні команди – 12,2%. Не використовують гнучкі форми зайнятості 11,3% підприємств. ШІ у сфері управління персоналом активно

використовується на 17,6% підприємств, у 9,5% – впроваджено лише мікронавчання, у 8,9% перебуває на стадії впровадження, у 54,1% відсутнє. Програми розвитку та навчання персоналу на основі ШІ повноцінно використовують у 9,5 % організацій. Системи КРІ застосовують 45,8% підприємств, оцінку 360 градусів – 17,6%. Assessment-центр функціонує у 14,9% організацій. Підприємств, які мають письмово задокументовану культуру – 32,4%, у яких культура існує на рівні неформальних домовленостей – 39,2%, перебуває на стадії формування – 9,5%, фактично відсутня – 18,9%.

Апробовано критеріальну методику оцінювання для аналізування стану системи формування персоналу в ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». За критеріями 1–3 підприємство відповідає зеленій зоні. За критеріями 4–9 має середній рівень відповідності жовтій зоні, що свідчить про наявність точкових проблем, усунення яких може забезпечити покращення системи формування персоналу. За критерієм 10 виявлено низький рівень відповідності (червона зона) та наявність критично проблемних зон, які потребують особливої уваги та удосконалення. За загальним балом оцінки досліджуване підприємство відноситься до середнього рівня системи формування персоналу.

Сформовано матрицю рекомендацій щодо удосконалення системи формування персоналом, які об'єднано в чотири групи за станом системи та оцінками за кожним з підкритеріїв. Розроблено цифрову платформу діагностики системи формування персоналу, що дозволяє оцінити стан системи формування персоналу будь-якої організації, а також сформувати напрями її покращення.

В роботі розроблено комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за параметрами, що оцінені на низькому рівні. Зокрема такі: розробити план впровадження компетентнісного підходу при формуванні профілів посад; оптимізувати діяльність кадрової служби за рахунок впровадження цифрових HRM-рішень; провести аудит поточної HRM-системи, створити власний модуль для навчання персоналу; запровадити онлайн опитування з автоматизованою аналітикою; створити базу талантів із зазначенням

потенціалу кожного, ключових компетентностей та кар'єрних траєкторій на основі інтеграції з моніторингом ефективності тощо.

Запропоновано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями та виміри впливу, описано проблеми впливу штучного інтелекту на механізм менеджменту організацій та основні результати впливу. Проаналізовано основні результати, які забезпечує організації використання штучного інтелекту, що полягають в автоматизації рутинних завдань, перерозподілі робочого часу на стратегічні та креативні завдання; підвищенні ефективності прийняття рішень за рахунок аналітики та прогнозування від штучного інтелекту; удосконаленні зовнішньої та внутрішньої комунікації; підвищенні ефективності HR-менеджменту; формуванні реалістичних та досяжних стратегій, які відповідають майбутнім змінам; розробці інноваційних продуктів та послуг.

Запропоновано використання інструментів HRtech, що стає важливим фактором забезпечення стратегічного управління формуванням персоналу в умовах цифровізації за рахунок залучення, утримання та розвитку фахівців. HR-фахівцям необхідні навички роботи з ШІ та машинним навчанням, щоб ефективно використовувати HRtech. Це дозволяє прогнозувати потреби працівників, адаптувати процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів, який складається з проходження таких етапів: оцінка поточного стану HR-процесів; долучення до взаємодії стейкхолдерів для визначення напрямів трансформації; формулювання цілей цифрової трансформації; визначення цільових результатів та показників ефективності; створення дорожньої карти; складання плану управління змінами; підвищення рівня цифрової обізнаності HR-команди; оцінювання результатів впровадження цифрової трансформації HR.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система формування, оцінювання системи, критеріальна методика оцінювання, матриця рекомендацій, платформа діагностики, алгоритм, цифрові технології, компетентнісний підхід.

ANNOTATION

Hlukhyi A.O. Improvement of the organization's personnel formation system. – Qualification research paper submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” (07 – Management and Administration). – Alfred Nobel University, Dnipro, 2026.

The dissertation is a comprehensive scientific study of the theoretical and methodological foundations for improving the organization's personnel formation system, as well as their practical application in modern conditions.

The paper summarizes the theoretical aspects of the category of “personnel”, and conducts a comparative analysis of concepts related to personnel management based on approaches in modern scientific discourse.

The characteristics of the concept of “personnel formation” are systematized. Based on a content analysis of existing approaches, the concept of “personnel formation” is formulated and interpreted: on the one hand, as a structural element of the organization's personnel management mechanism and; on the other hand, as a process of creating an effective HR policy. This process is grounded in the integration of strategic, transactional, and transformational functions aimed at the development of high-quality personnel of the organization, as a community of permanent and temporary employees who have a common goal, possess relevant competencies (cognitive, instrumental, psychosocial, and digital), and consider talent as a proactive resource.

The components of the personnel formation system (processes, tools, and measures) that perform a transactional, transformational, and strategic function are identified. In addition to the processes that are traditionally singled out (workforce planning, job modeling, recruitment, personnel selection, onboarding, and personnel assessment), the processes of talent development and retention, as well as workforce structure optimization that reflects modern trends, have been added. Emphasis is placed on modern tools, including 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, and career development plans. The concepts of the transactional and transformational functions of personnel formation have been clarified.

A criteria-based methodology for evaluating the personnel formation system is proposed, based on ten criteria groups into 100 sub-criteria, each evaluated using a point scale. Based on the assessments obtained, the level of system formation is determined for each criterion, and its boundaries are set as low, medium, and high levels, along with appropriate zoning (red, yellow, green zones). Variation of scores in the range from 0 to 10 – low level (red zone), indicates the presence of a significant number of problematic sub-criteria and the need for substantial improvement of the personnel formation system; scores from 11 to 20 – medium level (yellow zone), indicates the presence of a moderate number of problematic sub-criteria, improvement which creates the potential for the development of the personnel formation system; scores from 21 to 30 – a high level of formation (green zone), indicates a significant number of exemplary practices. The total score across all criteria (ranging from 0 to 300 points) allows for assessing the overall level of the system's formation: from 0 to 100 – red zone; from 101 to 200 – yellow zone; from 201 to 300 – green zone. The use of a point scale and zoning (red, yellow, green) provides a visual representation of problematic aspects, identifies areas for improvement, and serves as the basis for the development of practical recommendations.

An algorithm for improving the personnel formation system is proposed, which consists of the following stages: conducting interview with the organization's management and defining objectives; collecting primary materials; completing the assessment form for the potential improvement of the personnel formation system; evaluating the potential for system improvement of the personnel formation system according to established criteria; describing the general state of the personnel formation system; identifying the directions for improving the personnel formation system; developing recommendations for improving the personnel formation system;

implementing the recommendations; monitoring the results; formulating corrective actions.

The following trends in personnel formation have been identified: the transformation of the role of human resource management (HRM); changes in the work organization structure and the spread of hybrid work; integration of equality and inclusiveness principles; emphasis on the competency-based approach in talent development and leadership formation; increasing the flexibility of HRM through project methods; development of the employer's internal brand of and corporate culture; digitalization, implementation of artificial intelligence (AI), and increasing the role of analytics and big data in HRM. The identified trends are essential for developing the organization's strategy to build an effective personnel development system and create conditions for the realization of employees' potential, thereby ensuring the organization's overall effectiveness.

A survey of representatives of 74 enterprises and organizations in Ukraine was conducted regarding personnel formation problems and personnel management practices under martial law conditions. Among the enterprises whose representatives took part in the survey, 28.4% belong to the production sector, 27.0% to the education sector, and 12.2% to the trade sector. The following HR challenges were identified: a lack of qualified candidates for vacancies (22.1%); employee psycho-emotional burnout (20.3%); and staff loss due to mobilization (18.0%). HRM systems or HR analytics are used by 24.3% of enterprises. Complete automation of personnel selection is implemented in 13.5% and partial automation in 33.8%. Employee onboarding has been implemented, fully formed, and documented in 20.3% of enterprises, and is under development in 31.1%. For assessing employees' soft skills, fully automated surveys and assessments are used by 29.7% of enterprises, paper-based surveys are conducted by 37.8%, and are not performed by 32.4%. The most common forms of flexible employment used by respondent enterprises are remote work (40.9%), flexible work schedules (34.8%), and project-based teams (12.2%). 11.3% of enterprises do not use flexible forms of employment. AI in personnel management is actively used in 17.6% of enterprises; in 9.5% only microtraining has been introduced; in 8.9% it is being

implemented; in 54.1% it is not used. AI-based personnel development and training programs are fully used in 9.5% of organizations. KPI systems are used by 45.8% of enterprises, and 360-degree assessments by 17.6%. The assessment centers operate in 14.9% of organizations. Enterprises that have a written documented culture account for 32.4%, those with a culture that exists at the level of informal agreements – 39.2%, those in the process of formation – 9.5% and those without a defined culture – 18.9%.

A criteria-based evaluation methodology for analyzing the state of the personnel formation system in LLC “DMZ KOMINMET” has been tested. According to criteria 1-3, the enterprise corresponds to the green zone. According to criteria 4-9, it has a medium level of compliance corresponding to the yellow zone, indicating the presence of point problems that can be eliminated to improve the personnel formation system. According to the 10 criteria, a low level of compliance (red zone) and the presence of critically problematic areas requiring special attention and improvement were identified. Based on the assessment’s overall score, the studied enterprise belongs to the medium level of the personnel formation system.

A recommendations matrix for improving the personnel formation system has been developed, organized into four groups based on the system’s state and assessments of each sub-criterion. A digital diagnostic platform for the personnel formation system has also been created, enabling the evaluation of the state personnel formation system in any organization and identifying directions for its improvement.

The study develops a set of measures to increase the potential of the personnel formation system of LLC “DMZ KOMINMET” based on the parameters assessed at a low level. In particular, these measures include: to develop a plan for the implementation of a competency-based approach in the formation of job profiles; to optimize activities of the HR department through the implementation of digital HRM solutions; to conduct an audit of the current HRM system, to create a proprietary module for staff training; to introduce online surveys with automated analytics; to create a base talents indicating each employee’s potential, key competencies and career trajectories based on integration with performance monitoring, etc.

A cumulative model of the impact of artificial intelligence on organizational management is proposed, highlighting the influence of actors, instruments of influence, directions, and dimensions; the problems arising from this impact on organizational management mechanisms; and the primary outcomes of this influence. The main results of artificial intelligence provided by the organization have been analyzed, including the automation of routine tasks, redistribution of working time into strategic and creative tasks; increasing the efficiency of decision-making due to AI-driven analytics and forecasting; improvement of external and internal communication; increasing the efficiency of HR management; formation of realistic and achievable strategies that correspond to future changes; development of innovative products and services.

The use of HRtech tools is proposed as an essential factor in supporting the strategic management of personnel formation in the context of digitalization by attracting, retaining, and developing the specialists. HR professionals need AI and machine learning skills to use HRtech effectively. These skills allow them to predict employee needs, adapt processes, and make evidence-based decisions.

The strategic plan for the digital transformation of HR processes has been improved, which consists of the following stages: assessment of the current state of HR processes; engagement of stakeholders to determine the directions of transformation; formulation of digital transformation goals; determination of target outcomes and performance indicators; creating a roadmap; drawing up a change management plan; increasing the level of digital awareness of the HR team; evaluating the results of digital HR transformation implementation.

Keywords: personnel, personnel management, formation system, system assessment, criteria-based evaluation methodology, recommendation matrix, diagnostic platform, algorithm, digital technologies, competence approach.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А., Луговий М. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Academy Review*. 2024. №2(61). С. 173-187. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-2-61-12 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13-.pdf> (**Web of Science**) (Розділ 3) *(особистий внесок: модифіковано кумулятивну модель впливу штучного інтелекту на управління організацією, у якій виділено суб'єкти впливу, інструменти впливу, напрями, виміри впливу; описано основні результати впливу ІІІ на механізм менеджменту організацій та фактори, які їх визначають)*

2. Митрофанова Г., Євтушенко О., Глухий А. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенціальних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. №2(35). С. 84-100. DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7 URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/9-.pdf> (**Фахове видання**) (Розділ 2) *(особистий внесок: розглянуто мотиви професійної діяльності, а також мотивацію досягнення успіху як одну з ключових компетентностей)*

3. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-67-72-yevtushenko.pdf> (**Фахове видання**) (Розділ 1) *(особистий внесок: розглянуто теоретичні аспекти трактування поняття «персонал», проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» за різними підходами, уточнено поняття «персонал»)*

4. Глухий А.О. Дослідження складових системи формування персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975535> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/744/738> (**Фахове видання**) (Розділ 1, 2)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Глухий А.О., Константиновський М.Є. Роль Total Rewards у системі формування персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: X Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 12 квітня 2023 р.) Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-21. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e0eae9-9ff8-47fc-9149-45fe3474f35d/content> *(особистий внесок: визначено в системі формування персоналу організації роль інструментів залучення, стимулювання, розвитку та утримання співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб)*

6. Глухий А.О., Глуха Т.О. Функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 12-14. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/829530a1-7562-489e-9908-2a52a2935f32/content> *(особистий внесок: визначено функціональні сфери застосування інформаційних систем у формуванні персоналу організації)*

7. Hlukhyu A. O., Hlukha T. O. Recruitment process and artificial intelligence. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 08 листопада 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. Том 1. С. 221-224. URL: https://drive.google.com/file/d/17RgNgf_2v4upXaGROwI2Xjc8m8D6dBhw/view *(особистий внесок: виділено основні сфери та відповідні можливості застосування штучного інтелекту у процесі рекрутингу)*

8. Глухий А.О., Митрофанова Г.Я., Євтушенко, О.А. Етапи та методи проведення співбесіди у процесі добору персоналу організації. The Latest Trends

and Transformation of Modern Scientific Research: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Порто, Португалія, 28-30 серпня 2024 р.) Порто, Португалія: International Scientific Unity, 2024. С. 58-60. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6029> (*особистий внесок: визначено методи проведення співбесіди відповідно до встановлених етапів у процесі добору персоналу організації*)

9. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Перспективи розвитку HRtech. Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум: Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей (м. Дніпро, 02 травня 2024 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 151-153. URL: <https://surl.li/kfvvud> (*особистий внесок: обґрунтовано використання HRtech, як інноваційного напрямку удосконалення процесів залучення, утримання та розвитку фахівців*)

10. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Формування стратегії цифрової трансформації HR. Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 17 квітня 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 55-67. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/zbirnyk-tez_2025_menedzhment.pdf (*особистий внесок: удосконалено стратегічний план цифрової трансформації HR-процесів*)

11. Глухий А.О. Використання штучного інтелекту у формуванні індивідуалізованих підходів до розвитку навичок працівників. Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. Т. 2. С. 283-285. URL: <https://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/6525>