

УДК 005.95:331.101.3:004.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.237-244>**Ситник Н.І.**

кандидат біологічних наук

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»**Sytnik Natalia**

PhD in Biological Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

<https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>**Пермінова С.О.**

кандидат педагогічних наук

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»**Perminova Svitlana**

PhD in Pedagogical Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

<https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>

ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ЛЮДИНО-ЦЕНТРОВАНОГО ПІДХОДУ

У добу глобальних трансформацій в економіці та суспільстві управління персоналом перетворилося з допоміжною на ключову управлінську функцію, спрямовану на активізацію людського капіталу організації. Наразі управління персоналом переживає радикальні зміни, пов'язані з широким впровадженням сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект та великі дані. Активно шукаються нові способи взаємодії між працівниками та роботодавцями на основі гнучкості, максимальної адаптивності та взаємовигідного партнерства. У статті аналізуються основні етапи еволюції теоретичних підходів в управлінні персоналом – економічного, гуманістичного, соціо-культурного та людино-центрованого. Досліджується, як у процесі еволюції управління персоналом трансформувалися об'єкт управління, розуміння ролі працівника, ключові функції та інструменти управління персоналом. Людино-центрований підхід визначається як найбільш системний та інтегрований підхід до управління людським капіталом організації. Він має стратегічну спрямованість та спрямований на побудову плідних довгострокових відносин між працівниками та організацією. Людино-центрований підхід є прямою та більш адекватною відповіддю на поточні потреби як організації, так і окремих працівників, що забезпечує прийняття управлінських рішень, спрямованих на майбутнє. У статті розглядається сутність та характеристики людино-центрованого підходу, визначається, як змінилися традиційні та розвинулися нові HR-функції в рамках практичної реалізації цього підходу. Інноваційні цифрові технології, а саме штучний інтелект та великі дані, призвели до масової персоналізації в HR-менеджменті, радикально змінюючи зміст діяльності HR-менеджерів. У статті розглядається роль штучного інтелекту в трансформації таких HR-функцій, як пошук, найм, навчання, професійний розвиток та побудова комунікацій з персоналом. Були досліджені нові графіки організації роботи персоналу в контексті впровадження людино-центрованого підходу. Подальші дослідження в цій галузі мають бути спрямовані на глибше розуміння інноваційних HR-практик та нових управлінських рішень для розвитку теоретичних основ HR-менеджменту, зокрема, для оцінки етичної прийнятності цифрових інновацій, їх ризиків та довгострокових наслідків.

Ключові слова: людський капітал; HR-менеджмент; людино-центрований підхід; функції HR-підрозділу; діджитал-технології; штучний інтелект в HR-менеджменті.

TRANSFORMATIONS IN HR-MANAGEMENT BASED ON A HUMAN-CENTERED APPROACH

In the era of global transformations in the economy and society, HR- management has shifted from an auxiliary to a key management function aimed at activating organizational human capital. Currently, HR-management is experiencing radical changes associated with the wide implementation of modern digital technologies, such as artificial intelligence (AI) and big data. It is actively searching new ways of interaction between employees and employers on the basis of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ситник Н.І., Пермінова С.О., 2025

flexibility, maximum adaptability and mutually beneficial partnership. The article analyzes the main stages in the evolution of theoretical concepts in HR-management – economic, humanistic, socio-cultural, and human-centered approaches. It examines how the object of management, the perception of the employee role and the key functions and tools of HR-management were transformed in the process of HR-management evolution. The human-centered approach is defined as the most systematic and integrated approach to managing organizational human capital. It has a strategic focus and is aimed at building fruitful long-term relationships between employees and the organization. The human-centered approach is a direct and more adequate response to the current needs of both the organization and individual employees, ensuring the adoption of management decisions aimed at the future. The article examines the essence and characteristics of the human-centered approach, determines how traditional functions have changed and new HR functions have developed within the practical implementation of this approach. Innovative digital technologies namely AI and big data, have led to mass personalization in HR-management radically changing the content of HR main functions. The article examines the role of AI in the transformation of such HR functions as personnel search, hiring, training, professional development and communications. New work schedules and arrangements were analyzed in the context of human-centered approach implementation. Further research in this area should be aimed at deeper comprehension of innovative HR practices and new management decisions for the development of HR-management theoretical foundations, in particular, for assessing the ethical acceptability of digital innovations, their risks and long-term consequences.

Keywords: human capital; HR management; human-centered approach; HR department functions; digital technologies; artificial intelligence in HR management.

JEL classification: L20, L86, M11.

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції загальним трендом розвитку бізнесу стає клієнтоорієнтованість, тобто спрямованість на поглиблення партнерської взаємодії з клієнтами на основі глибокого розуміння та задоволення їхніх потреб для отримання стійкого прибутку в довгостроковому вимірі. Коли мова йде про внутрішнє життя організації, такими клієнтами виступають її працівники. Від їх компетенцій, креативності, мотивації та відданості залежить майбутнє кожної організації.

Невипадково фахівці з менеджменту та управлінні практики докладають все більше зусиль для визначення шляхів гармонізації відносин між організацією та її персоналом для максимального узгодження їхніх інтересів та досягнення спільних економічних та соціальних цілей розвитку на засадах гнучкості, адаптивності та взаємовигідного партнерства.

Наразі менеджмент людських ресурсів (HRM) переживає добу радикальних змін, пов'язаних як із з переосмисленням ролі працівника в житті організації так і з впровадженням сучасних діджитал-технологій, особливо штучного інтелекту (ШІ) та великих даних, що робить актуальним дане дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. В умовах швидкоплинних змін економічного простору відбувається процес постійного розвитку та оновлення концепції управління персоналом. При цьому переосмислюються теоретичні основи цієї дисципліни, удосконалюються системи, методичні підходи та практичні інструменти HRM.

Серед вітчизняних науковців, що займалися дослідженням різних аспектів управління персоналом слід зазначити Третьяка О.П. [1], Захарчина Г. і Поплавську Ж. [2], Грідіна О.В. [3], Іляш О.І. [4], Лизунову О.М., Іщенко Я.Г. і Кондрашову Г.В. [5], Жавела К.А. і Жавела А.К. [6], Шаповал О. [7], Новікову М.М. і Швед А.Б. [8]. Зокрема, у роботах [6-8] визначені основні етапи становлення концепції HR-

менеджменту.

Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні та за кордоном досліджувалися авторами [2-4; 8 та ін.]. Інноваційні технології у сфері управління персоналом були предметом дослідження в роботах [1; 5; 6].

Слід зазначити, що аналіз досвіду управління персоналом у провідних світових та вітчизняних компаніях, накопичений за останні роки, свідчить про:

- 1) суттєві концептуальні трансформації цього напрямку;
- 2) появу нових технологій та інструментів HRM, які раніше не були досліджені вітчизняними науковцями.

Наразі невирішеною проблемою є теоретичне осмислення сутності і характерних особливостей тих трансформацій, що відбуваються в сфері HRM як на рівні концептуального підходу, так і на рівні нових практик, технологій та інструментів.

Мета статті полягала в тому, щоб систематизувати й осмислити накопичений за останні роки практичний досвід управління персоналом і на цій основі визначити сутність і характерні риси теоретичного підходу в HRM на сучасному етапі розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. З початку XX століття управління людськими ресурсами зазнало глибоких трансформацій, еволюціонуючи від базової адміністративно-контролюючої функції до стратегічного управління людським капіталом, узгодженого з бізнес-цілями, культурою та цінностями організації.

Зміни у парадигмі управління пов'язані з кардинальним переосмисленням пріоритетів і факторів успіху організації та зростаючим розумінням ролі людини-працівника як найціннішого активу, що виступає запорукою успішного функціонування, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Періодизація розвитку теоретичних підходів в HRM наведена на рис. 1.

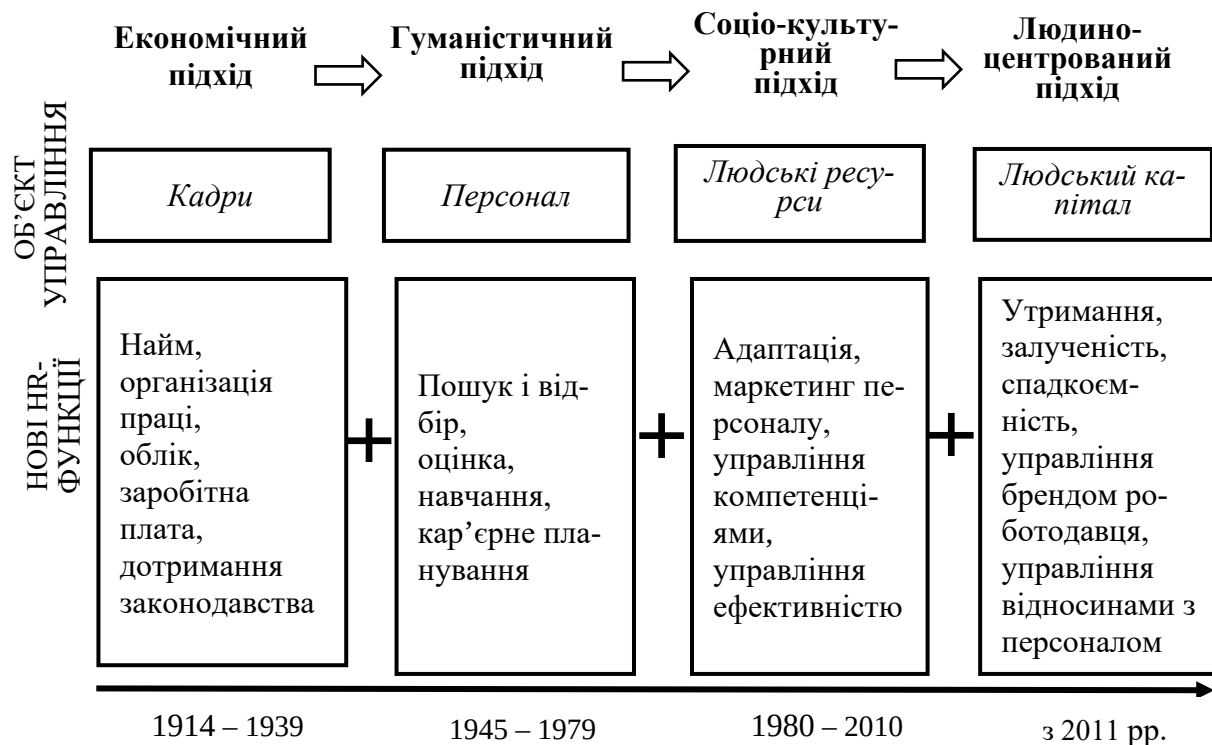


Рис. 1 Еволюція теоретичних підходів в HRM

Джерело: розроблено автором

На початку індустріальної доби в управлінні персоналом домінував економічний підхід, який сформувався на основі теорії наукового управління Ф. Тейлора, яка у подальшому була розвинена А. Файолем в концепції адміністративної школи управління. Переважає установка на досягнення успіху завдяки раціональній організації виробництва, дисципліні, зниженню витрат, розвитку спеціалізації та нового устаткування. Відносини між організацією і працівником формуються в економічній площині. Працівник оцінюється прагматично, з точки зору економічної користі для організації. Об'єктом управління є кадри, а їх основна функція – праця, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платнею. Відповідно HRM обмежується адміністративними задачами, такими як найм, організація праці, інструктаж, ведення обліку, нарахування заробітної плати та дотримання вимог законодавства.

Гуманістичний підхід ознаменував перехід в HRM від управління кадрами до управління персоналом. Його теоретичним підґрунтям стали теорія людських відносин Е. Мейо, постбюрократична теорія організації та теорії мотивації. Підхід передбачає гуманізацію відносин між організацією і працівником з урахуванням не тільки економічних, але й інших потреб працюючих, що позитивно впливає на продуктивність праці. Функція управління поступово перетворюється на розвиваючу, поширюється на пошук і відбір персоналу, оцінку та навчання персоналу, кар'єрне планування, вирішення правових колізій.

Соціо-культурний підхід в HRM сформувався на основі теорії людського капіталу Т. Шульца і

Г. Беккера та концепції людських ресурсів. Набув поширення в 90-ті роки XX ст. в різних країнах світу і став найрадикальнішою спробою подолати кризу управління підприємством і персоналом, що загострилася в той період. Цей підхід виходить з розуміння персоналу як ресурсу, більш важливого ніж земля, сировина, чи фінанси. Для реалізації його потенціалу необхідно створити сприятливе організаційне середовище. Якщо економічний підхід підкреслює структурну сторону підприємства, то соціо-культурний показує, як треба сформувати організаційне середовище і впливати на нього через комунікації, норми поведінки, традиції, тобто елементи культури, для досягнення організаційних цілей. Підприємство розглядається як соціо-культурний феномен. Суть цієї парадигми HRM полягає у відході від технократичного мислення, заснованого на раціоналізмі. Об'єктом HRM стає людський ресурс. HRM доповнюється такими функціями як адаптація, маркетинг персоналу, управління компетенціями та управління ефективністю.

У сучасному HRM всі більше проявляються риси людино-центризованого підходу: людський капітал, носієм якого є працівники, знаходиться в фокусі уваги менеджерів всіх рівнів, розглядається як найцінніший стратегічний актив організації, частина її інтелектуального капіталу, фактор успіху і стійкого розвитку організації. Теоретичним підґрунтям цього підходу виступає теорія інтелектуального капіталу.

На сьогодні людино-центрикований підхід – це найбільш системний та інтегрований підхід до управління людьми, що працюють в організації. Він є прямою та більш адекватною відповіддю на поточні потреби як

організації, так і окремих працівників.

Об'єктом HRM виступає людський капітал. На відміну від широко вживаного але не дуже конкретного терміну «людина», як об'єкта управління сучасних організацій, термін «людський капітал» охоплює ті якості і здатності працівника, що мають вплив на ефективність його професійної діяльності (компетенції, цінності, мотивація, установки, інноваційність, здібність до професійного розвитку тощо).

Із допоміжної, HRM перетворюється на ключову функцію менеджменту і набуває стратегічного значення. HR-стратегії узгоджуються із загальними бізнес-цілями організації, забезпечуючи прийняття управлінських рішень, спрямованих на майбутнє.

Традиційні напрями HRM ускладнюються, наповнюються новим змістом і водночас доповнюються новими, такими як утримання персоналу (retention), залученість персоналу (involvement), спадкоємність при зміні поколінь (succession), управління брендом роботодавця, управління відносинами з персоналом, вирішення етичних дилем та HR-аналітика.

Відзначимо характерні ознаки людино-центрованого підходу:

- *Сприяння сталому розвитку.* Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність стають все більш важливими, що відповідає ширшим цінностям суспільства. За цих умов HRM має зосереджуватися не стільки на прибутковості, скільки на людському факторі, щоб органічно поєднати інтереси працівників і роботодавців заради успіху організації у довгостроковій перспективі.

- *HRM все більше орієнтується на різноманітність інтересів і потреб різних груп працюючих.* Управління ними є максимально персоналізованим з диференціацією структурних підрозділів і груп, які можуть мати різні потреби, завдання і керівників. Програми різноманітності, рівності, інклюзії та приналежності (DEIB) набули поширення у багатьох організаціях, щоб переглянути та вирішити, наскільки справедливим та інклюзивним є місце роботи для різних груп працівників [9].

- *Персоналізація.* Персоналізація в HRM передбачає адаптацію HR-практик до індивідуальних потреб, уподобань та цілей співробітників, виходячи за рамки традиційних, стандартизованих підходів. Вона спирається на HR-аналітику та штучний інтелект (ШІ) для надання індивідуальних рішень у таких сферах, як навчання та розвиток, кар'єрний шлях, пільги та організація роботи. Її мета полягає в тому, щоб підвищити залученість, задоволення та продуктивність співробітників, покращити відповідність «людина – організація» та зменшити плинність кадрів. Одним із проявів персоналізації в HRM є становлення нового напрямку – управління талантами, тобто працівниками з видатними компетентностями, які мають найбільший вплив на успішність діяльності підприємства і визначають його подальший розвиток.

- *Навчання і професійний розвиток.* Цей напрям HRM набуває стратегічного значення, оскільки для забезпечення адаптації до швидкоплинних

трансформацій в технологіях, бізнесі і вимогах ринку оновлення компетенцій персоналу перетворюється на перманентну потребу. Навчання персоналу стає мультиканальним і все більш індивідуалізованим за формами, тематикою і методами.

- *Реалізація стратегії повної винагороди.* Повна винагорода (Total Reward) – це стратегія найму та утримання працівників, за якою організації зосереджуються на забезпеченні та вдосконаленні прямої, непрямої та грошової компенсації. Вона поєднує програми повної компенсації та пільг для створення більш комплексного підходу до залучення та утримання працівників [9]. Структурними компонентами повної винагороди є грошова компенсація, пільги, моральне визнання, професійний розвиток та забезпечення добробуту працівників. Щоб бути максимально ефективною, винагорода повинна відповідати індивідуальним потребам працівників.

- *Баланс між роботою та особистим життям.* Забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників важливо для збереження працездатності і психічного здоров'я, зменшення стресу, зміцнення сімейних стосунків працівників і тому відповідає інтересам як персоналу, так і роботодавців. Концепція балансу між роботою та особистим життям прийшла на зміну концепції «життя на роботі», яку активно впроваджували в багатьох компаніях світу ще не так давно. Понаднормове робоче навантаження, робота без вихідних, навіть у комфортних умовах робочого середовища не можуть бути стандартними практиками в HRM, оскільки швидко ведуть до перевтоми, емоційного виснаження та професійного вигорання.

- *Орієнтація на побудову довгострокових відносин з персоналом.* Діяльність менеджерів всіх рівнів спрямована на те, щоб життєвий цикл працівника в організації тривав якомога довше при збереженні високого рівня продуктивності. Новими напрямками в роботі HR-підрозділу стають програми утримання, залучення персоналу та спадковості при передачі знань новим працівникам.

- *Адаптивність та гнучкість.* HRM розвивається, активно впроваджуючи нові діджитал-технології, шукаючи нові шляхи взаємодії між працівниками і роботодавцями.

Інновації в HRM, що виникли в останні роки в межах реалізації людино-центрованого підходу, в найбільшій мірі торкнулися таких напрямів як пошук і найм, навчання (покращення досвіду), комунікації та організація робочого часу (рис. 2.).

Реалізація багатьох ініціатив стала можливою завдяки новим інструментам у сфері інформаційних технологій, зокрема розвитку ШІ та великих даних. Без перебільшення, цифрова ера революціонізувала способи виконання функцій HRM, від автоматизованих систем нарахування заробітної плати до складного програмного забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу працівника, включаючи пошук, найм, адаптацію, управління продуктивністю, навчання, розвиток та кар'єрне просування. Впровадження сучасних

діджитал-технологій дозволило розробити більш ефективні, точні та стратегічно виважені практики управління персоналом, зменшивши частку рутинних

операцій в роботі HR-менеджерів. Інноваційні технології стали основою для масової персоналізації в HRM (як і в побудові відносин зі споживачами).



Рис. 2 Інновації в HRM

Джерело: розроблено авторами на основі [10; 12; 13; 15]

Найбільш вагомі трансформації в HRM пов'язані з інтеграцією ІІІ. За даними HR агенції Accenture вплив ІІІ в HR оцінюється такими цифрами [11]:

- економія робочої сили становить до 30%;
- річна економія коштів завдяки автоматизації процесу відбору якісних резюме для співбесід – 35%;
- підвищення продуктивності за рахунок прогностичної інформації та рекомендацій ресурсів на основі даних – 17%.

Раніше помічником HR-менеджерів в процесі найму і відбору персоналу виступали Applicant Tracking Systems (ATS). Такі системи допомагали організувати всі етапи найму кандидата, починаючи від створення посади і розміщення вакансій на вебсайті компанії чи на спеціалізованих ресурсах [12]. Однак, сучасні технології відбору персоналу виходять за рамки традиційних ATS, використовуючи ІІІ для генерування вимог до посади і питань співбесіди, пошуку найкращих кандидатів на основі великих масивів даних, проведення співбесід і формування звітів, усуваючи з процесу людські помилки та потенційну дискримінацію.

Сучасні технології дозволили створити внутрішні ринки талантів (Talent Marketplaces) – динамічні цифрові платформи, яка співставляють навички, досвід та кар'єрні прагнення працівників із внутрішніми можливостями в організації на основі ІІІ. Ці платформи сприяють внутрішній мобільності, допомагаючи краще використати навички співробітників. На відміну від традиційних внутрішніх дошок вакансій, внутрішні ринки роблять доступною інформацію про різні види додаткових ініціатив, такі як проєкти, штатні ролі та наставництво. Внутрішні ринки талантів спрямовані на оптимізацію робочої сили як для кар'єрного розвитку співробітників, так і для досягнення стратегічних цілей організації [13].

Розширення можливостей найму також відбувається за рахунок створення мереж талантів, які раніше покинули організацію (наприклад, під час пандемії). Управління мережами талантів спрямоване на розвиток довгострокових відносин з колишніми співробітниками для їх повернення у разі потреби. Таланти-«бумеранги» знайомі з організаційними процесами та культурою організації і отримали нові навички,

працюючи в інших компаніях, що робить їх цінним активом в умовах розширення бізнесу. Майже 20% працівників, які звільнилися з роботи під час пандемії, з тих пір повернулися, а 65% менеджерів повідомляють, що вони б знову найняли найкращих і середніх виконавців [10].

ІІІ радикально змінив процеси навчання і розвитку персоналу. Раніше коучинг був доступний лише для керівництва середньої та вищої ланок, враховуючи його високу вартість і неможливість масштабування. Сьогодні рішення на основі ІІІ заповнили цю прогалину, зробивши коучинг доступним для більшої частини персоналу, наприклад, для молодих співробітників, які починають свою кар'єру або вперше очолюють команди.

ІІІ коучинг створює персоналізований, адаптивний досвід навчання: ІІІ коучі розробляють індивідуальні плани навчання, підбирають тематику, розклад коучинг-сеансів, відстежують прогрес і надають рекомендації на основі відгуків і досягнутого розвитку компетенцій [10]. Наприклад, компанія Coach Vici пропонує чат-бот, який виступає у ролі особистого коуча і допомагає співробітнику навчатися.

ІІІ дозволяє оптимізувати навчання на робочому місці, як-от розподілення завдань, ротацію робочих місць і програми спостереження. Тренінгова платформа ІІІ потім відстежуватиме їхній прогрес і ефективність для подальшого навчання. Цей підхід на основі даних прискорює розвиток компетенцій та забезпечує зв'язок між формальним навчанням і реальним досвідом. ІІІ забезпечує скоординовану інтеграцію можливостей навчання з урахуванням індивідуальних кар'єрних цілей [10].

Компанія Accenture пропонує інструменти ІІІ для вимірювання та кількісної оцінки ефективності навчання, рентабельності інвестицій і аналітики поведінки працівників, щоб постійно вдосконалювати та персоналізувати навчальні курси для досягнення максимальної ефективності.

Все частіше компанії звертаються до ІІІ генераторів навчання співробітників (AI Employee Training Generators), які автоматизують створення персоналізованих програм навчання. Генератор використовує технологію ІІІ для створення навчального контенту, визначення шляхів навчання та оцінювання, які відповідають конкретним потребам компанії. Наприклад, компанія Scribe розробила потужний генератор навчання працівників на основі ChatGPT, створюючи високоякісні індивідуальні програми навчання, модулі розвитку навичок чи тренінги з дотримання вимог роботи [14].

Завдяки ІІІ комунікації між HR-менеджерами й працівниками вийшли на новий рівень. HR-чатботи – це віртуальні асистенти на базі ІІІ, які автоматизують рутинні завдання з управління персоналом та надають миттєву цілодобову персоналізовану підтримку співробітникам. Вони використовують обробку природної мови (NLP) для розуміння запитів працівників і перебирають на себе низку інформаційно-комунікативних функцій:

- роблять оголошення для персоналу,
- надають персоналізовану інформацію на основі ролі чи місцезнаходження працівника,
- надсилають корпоративні новини та оновлення компанії,
- надають відповіді на поширені запитання,
- керують запитами на відпустку чи відрядження,
- супроводжують нових співробітників у процесі адаптації, надаючи необхідну інформацію та ресурси,
- проводять корпоративні опитування і збирають відгуки.

Каталізатором практичної реалізації людиноцентризованого підходу в HRM стала світова пандемія COVID, яка призвела до переоцінки ставлення до працівників. Вона кардинально змінила пріоритети працівників на робочому місці, створивши широкий спектр нових вимог щодо їхнього особистого та професійного благополуччя, включаючи потреби у психічному та фізичному здоров'ї, а також прозорість щодо етичних наслідків впливу компанії на суспільство та навколишнє середовище [9].

Пандемія COVID спонукала компанії шукати більш прийнятні форми організації робочого часу, враховуючи, з одного боку, питання безпеки, а з іншого – збереження керованості і соціально-психологічної згуртованості колективу. Нові форми і графіки роботи дозволяють досягати кращого балансу між роботою і особистим життям.

Більш затребуваними через пандемію та зростаюче усвідомлення важливості сім'ї стали дистанційна чи гібридна робота, а також гнучкі графіки.

Гібридна модель зайнятості поєднує віддалену роботу з роботою в офісі, забезпечуючи розподілене робоче середовище, що дозволяє працівникам краще керувати своїм робочим часом і економити час на дорогу та транспортні витрати.

Гнучкість робочого часу вважають основною причиною підвищення продуктивності 43% працівників [15]. Це пояснює, чому компанії все частіше відмовляються від традиційних графіків роботи, шукаючи нові форми організації роботи.

Модель розподіленої роботи означає, що спеціаліст працює на кількох роботодавців в різні дні. Ця модель стає популярною для найму затребуваних спеціалістів, які є надто дорогими для організації, щоб забезпечити їм повну зайнятість.

Експерименти в сфері організації робочого часу призвели до створення моделі днів потрібних піків (коли працівник, наприклад, працює зранку і пізно ввечері), а також моделі чотириденного робочого тижня, яка, на відміну від стислого робочого тижня, характеризується зменшенням годин роботи протягом тижня [10].

Висновки. Еволюція HRM пов'язана з переосмисленням ролі працівника в організації, розширенням спектру взаємодії між організацією і працівниками та ускладненням сфери відповідальності HR-підрозділу.

Наразі все більше організацій у практиці

управління працівниками керуються людино-центрованим підходом. Це цілісний, інтегрований та стратегічний підхід, що в найбільшій мірі відповідає потребам як організації, так і окремих працівників. Об'єктом HRM виступає людський капітал, найцінніший стратегічний актив організації, частина її інтелектуального капіталу, фактор успіху і стійкого розвитку організації.

HRM перетворюється на ключову функцію менеджменту і набуває стратегічного значення. До традиційних функцій HR-менеджерів додаються такі функції як утримання персоналу, залученість, спадкоємність при зміні поколінь (succession), управління брендом роботодавця, управління відносинами з персоналом та HR-аналітика.

Характерними ознаками людино-центрованого підходу є:

- сприяння сталому розвитку;
- урахування різноманітності інтересів і потреб різних груп працюючих.
- персоналізація;
- пріоритетність навчання і професійного розвитку як факторів удосконалення людського капіталу;
- реалізація стратегії повної винагороди;
- баланс між роботою та особистим життям;

- орієнтація на побудову довгострокових відносин з персоналом;
- адаптивність та гнучкість в реалізації функцій HRM.

Фактором трансформації HRM, що уможливив реалізацію багатьох управлінських інновацій в межах людино-центрованого підходу, стали сучасні діджитал-технології. Найбільші зміни сталися у таких напрямках як пошук, найм, навчання (покращення досвіду) персоналу та комунікації. Інноваційні діджитал-технології, особливо ШІ, призвели до масової персоналізації в HRM, докорінно змінивши як способи взаємодії між працівниками та організацією, так і зміст діяльності HR-підрозділів.

Практика управління персоналом переживає етап швидких змін, заснованих на новаторстві, експериментах та впровадженні технологій ШІ. Чи не щодня з'являються нові кейси використання інструментів ШІ та великих даних в роботі HR-менеджерів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на теоретичне осмислення напрацьованого досвіду і нових управлінських рішень для розвитку теоретичних засад HRM, зокрема оцінки етичної прийнятності діджитал-інновацій, їх ризиків та довгострокових наслідків.

Список використаних джерел:

1. Третьяк О.П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 24(4). С. 389–397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66
2. Захарчин Г., Поплавська Ж. (2017). Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки, Вип. 4. С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15
3. Грідін О.В. (2017). HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка, Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22
4. Іляш О.І. (2018). Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка, Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3>
5. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. (2018). Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство, Вип. 14. С. 448–456. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf
6. Жавела К.А., Жавела А.К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, Вип. 22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>
7. Шаповал О. (2020). Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Вип. 31. С. 144–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22>
8. Новікова М.М., Швед А.Б. (2021). Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки, № 4 (50). С. 127–133. URL: <https://surl.li/tgksky>
9. Gardner, R. What Is A Total Rewards Strategy. URL: <https://www.aihr.com/blog/total-rewards-strategy/>
10. Veldsman, D., & Merwe, M. 8 Innovative Talent Management Initiatives For The Modern Workplace. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-initiatives/>
11. Solutions. AI For Talent & Skilling. URL: <https://surl.li/qxzmob>
12. How To Attract And Retain Top Talent In 2024: 7 Smart Ways. (2023). URL: <https://surl.li/hvvqra>
13. Wenzel, E. Implementing Talent Marketplace. URL: <https://surl.li/qiprqs>
14. Employee Training Generator. URL: <https://scribeshow.com/tools/employee-training-generator/>
15. Dopson, E. (2023). 7 Ways to Motivate and Retain Top Talent. URL: <https://surl.li/sljisf>

References:

1. Tretiak, O.P. (2014). Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine, Vol. 24(4). Pp. 389–397. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66 [in Ukrainian].
2. Zakharchyn, H., & Poplavska, Zh. (2017). Upravlinnia personalom v konteksti suchasnykh vyklykiv

[Personnel Management in the Context of Modern Challenges]. *Current Economic Problems*, Vol. 4. Pp. 125–133. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15 [in Ukrainian].

3. Hridin, O.V. (2017). HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR management in modern organizations: features and prospects for implementation]. *Bulletin of the P. Vasylenko KhNTUSG*, Iss. 185. Pp. 160–172. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 [in Ukrainian].

4. Iliash, O.I. (2018). Maibutnie HR-menedzhmentu: tendentsii, ryzyky, motyvatsiia [The Future of HR Management: Trends, Risks, Motivation]. *Effective Economics*, Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.3> [in Ukrainian].

5. Lyzunova, O.M., Ishchenko, Ya.H., & Kondrashova, H.V. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [The use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Economy and Society*, Iss. 14. Pp. 448–456. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf [in Ukrainian].

6. Zhavela, K.A., & Zhavela, A.K. (2019). Suchasni kontseptsii ta inno-vatsiini tekhnolohii v systemi upravlinnia personalom [Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system]. *Investments: practice and experience*, Vol. 22. Pp. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73> [in Ukrainian].

7. Shapoval, O. (2020). Kontsepsiia upravlinnia personalom pidpriemstva v systemi kadrovoho menedzhmentu [The concept of enterprise personnel management in the personnel management system]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Iss. 31. Pp. 144–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22> [in Ukrainian].

8. Novikova, M.M., & Shved, A.B. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises]. *Problems of Economy*, No. 4(50). Pp. 127–133. Retrieved from: <https://surl.li/tgksky> [in Ukrainian].

9. Gardner, R. What Is A Total Rewards Strategy. Retrieved from: <https://www.aihr.com/blog/total-rewards-strategy/> [in English].

10. Veldsman, D., & Merwe, M. 8 Innovative Talent Management Initiatives For The Modern Workplace. Retrieved from: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-initiatives/> [in English].

11. Solutions. AI For Talent & Skilling. Retrieved from: <https://surl.li/qxzmob> [in English].

12. How To Attract And Retain Top Talent In 2024: 7 Smart Ways. (2023). Retrieved from: <https://surl.lt/hvvqra> [in English].

13. Wenzel, E. Implementing Talent Marketplace. Retrieved from: <https://surl.li/qiprqs> [in English].

14. Employee Training Generator. Retrieved from: <https://scribehov.com/tools/employee-training-generator/> [in English].

15. Dopson, E. (2023). 7 Ways to Motivate and Retain Top Talent. Retrieved from: <https://surl.lt/sljsif> [in English].

Дата надходження статті: 25.08.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 15.09.2025 р.