

**Валентин Юрійович Тупота,**  
*здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0002-7269-1966  
e-mail: gm.tupota.valik@gmail.com  
ПЗВО «Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВИМОГ ДО HR-ТЕХНОЛОГІЙ

**Вступ.** Сучасні організації функціонують в умовах зростаючої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація бізнесу, інтенсивний розвиток інформаційних технологій, ускладнення організаційних структур та посилення конкуренції змінюють вимоги до людських ресурсів і способів їх ефективного використання. Персонал дедалі частіше розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив, здатний забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У цих умовах актуалізується необхідність наукового обґрунтування концептуальних підходів до управління персоналом, які відповідають новим викликам і можливостям. Ефективність кадрової політики залежить від здатності організації поєднувати класичні HR-практики з інноваційними технологіями, що дозволяють автоматизувати процеси, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити прозорість функцій взаємодії з персоналом. Сьогодні важливу роль відіграють HR-технології – цифрові платформи, системи data-driven HR, інструменти аналітики та прогнозування поведінки працівників, сервіси дистанційного навчання й розвитку компетентностей.

Специфіка функціонування сучасних організацій, зокрема корпоративних структур з багаторівневим прийняттям рішень, проєктними формами роботи та високими вимогами до гнучкості, визначає нові критерії якості технологій управління персоналом. Це обу-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

мовлює потребу у комплексному аналізі існуючих концепцій HRM і визначенні їх релевантності сучасному етапу розвитку економіки.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом у сучасних організаціях зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зміни бізнес-моделей. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на адміністративні функції, втрачають ефективність в умовах високої конкуренції, швидкого оновлення технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу. Сучасні організації потребують гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих підходів до управління людськими ресурсами, здатних забезпечити стратегічний розвиток та стійкість у нестабільному середовищі.

Проблема полягає в тому, що існуючі концептуальні підходи до HRM не завжди враховують специфіку функціонування сучасних корпоративних, мережових чи проєктно-орієнтованих структур, де пріоритетними стають інноваційність, швидкість прийняття рішень, цифрова взаємодія та аналітичність HR-процесів. Багато організацій стикаються з труднощами у виборі та впровадженні HR-технологій, які б відповідали їх стратегічним цілям, забезпечували ефективність управління та сприяли розвитку компетентностей працівників. Недостатній рівень інтеграції цифрових рішень у систему управління персоналом призводить до втрати потенційних конкурентних переваг, низької продуктивності та слабкої залученості персоналу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю ґрунтовного переосмислення концептуальних засад HRM з урахуванням нових вимог і специфічних особливостей сучасних організацій. Важливо визначити, які підходи найкраще відповідають умовам цифрової економіки, які HR-технології є найбільш ефективними та як їх впровадження впливає на результативність діяльності підприємств. Наукове осмислення цих аспектів дозволить сформувати інноваційні моделі управління персоналом, спрямовані на підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності організацій у сучасному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні публікації демонструють інтенсивну консолідацію тем, пов'язаних із цифровою трансформацією HR-функцій, розвитком HR-технологій та переглядом традиційних концептуальних підходів до управління персоналом. Низка систематичних оглядів та аналітичних статей виокремлюють феномен «HRM 4.0» – інтеграцію індустріальних цифрових рішень (платформи, аналітика, автоматизація) із кадро-

вими практиками, що кардинально змінює роль HR-фахівця і підвищує вимоги до цифрових компетентностей організацій.

Ключова тенденція – зростання досліджень про workforce analytics і data-driven HR: роботи останніх років розглядають, як аналітика кадрів впливає на прийняття стратегічних рішень, планування робочої сили та оцінку ефективності HR-ініціатив. Автори підкреслюють роль зворотних зв'язків між аналітичними інструментами і стратегією організації (feedback loops) як фактора синергії технологій і SHRM [1].

Паралельно активізувалися дослідження з орієнтації на «employee experience» (EX) і дизайн-мислення в HR: праці систематично аналізують як трансформувати HR-процеси у користувацько-орієнтовані сервіси, які підвищують залученість та утримання талантів. EX розглядають як критичний компонент сучасного HR, що поєднує технологічні рішення з людиноцентричними практиками [2].

Щодо концептуальних підходів, останні публікації підтверджують стійку актуальність компетентнісного та стратегічного підходів, але водночас фіксують їх еволюцію під впливом цифрових вимог: компетентнісний підхід доповнюється цифровими компетенціями, а SHRM – інтеграцією технологічних показників у стратегічні KPI. Окремі роботи пропонують інтеграційні рамки для майбутнього HRM (компетенції HR-професіоналів, технологічні модулі, стратегії адаптивності).

У багатьох дослідженнях розглядаються бар'єри впровадження HR-технологій: технологічні прогалини в компетенціях персоналу, складність інтеграції у наявні IT-ландшафти, питання приватності й безпеки даних, а також супротив організаційних змін. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження віртуальних та автономізованих HR-інструментів, але одночасно виявила нерівномірність готовності організацій до повноцінної цифровізації HR-процесів.

Наукова література останніх 3-5 років консолидує думку про те, що концептуальні підходи до управління персоналом повинні еволюціонувати через призму цифровізації – дослідження надають теоретичні рамки й емпіричні індикатори, але вимагають додаткових прикладних досліджень для корпоративного сектору з метрикою ефективності та управління ризиками впровадження.

**Мега статті.** Метою дослідження є узагальнення та критичний аналіз концептуальних підходів до управління персоналом із урахуванням специфіки функціонування сучасних організацій та формування вимог до сучасних HR-технологій, що забезпечують ефективність кадрових процесів у цифрову епоху.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні трансформаційні процеси в економіці та організаційному середовищі суттєво змінюють підходи до управління персоналом, висуваючи нові вимоги до концептуальних засад HRM. До ключових чинників, що формують новий контекст, належать цифровізація, розвиток корпоративних структур із багаторівневою системою управління, поширення проєктних та мережових форм організації праці, зростання ролі знань і компетентностей працівників, а також необхідність підвищення гнучкості та адаптивності кадрових процесів. У таких умовах управління персоналом набуває стратегічного характеру, а його інструментарій має поєднувати традиційні HR-практики з новітніми технологіями.

Сучасні організації функціонують у високодинамічному, технологічно насиченому та конкурентному середовищі, що висуває нові вимоги до управління персоналом. Ефективне HRM у таких умовах потребує інтеграції кількох концептуальних підходів, узгоджених зі специфікою функціонування організацій та з використанням сучасних HR-технологій.

Специфіка та особливості таких організацій полягають у багаторівневій структурі, проєктних та гібридних формах роботи, високому темпі змін, конкуренції за талантах. Вимоги до організації теж серйозні: адаптивність HR-процесів, інтеграція технологій, розвиток цифрових компетентностей, прозорість і швидкість управлінських рішень.



**Рис. 1. Матриця концептуальних підходів до управління персоналом в сучасних організаціях**

*Джерело:* авторська розробка.

1. Компетентнісний підхід:  
спрямований на розвиток професійних, поведінкових та цифрових компетентностей працівників;

забезпечує формування адаптивних команд, розвиток кар'єрних траєкторій та прозору систему оцінки ефективності;

в HR-технологіях реалізується через цифрові платформи для оцінки компетентностей, LMS/LXP-системи та інструменти аналітики персоналу.

## 2. Стратегічний підхід:

інтегрує управління персоналом у загальну стратегію організації;

орієнтований на прогнозування потреб у персоналі, розвиток талантів та прийняття рішень на основі даних;

підтримується аналітичними HR-платформами, People Analytics, HCM-системами та інтегрованими dashboard для моніторингу KPI HR-процесів.

## 3. Процесний підхід:

розглядає HR як систему взаємопов'язаних процесів: рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка, мотивація, утримання;

забезпечує стандартизацію, прозорість і керованість кадрових процесів;

реалізується через HRIS, BPM-системи, автоматизовані workflows і аналітичні інструменти.

## 4. Інноваційний та цифровий підходи:

орієнтовані на впровадження нових методів, технологій і цифрових рішень у HRM;

підвищують швидкість, ефективність і персоналізацію HR-процесів;

включають: штучний інтелект, VR/AR для навчання, чат-боти, цифрові сервіси для employee experience, predictive analytics.

Взаємодоповнюваність підходів передбачає, що компетентнісний, стратегічний, процесний та інноваційно-цифровий підходи взаємодіють, створюючи цілісну HR-систему. HR-технології є інструментом реалізації всіх підходів: забезпечують аналітику, автоматизацію, персоналізацію та підтримку стратегічних рішень. До основних переваг інтегрованої HR-системи

можна віднести: підвищення ефективності та продуктивності персоналу; зміцнення корпоративної культури та лояльності; прозорість і контроль кадрових процесів; гнучкість та адаптивність HR-процедур до стратегічних і ринкових змін; формування стійких конкурентних переваг організації через людський капітал.

Компетентнісний підхід продовжує залишатися провідним у системі HRM, оскільки забезпечує орієнтацію організації на розвиток ключових професійних, цифрових та поведінкових компетент-

ностей персоналу. У сучасних умовах цей підхід доповнюється акцентом на soft skills, гнучкість мислення та здатність до інновацій, що є критичними для функціонування високотехнологічних підприємств.

Компетентнісний підхід виступає одним із базових напрямів сучасного управління персоналом, оскільки забезпечує системну орієнтацію організації на розвиток тих знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик, які прямо впливають на її стратегічну успішність. В умовах цифрової трансформації та швидкої зміни технологій компетентнісний підхід набуває нового змісту, стаючи основою для побудови адаптивної та інноваційної HR-системи.

1. Сутність компетентнісного підходу в сучасному контексті.

Компетентнісний підхід передбачає формування чіткого переліку компетентностей, необхідних для ефективного виконання професійних завдань та реалізації стратегічних цілей організації. Традиційно структура компетентностей складалася з професійних (hard skills) та поведінкових (soft skills) характеристик. Сьогодні до них додаються цифрові компетентності, кросфункціональні навички, здатність до швидкого навчання, критичне мислення та інноваційність.

2. Урахування специфіки функціонування сучасних організацій.

Сучасні організації, особливо корпоративні та проектно-орієнтовані, функціонують у складних умовах:

багаторівнева система управління;

робота в мультидисциплінарних командах;

висока швидкість змін та необхідність оперативного прийняття рішень;

розподілена або гібридна форма зайнятості;

підвищені вимоги до міжособистісної взаємодії та координації.

У таких умовах компетентнісний підхід стає ключовим, оскільки дозволяє забезпечити:

збалансоване формування команд, де компетентності взаємодоповнюють одна одну;

узгодження компетенцій персоналу зі стратегією організації;

гнучкість HR-процесів, включаючи адаптацію, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування;

прозору систему оцінювання ефективності на основі вимірюваних поведінкових індикаторів.

3. Вимоги до HR-технологій у межах компетентнісного підходу.

Сучасні HR-технології суттєво розширюють можливості компетентнісного управління, забезпечуючи автоматизацію, аналітику та персоналізацію HR-процесів.

Для повноцінної реалізації компетентнісного підходу HR-технології мають забезпечувати:

3.1. Моделювання компетентностей:

створення компетентнісних профілів посад і ролей;  
формування корпоративної моделі компетентностей;  
автоматичну актуалізацію вимог відповідно до зміни функці-

оналу.

3.2. Оцінювання компетентностей:

онлайн-інструменти тестування та психометричної оцінки;  
системи 360°-оцінювання;

аналітичні платформи для виявлення прогалин у компетенціях.

3.3. Управління розвитком персоналу:

персоналізовані навчальні траєкторії (LMS-платформи, LXP);  
прогнозування майбутніх компетентностей (predictive analytics);  
цифрові бібліотеки навчальних ресурсів.

3.4. Підтримка прийняття управлінських рішень:

інтеграція компетентнісної моделі з рекрутингом, кар'єрним  
ростом, мотивацією;

аналітичні звіти для керівників, що відображають зв'язок  
компетентностей із продуктивністю;

інструменти workforce planning.

4. Переваги компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації.

Компетентнісний підхід, посилений HR-технологіями, забезпечує низку ключових переваг:

підвищення точності та об'єктивності HR-рішень;

створення прозорої та зрозумілої моделі кар'єрного розвитку;

формування корпоративної культури розвитку та інновацій;

швидка адаптація персоналу до технологічних змін;

зміцнення конкурентоспроможності організації через розвиток людського потенціалу.

Компетентнісний підхід у сучасних організаціях є невід'ємним елементом стратегічного HR-менеджменту. Він дозволяє вибудувати цілісну та ефективну систему управління персоналом, що відповідає викликам цифрової епохи. Впровадження сучасних HR-технологій забезпечує новий рівень точності, швидкості та адаптивності компетентнісного управління, що стає критично важливим

для успішного функціонування організацій у динамічному середовищі.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає інтеграцію HR-політики у загальну стратегію організації. Його ключовим елементом стає HR-аналітика, яка дозволяє формувати прогнози потреб у персоналі, оцінювати ефективність кадрових рішень і підсилювати стратегічну спрямованість HR-процесів. Сучасні цифрові інструменти – системи аналітики, машинного навчання, автоматизовані HR-платформи – забезпечують підвищення точності ухвалення рішень на основі даних.

Стратегічний підхід до управління персоналом (Strategic Human Resource Management, SHRM) передбачає інтеграцію HR-функцій у загальну систему стратегічного менеджменту організації, орієнтуючи кадрові рішення на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг. У сучасних умовах, коли організації працюють у складному, динамічному та технологічно насиченому середовищі, SHRM набуває особливої значущості та вимагає глибокого переосмислення змісту й інструментарію.

#### 1. Сутність та еволюція стратегічного підходу.

Стратегічний підхід розглядає персонал не як ресурс, а як ключовий актив, здатний забезпечити організаційне зростання та інноваційний розвиток. На відміну від операційного HRM, стратегічний HR орієнтується на:

- довгострокові потреби організації у компетентностях;
- побудову кадрових стратегій, узгоджених зі стратегією бізнесу;
- формування системи управління талантами;
- розвиток корпоративної культури й моделі лідерства;
- проактивне управління змінами й ризиками у сфері людських ресурсів.

У сучасних організаціях стратегічний HRM стає основою для формування адаптивних структур, гнучких моделей зайнятості та інноваційних підходів до управління людським потенціалом.

#### 2. Урахування специфіки функціонування сучасних організацій.

Сучасні організації характеризуються низкою особливостей, що впливають на структуру та зміст стратегічного HRM:

- корпоративна форма власності та багаторівнева ієрархія вимагають стандартизації HR-процесів та уніфікації кадрових політик;
- проектний та гібридний формат роботи стимулює запит на адаптивність, командну динаміку й лідерство;

висока конкуренція за таланти потребує розвитку бренду роботодавця та сучасних систем управління кар'єрними траєкторіями; динамічність зовнішнього середовища змушує організації прогнозувати потреби у персоналі та моделювати сценарії розвитку; цифровізація бізнес-процесів висуває високі вимоги до цифрових і аналітичних компетентностей працівників.

Таким чином, стратегічний HRM має бути здатним швидко трансформуватися, підтримуючи розвиток бізнесу через ефективне управління людським капіталом.

3. Вимоги до HR-технологій у рамках стратегічного підходу.

Стратегічний управлінський фокус вимагає сучасного цифрового інструментарію, що забезпечує глибокий аналіз, точність прогнозування та швидкість прийняття рішень. Найважливіші вимоги включають:

3.1. Аналітичні HR-системи (People Analytics):

прогнозування потреб у персоналі;  
аналіз продуктивності, плинності кадрів, залученості;  
виявлення факторів ризику в HR-системі;  
підтримка управлінських рішень на основі даних.

3.2. Інтегровані HR-платформи (HRIS, HCM):

комплексне управління життєвим циклом працівника;  
узгоджені HR-процеси у корпоративних структурах;  
автоматизація рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання.

3.3. Технології стратегічного розвитку персоналу:

інтелектуальні системи управління талантами;  
моделі прогнозування компетентнісного дефіциту;  
платформи для кар'єрного та лідерського розвитку.

3.4. Інструменти підтримки стратегічної комунікації та культури:

корпоративні соціальні мережі;  
платформи зворотного зв'язку та оцінки залученості;  
інструменти формування та трансляції цінностей.

4. Переваги стратегічного підходу в умовах цифрової трансформації.

Інтеграція стратегічного HRM та сучасних HR-технологій забезпечує:

підвищення точності планування людських ресурсів;  
формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати стратегічні зміни;

зміцнення конкурентоспроможності завдяки інноваціям у HR-процесах;

зменшення кадрових ризиків та оптимізацію витрат;  
підвищення рівня залученості та утримання ключових працівників;

розвиток корпоративної культури та лідерства нового типу.

Стратегічний підхід до управління персоналом у сучасних організаціях є фундаментом для забезпечення їх довгострокового розвитку та адаптивності. Урахування специфіки функціонування корпоративних, проєктних і гібридних структур вимагає від HR-менеджменту проактивності, гнучкості та технологічної зрілості. Сучасні HR-технології стають невід'ємним інструментом реалізації стратегічного підходу, забезпечуючи глибокий аналітичний супровід, персоналізацію HR-процесів та сприяючи формуванню стійких конкурентних переваг на основі людського капіталу.

Процесний підхід акцентує увагу на стандартизації та оптимізації кадрових процедур. Впровадження HR-технологій сприяє автоматизації ключових процесів – підбору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу – що зменшує час операційних циклів та підвищує ефективність взаємодії між HR-службою та працівниками. Особливого значення набуває використання сервісних HR-платформ, які забезпечують прозорість і зручність доступу до кадрових послуг.

Процесний підхід до управління персоналом ґрунтується на розумінні HR як сукупності взаємопов'язаних, послідовних та повторюваних процесів, що забезпечують створення цінності для організації. У межах цього підходу людські ресурси розглядаються не лише як об'єкт управління, а як активний учасник і водночас результат ефективно налагоджених HR-процесів. Його основою є управління персоналом як системою бізнес-процесів, що інтегруються в загальну модель управління організацією.

1. Сутність процесного підходу.

Процесний підхід передбачає структурування всіх функцій управління персоналом у вигляді логічно пов'язаних процесів, які мають:

- чітко визначену мету та завдання;
- власників процесів (process owners);
- стандартизовані процедури;
- показники ефективності (KPI);
- механізми контролю та удосконалення.

Завдяки цьому HR-система стає прозорою, вимірюваною та керованою на основі даних. Особлива увага приділяється вза-

емозв'язку між процесами рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

2. Особливості застосування процесного підходу в сучасних організаціях.

Сучасні підприємства, особливо корпоративного типу та організації з гібридними структурами, мають складну систему взаємодії між підрозділами та високі вимоги до узгодженості бізнес-процесів.

У таких умовах процесний підхід дає змогу:

встановлювати єдині стандарти HR-діяльності для всіх філій та департаментів;

підвищувати якість управлінських рішень за рахунок системності;

забезпечувати прозорість кадрових процедур;

підвищувати швидкість прийняття рішень завдяки автоматизації процесів;

адаптувати HR-процеси до динамічних змін зовнішнього середовища.

Процесна логіка особливо важлива у проєктно-орієнтованих та гнучких організаціях, адже дозволяє швидко формувати проєктні команди та оптимізувати потоки інформації.

3. Вимоги до HR-технологій для підтримки процесного підходу.

Ефективна реалізація процесного підходу вимагає використання сучасних цифрових HR-технологій, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та аналітичний супровід HR-процесів.

3.1. HRIS та HCM-платформи (Oracle HCM, SAP Success Factors, Workday, BambooHR тощо):

автоматизація всього життєвого циклу працівника;

стандартизація HR-процесів;

створення єдиної бази даних персоналу;

підтримка цифрових робочих потоків (workflows).

3.2. BPM-системи (Business Process Management: IBM BPM, Camunda, Creatio:

моделювання, оптимізація та моніторинг HR-процесів;

створення прозорої системи взаємодії між HR і бізнес-підрозділами;

можливість швидкої перебудови процесів у разі зміни стратегії або ринку.

3.3. Інструменти аналітики та моніторингу (HR Analytics, BI-системи: Power BI, Tableau, People Analytics модулі):

аналіз ефективності HR-процесів;  
раннє виявлення проблемних зон (наприклад у рекрутингу чи адаптації);

прогнозування HR-трендів і потреб у персоналі.

3.4. Автоматизація операційних HR-функцій:

ATS-системи для рекрутингу;

LMS-платформи для навчання;

системи управління продуктивністю (PMS).

Завдяки цим технологіям HR-процеси стають швидшими, точнішими та більш узгодженими.

4. Переваги впровадження процесного підходу.

Застосування процесного підходу у сучасних організаціях дозволяє:

підвищити ефективність HR-системи за рахунок стандартизації та автоматизації;

оптимізувати витрати на виконання кадрових процедур;

забезпечити якість HR-послуг відповідно до вимог внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;

підвищити прозорість кадрових процесів та відповідальність їх власників;

скороти час HR-операцій, таких як найм, адаптація, оцінювання;

підвищити адаптивність HR-системи до змін у стратегічному та зовнішньому середовищі;

зміцнити корпоративну культуру завдяки єдиним стандартам HR-взаємодії.

Процесний підхід дозволяє сучасним організаціям будувати ефективну, прозору й керовану HR-систему, яка відповідає вимогам цифрової економіки та умовам високої мінливості середовища. Він охоплює всі ключові кадрові процеси, створює взаємозв'язки між ними та забезпечує їх оптимальне функціонування завдяки сучасним HR-технологіям. У результаті організація отримує підвищену ефективність, передбачуваність результатів та можливість швидкої трансформації у відповідь на стратегічні виклики.

Інноваційний та цифровий підходи до HRM формуються під впливом поширення цифрових екосистем і технологій Industry 4.0. Вони базуються на використанні таких інструментів, як штучний інтелект для рекрутингу, аналітичні системи для оцінювання продуктивності, платформи дистанційного навчання, інструменти моделювання компетентностей та управління кар'єрними траєкторіями. Ці підходи орієнтовані на формування персоналізованого до-

свіду працівника (employee experience), розвиток самоорганізації та підтримку безперервного професійного зростання.

Інноваційний та цифровий підходи в HRM є логічним продовженням еволюції управління персоналом у цифрову епоху. Вони базуються на застосуванні новітніх технологій, інноваційних методів роботи та сучасних практик управління, що дозволяють організаціям підвищувати ефективність HR-процесів, формувати гнучкі та адаптивні структури та посилювати конкурентні переваги.

1. Сутність інноваційного та цифрового підходів.

Інноваційний підхід у HRM передбачає впровадження нових методів управління персоналом, зміну традиційних HR-процесів та створення організаційних інновацій. Цифровий підхід доповнює його використанням сучасних інформаційних та аналітичних технологій, що забезпечують автоматизацію, персоналізацію та аналіз HR-процесів.

Основні цілі цих підходів:

оптимізація HR-процесів через інновації та автоматизацію;

підвищення точності та швидкості прийняття управлінських рішень;

розвиток цифрових компетентностей персоналу;

покращення залученості та досвіду працівників (employee experience);

інтеграція HR-даних у стратегічне планування організації.

2. Урахування специфіки функціонування сучасних організацій.

Сучасні організації характеризуються високою динамічністю, проектними та гібридними структурами, багаторівневою ієрархією, високим рівнем конкуренції та швидкою зміною ринкових умов.

У таких умовах інноваційний та цифровий підходи дозволяють:

швидко формувати та змінювати команди для проектної роботи;

забезпечувати безперервний розвиток персоналу через цифрові платформи;

прогнозувати потреби у компетентностях за допомогою аналітики;

підвищувати гнучкість HR-процесів у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі;

підтримувати стратегічні ініціативи організації через інтеграцію HR-даних у бізнес-планування.

3. Вимоги до HR-технологій у межах інноваційного та цифрового підходів.

Для реалізації інноваційного та цифрового HRM необхідно застосовувати сучасні технології, які забезпечують:

3.1. Автоматизацію та цифровізацію HR-процесів:

HRIS і HCM-системи для управління життєвим циклом працівника;

ATS-системи для автоматизованого рекрутингу;

LMS/LXP-платформи для дистанційного навчання та розвитку.

3.2. Аналітику та прогнозування:

People Analytics для аналізу продуктивності, залученості та прогнозування плинності кадрів;

Predictive Analytics для моделювання майбутніх потреб у компетентностях;

Dashboard та BI-інструменти для моніторингу KPI HR-процесів.

3.3. Підтримку employee experience (EX) та персоналізованих сервісів:

цифрові платформи для зворотного зв'язку та оцінки задоволеності персоналу;

системи менторства та кар'єрного розвитку;

інтерактивні сервіси для підвищення мотивації та лояльності працівників.

3.4. Інструменти інноваційного управління:

штучний інтелект для підбору та оцінювання кандидатів;

VR/AR для навчання та розвитку компетентностей;

чат-боти та цифрові асистенти для автоматизації рутинних HR-завдань.

4. Переваги інноваційного та цифрового підходів.

Впровадження інноваційних та цифрових практик у HRM забезпечує:

підвищення ефективності та швидкості HR-процесів;

покращення якості прийняття кадрових рішень;

зменшення адміністративного навантаження на HR-фахівців;

розвиток цифрової грамотності персоналу та формування нових компетентностей;

підвищення залученості та задоволеності працівників;

зміцнення конкурентоспроможності організації за рахунок оптимізації людських ресурсів.

Інноваційний та цифровий підходи до управління персоналом є ключовими чинниками розвитку сучасних організацій. Вони

дозволяють поєднувати традиційні HR-практики з передовими технологіями, підвищують адаптивність та гнучкість HR-системи, сприяють стратегічному розвитку підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг. Урахування специфіки функціонування сучасних організацій та вимог до HR-технологій забезпечує оптимальну інтеграцію процесів, розвиток персоналу та ефективну реалізацію кадрової стратегії.

**Таблиця 1. Основні концептуальні підходи до управління персоналом у сучасних організаціях та їх взаємозв'язок із HR-технологіями**

Підхід	Зміст	Особливості застосування	HR-технології / інструменти	Переваги для організації
Компетентнісний	Орієнтація на розвиток професійних, поведінкових та цифрових компетентностей	Формування адаптивних команд, розвиток кар'єрних траєкторій, оцінка ефективності	LMS/LXP, цифрові системи оцінки компетентностей, аналітичні платформи	Підвищення кваліфікації персоналу, прозорість оцінки, розвиток ключових компетенцій
Стратегічний	Інтеграція HR у загальну бізнес-стратегію	Прогнозування потреб у персоналі, розвиток талантів, підтримка стратегічних цілей	People Analytics, HCM, dashboard KPI, BI-системи	Підвищення точності кадрових рішень, підтримка стратегічних змін, розвиток талантів
Процесний	HR як система взаємопов'язаних процесів	Стандартизація та оптимізація рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки, мотивації	HRIS, BPM, автоматизовані workflows, аналітичні інструменти	Ефективність процесів, прозорість, швидкість виконання операцій, інтеграція з бізнес-процесами
Інноваційний / цифровий	Використання новітніх технологій та інновацій у HR	Автоматизація, персоналізація, employee experience, підтримка змін	AI, VR/AR для навчання, чат-боти, цифрові платформи, Predictive Analytics	Підвищення ефективності та швидкості HR-процесів, розвиток цифрових компетентностей, залученість працівників
Інтегрований (комбінований)	Поєднання всіх підходів для формування цілісної HR-системи	Забезпечення стратегічної узгодженості, гнучкості та адаптивності	Комплексне використання всіх вище перелічених HR-технологій	Оптимізація управління персоналом, підвищення продуктивності, розвиток корпоративної культури та конкурентоспроможності

*Джерело:* авторська розробка.

Отже, аналіз сучасних концептуальних підходів до управління персоналом свідчить про те, що ефективна кадрова політика у сучасних організаціях потребує інтеграції кількох взаємодоповнювальних стратегій та активного використання HR-технологій.

Компетентнісний підхід залишається основою сучасного HRM, оскільки забезпечує розвиток професійних, цифрових та поведінкових компетентностей персоналу, відповідно до стратегічних цілей організації. Він дозволяє створювати адаптивні команди, формувати кар'єрні траєкторії та забезпечувати прозору систему оцінки ефективності працівників.

Стратегічний підхід інтегрує управління персоналом у загальну бізнес-стратегію організації. Використання стратегічного HRM та сучасних аналітичних платформ дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, планувати розвиток талантів та приймати управлінські рішення на основі даних, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Процесний підхід забезпечує стандартизацію, прозорість та керуваність HR-процесів. Використання сучасних HRIS, BPM та аналітичних систем дозволяє автоматизувати рутинні функції, скоротити час виконання операцій та оптимізувати взаємодію між HR-службою і бізнес-підрозділами.

Інноваційний та цифровий підходи відповідають викликам цифрової економіки та потребам сучасних корпоративних організацій. Впровадження цифрових платформ, аналітики, автоматизованих інструментів навчання та оцінки продуктивності забезпечує персоналізований підхід до розвитку працівників, підвищує їх залученість і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

**Висновки.** Сучасне управління персоналом у корпоративних та проектно-орієнтованих організаціях потребує інтегрованого застосування концептуальних підходів із використанням сучасних HR-технологій. Такий підхід забезпечує стратегічну узгодженість, ефективність процесів, розвиток компетентностей, цифрову трансформацію HR-функції та підвищення загальної конкурентоспроможності організації.

Всі підходи взаємодоповнюють один одного та створюють цілісну HR-систему, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Для сучасних організацій, особливо корпоративного та проектно-орієнтованого типу, критично важливим є поєднання стратегічного, компетентнісного, процесного та цифрового підходів із урахуванням специфіки структури, форм роботи та технологічного рівня організації.

Впровадження сучасних HR-технологій є ключовим елементом реалізації всіх підходів. Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати витрати, забезпечити прозорість процесів та розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації.

Загалом, ефективне управління персоналом у сучасних організаціях базується на інтеграції концептуальних підходів та сучасних HR-технологій, що забезпечує гнучкість, адаптивність, продуктивність і стійкий розвиток організації в умовах швидкозмінного бізнес-середовища.

Специфіка сучасних організацій, особливо корпоративного сектору, потребує адаптації концептуальних підходів до умов складної структури управління, високої вимоги до стандартизації процесів та одночасної потреби у гнучкості. Впровадження HR-технологій у таких системах має відповідати критеріям масштабованості, інтеграційної сумісності, безпеки даних, аналітичної цінності та економічної доцільності. Важливим є також врахування людського фактора: готовності персоналу приймати цифрові інновації, рівня цифрової грамотності та здатності працювати в умовах змішаних форматів зайнятості.

Отже, оптимальне управління персоналом у сучасних організаціях базується на поєднанні кількох взаємодоповнювальних концептуальних підходів – компетентнісного, стратегічного, процесного, інноваційного та цифрового. Їх інтеграція, підсилена сучасними HR-технологіями, забезпечує якісне вдосконалення кадрових процесів, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та конкурентоспроможності підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Доцільно звернути увагу на недостатню кількість емпіричних робіт, що вимірюють довгостроковий фінансово-економічний ефект від впровадження конкретних HR-технологій; потребу у дослідженнях інтеграції етичних і регуляторних аспектів (privacy by design) у HR-аналітику; обмежену кількість міжгалузевих кейс-досліджень для корпоративного сектора з урахуванням багаторівневої структури й проектних форм роботи.

Практичні наслідки: сучасна наукова картина вимагає багатовимірного підходу – поєднання класичних концептуальних рамок (компетентнісний, мотиваційний, процесний підходи) з техніко-орієнтованими моделями (HRM 4.0, workforce analytics, EX). Для корпоративних організацій це означає необхідність формування адаптивних критеріїв вибору HR-технологій, які враховують страте-

гічну узгодженість, інтеграційну спроможність, безпеку даних і людський фактор.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Nastase C., Adomnitei A., Apetri A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5, Iss. 4, Art. 23. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
2. Andrés Reina M. P., Díaz-Muñoz R., Rodríguez-Fernández M. Employee experience: a systematic review. *European Public & Social Innovation Review*. 2024. Vol. 9. P. 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
3. Аблязова Н. Р., Козловська С. Г. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. (241). С. 63-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521154>
4. Гуцалюк О. М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.
5. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Navrylova N. V., Kovalenko-Marchenkova Y. V. Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Економічні інновації*. 2021. Vol. 23, Iss. 1 (78). P. 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківське читання*. 2023. С. 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
7. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Кравченко М. С., Федюк Б. О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
9. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>
10. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз меток визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. Київ. 2022. № 22(50). С. 161-178 [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)

Надійшла до редакції 09.10.2025 р.

Прийнята до друку 06.11.2025 р.

#### REFERENCSES

1. Nastase C., Adomnitei A., & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 5(4), 23. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>

2. Andrés Reina, M.P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: a systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
3. Ablyazova, N. R., & Kozlovskaya, S. G. (2021). Time management as an effective tool for managing the company's personnel. *Formation of market relations in Ukraine*, 6(241), 63-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521154>
4. Hutsaliuk, O. M. (2016). Organization of management of economic security of corporate integration development. *Development management*, 2(184). 66-74.
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Havrylova, N. V., & Kovalenko-Marchenkova, Y. V. (2021). Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Economic innovations*, 23(1(78)), 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahova, V. V., & Ukrainsky, S. S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Economic Management: Theory and Practice. Chumachenko Readings*, 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
7. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in the innovation and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
8. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S., & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 1(48), 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
9. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., & Fabrika, I. V. (2022). Analysis of labels for determining the level of competitiveness of enterprise products. *Bulletin of Postgraduate Education "Series "Social and Behavioral Sciences"*, 22 (50), 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)
- 10 Bondar, Iu. A. (2023). Research of the category "competitiveness of goods and services". *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>

Received: 09.10.2025

Accepted: 06.11.2025

### **Тупота В. Ю. Концептуальні підходи до управління персоналом в сучасних організаціях з урахуванням специфіки функціонування та вимог до HR-технологій**

У статті розкрито сучасні концептуальні підходи до управління персоналом у контексті трансформації організацій під впливом цифровізації, глобалізації та зростання ролі інтелектуального капіталу. Проаналізовано еволюцію HR-парадигм – від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного та технологічно орієнтованого управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено впливу специфіки функціонування сучасних організацій, таких як корпоративна структура, багаторівневе управління, проєктний характер діяльності, високий рівень конкуренції та швидкість змін зовнішнього середовища, на формування вимог до HR-технологій.

У дослідженні обґрунтовано, що застосування сучасних HR-технологій – цифрових платформ, систем аналітики персоналу, автоматизованих інструментів підбору, розвитку, оцінювання та мотивації працівників – стає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності організації. Визначено критерії ефективності впровадження таких технологій, серед яких релевантність стратегічним цілям бізнесу, адаптивність, прозорість процесів управління персоналом та здатність підвищувати продуктивність і рівень залученості працівників.

Систематизовано основні концептуальні підходи до управління персоналом: компетентнісний, мотиваційно-ціннісний, процесний, клієнтоорієнтований, інноваційний та цифровий. Показано їх взаємодоповнюваність і роль у формуванні інтегрованої HR-системи. Зроблено висновок, що оптимальне поєднання сучасних підходів та технологій забезпечує ефективність кадрової політики, гнучкість організаційної поведінки й стійкість розвитку підприємств. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення HR-практик в умовах цифрової трансформації та підвищення вимог до управління людськими ресурсами.

*Ключові слова:* управління персоналом, HR-технології, аналітика персоналу, стратегічне HRM, цифровізація, менеджмент підприємства.

### **Tupota V. Conceptual approaches to personnel management in modern organizations, taking into account the specifics of functioning and requirements for HR technologies**

The article examines contemporary conceptual approaches to human resource management in the context of organizational transformation driven by digitalization, globalization, and the growing importance of intellectual capital. It analyzes the evolution of HR paradigms – from the administrative and personnel-oriented model to strategic and technology-driven human resource management. Particular attention is given to the influence of modern organizational characteristics, such as corporate structures, multi-level management, project-based operations, high competition, and the accelerated pace of environmental changes, on the formation of requirements for HR technologies.

The study substantiates that the implementation of modern HR technologies – digital platforms, workforce analytics systems, automated tools for recruitment, development, performance evaluation, and employee motivation – has become a key factor in ensuring organizational competitiveness. The article identifies criteria for the effective integration of such technologies, including alignment with strategic business goals, adaptability, process transparency, and the ability to enhance productivity and employee engagement.

The main conceptual approaches to human resource management are systematized, including the competency-based, motivation-value, process, customer-oriented, innovative, and digital approaches. Their complementarity and role in building an integrated HR system are demonstrated. It is concluded that the optimal combination of modern approaches and technologies strengthens HR policy effectiveness, organizational flexibility, and sustainable development. The article provides recommendations for improving HR practices under conditions of digital transformation and increasing demands for human resource management.

*Keywords:* human resources management, HR technologies, personnel analytics, strategic HRM, digitalization, enterprise management.