

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.56>

УДК 331.108, 005.95/.96, 338.2

Є. Є. Дмитрієв,

к. е. н, директор з управління персоналом, Infinity Technologies AG

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5907-8895>

АКТУАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ HRM ЯК ЕЛЕМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЙ НОВИХ ЩАБЛІВ

Ye. Dmytriiev,

PhD in Economics, Chief Human Resources Officer (CHRO),

Infinity Technologies AG

UPDATING HRM STRATEGIES AS AN ELEMENT OF LABOR ECONOMY TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF EMERGING-STAGE INDUSTRY DEVELOPMENT

У статті досліджено трансформацію стратегій управління людськими ресурсами (HRM) на ринку праці в умовах стрімкого розвитку індустрій 4.0 та 5.0, які суттєво змінюють структуру економіки праці, вимоги до працівників і функції HR-служб. Під впливом цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, хмарних платформ та аналітики даних відбувається зміна пріоритетів у сфері HRM – від адміністративної функції до стратегічного партнерства, орієнтованого на розвиток

людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності організацій. Особлива увага приділена впливу гнучких і дистанційних моделей зайнятості на трансформацію підходів до лідерства, комунікацій, контролю ефективності та формування корпоративної культури. У статті розглядаються приклади застосування інструментів talent analytics, систем підтримки безперервного навчання (LMS), автоматизованого рекрутингу, а також цифрових платформ для онбордингу та розвитку персоналу. Підкреслюється, що управління персоналом у нових умовах повинно враховувати не лише технічні аспекти, а й гуманітарну складову: забезпечення психоемоційного добробуту працівників, інклюзивності, рівних можливостей для різних груп населення. Визначено ключові бар'єри на шляху до цифрової зрілості HRM – брак цифрових компетентностей, обмежене фінансування, слабка інтеграція IT-рішень. Запропоновано бачення стратегічного розвитку HRM, що базується на гнучкості, адаптивності, інноваційності та людиноцентричності. Зроблено висновок, що успішна HRM-стратегія на ринку праці в умовах індустрій нових щаблів повинна інтегрувати технології, дані та цінності сталого розвитку, формуючи організаційні моделі майбутнього.

This article investigates the comprehensive transformation of human resource management (HRM) strategies under the influence of the Fourth and emerging Fifth Industrial Revolutions, which have profoundly redefined the nature of labor, employee skill requirements, and the operational priorities of HR departments. Technological drivers such as automation, artificial intelligence, cloud computing, and data analytics are reshaping HRM from a primarily administrative function into a proactive strategic partner that supports organizational agility, innovation, and long-term human capital development. The study analyzes how flexible work arrangements, hybrid employment models, and remote collaboration have necessitated new approaches to leadership, internal communication, performance evaluation, and corporate culture formation. Special

emphasis is placed on the implementation of talent analytics, artificial intelligence-driven recruitment platforms, digital onboarding systems, learning management systems (LMS), and personalized employee development trajectories. Moreover, the article underscores the growing importance of human-centered HRM practices aimed at supporting psychological well-being, ensuring inclusivity, and providing equal access to professional growth opportunities. The authors identify key obstacles hindering digital transformation in HR, such as budgetary constraints, lack of digital competence among staff, and fragmented implementation of technological solutions. In response, the paper proposes a strategic vision for the development of future-ready HRM systems – ones that integrate technological innovation with ethical, sustainable, and human-centric values. It is concluded that a successful transition toward resilient, forward-looking HR practices in the evolving labor economy demands not only digital tools and automation, but also a holistic transformation of HR philosophy, aligning it with the broader goals of sustainable development, diversity, and organizational adaptability in the face of ongoing socio-technological change.

Ключові слова: *HRM-стратегії, цифрова трансформація, штучний інтелект, гібридна праця, управління талантами, аналітика персоналу, безперервне навчання, добробут працівників.*

Keywords: *HRM strategies, digital transformation, artificial intelligence, hybrid work, talent management, people analytics, continuous learning, employee well-being.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Стрімкий розвиток індустрій нових щаблів – зокрема, індустрій 4.0 та 5.0 – супроводжується трансформацією виробничих процесів, форм зайнятості, самого змісту праці та вимог до працівників, їх навичок і компетенцій. Цифрові технології, включаючи автоматизацію, роботизацію, впровадження штучного інтелекту*

та інтернету речей докорінно змінюють не лише бізнес-моделі, але й саму суть трудових відносин. У цих умовах економіка праці стикається з новими явищами: зменшенням ролі рутинної праці, зростанням значення креативних і когнітивних навичок, підвищенням динаміки професійної мобільності та зміщенням акценту на людський капітал як головний ресурс інноваційного розвитку.

Управління персоналом як стратегічна функція організацій набуває нового змісту. Традиційні HR-стратегії, орієнтовані на адміністрування, стандартизацію та контроль, дедалі більше поступаються місцем гнучким, адаптивним моделям, що ґрунтуються на аналітиці даних, персоналізованому підході до розвитку компетенцій працівників, культурі безперервного навчання та забезпеченні не просто комфортних умов праці персоналу, а і його морального та фізичного добробуту. Водночас, у багатьох організаціях спостерігається несистемний або запізнілий характер впровадження таких змін, що може призводити до втрати конкурентних переваг, підвищення плинності кадрів та погіршення організаційної ефективності.

Наукова розробка проблематики трансформації стратегій HRM в умовах індустрій нових щаблів є надзвичайно актуальною, адже йдеться не лише про зміну окремих інструментів чи функцій, а про перегляд цілісного підходу до управління людським капіталом, який перестає вже бути ресурсом. Необхідність поєднання гнучкості та інновацій з ефективністю, технологічністю та соціальною відповідальністю створює складні завдання як для теоретиків, так і для практиків HRM.

Таким чином, проблема трансформації стратегій управління людськими ресурсами в умовах цифрової, економічної та соціальної трансформації економіки праці постає як ключове наукове й практичне завдання на сучасному етапі. Його вирішення потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує дослідження у сфері економіки праці, управління персоналом, соціології праці та цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх років посилено увагу до трансформаційних змін у сфері управління персоналом, спричинених розвитком індустрій 4.0 і 5.0. Основними напрямками досліджень виступають цифровізація HR-процесів, впровадження інструментів штучного інтелекту, аналітики даних (People Analytics), автоматизація рекрутингу, адаптація до гібридних моделей праці та формування нових стратегій розвитку персоналу в умовах швидкоплинних технологічних змін.

Серед українських досліджень варто виділити роботу Кравчук О. В., Варіс І. В. і Заривних К. П., які проаналізували трансформацію функцій HR у період пандемії COVID-19, акцентуючи увагу на використанні цифрових інструментів для забезпечення віддаленої роботи та взаємодії з працівниками [1]. Матківська Х. С. та Захчко О. Б. у своїй праці розглянули особливості впровадження цифрових рішень в HR-процеси на прикладі державних інституцій, наголошуючи на потребі цифрової освіти персоналу [2]. Дашко І. А., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. І. досліджували інноваційні підходи до управління персоналом з урахуванням використання штучного інтелекту, зокрема в рекрутингу, прогнозуванні продуктивності праці та управлінні талантами [3].

У міжнародній науковій спільноті послідовно зростає інтерес до концепції HRM 4.0, що передбачає глибоку цифрову інтеграцію у всі аспекти управління людськими ресурсами. Так, Sinha N., Sengupta P. та Sinha R. запропонували концептуальну модель цифрової трансформації HR (HRDT), яка поєднує інфраструктурні зміни з розвитком цифрових компетентностей персоналу [4]. У систематичному огляді Kadaraj A., Thalassinou E. та Maiti M. узагальнено досвід впровадження People Analytics, цифрових навчальних платформ, автоматизації процесів адаптації персоналу, що є ключовими елементами стратегій HRM в умовах індустрії 4.0 [5].

Також заслуговує на увагу дослідження Saxena S. і Saxena R., у якому розкрито потенціал використання віртуальної та доповненої реальності в HR-

практиках, а також роль метавсесвітів у побудові корпоративної культури та онбордингу [6]. Інші автори підкреслюють, що досягнення високого рівня цифрової зрілості у функції управління персоналом є важливою передумовою для ефективної трансформації організацій, цифрова зрілість сприяє покращенню комунікації, розвитку талантів і створенню більш інклюзивного та адаптивного робочого середовища [7].

Незважаючи на наявність значної кількості праць, актуальною залишається потреба в подальшому дослідженні адаптації стратегій HRM до умов економіки праці індустрій нових шаблів, зокрема з урахуванням українського контексту, а також у розробці моделей поєднання високих технологій і людиноцентричних підходів, характерних для парадигми індустрії 5.0.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності актуалізації стратегій управління людськими ресурсами як ключового елементу трансформацій економіки праці в умовах розвитку індустрій нових шаблів. Дослідження спрямоване на виявлення впливу сучасних технологічних трендів — зокрема цифровізації, штучного інтелекту, аналітики великих даних, гнучких форм зайнятості та концепцій сталого розвитку — на зміну підходів до HRM на рівні підприємств. Особлива увага приділяється ролі HRM-стратегій у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності трудового потенціалу в нових соціоекономічних умовах.

Гіпотезою дослідження є те, що трансформація стратегій управління людськими ресурсами в умовах економіки праці індустрій нових шаблів (4.0 та 5.0) зумовлює підвищення ефективності організацій та індустрій за умови впровадження цифрових технологій, орієнтації на розвиток людського капіталу та адаптації до гнучких і людиноцентричних моделей праці. Зокрема, інтеграція інструментів штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизованих HR-платформ і нових форматів зайнятості сприяє формуванню більш стійких, інноваційних та адаптивних HRM-стратегій,

здатних забезпечити конкурентоспроможність організацій в умовах високої технологічної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економіка праці у період формування індустрій нових щаблів зазнає кардинальних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком технологій четвертої (4.0) та п'ятої (5.0) промислових революцій. Індустрія 4.0, як підкреслюють Ласі та співавт. [11], базується на інтеграції кіберфізичних систем, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та великих даних, що створює нові моделі виробництва та управління. Індустрія 5.0, у свою чергу, акцентує увагу на гармонійному співробітництві людини та машини, індивідуалізації продуктів та сталому розвитку, що сприяє формуванню більш гнучких і соціально орієнтованих ринків праці [8; 18].

У контексті таких змін суттєво змінюється структура зайнятості. За даними Світового економічного форуму [10], зростає попит на професії, пов'язані з цифровими технологіями, аналітикою, розробкою програмного забезпечення, а традиційні операційні ролі автоматизуються. Це все збільшує ризик того, що в найближчі 10-20 років значна частина робочих місць змінить свою специфіку або зникне через автоматизацію, водночас виникнуть нові професії, які вимагатимуть нових компетенцій і навичок.

Важливими характеристиками сучасної економіки праці є зростання ролі дистанційної та гнучкої форми зайнятості. Звіт Eurofound [16] підкреслює, що мобільна робота і дистанційна зайнятість стають нормою, що потребує від HR-систем адаптації до нових моделей управління персоналом та розвитку відповідних цифрових компетенцій у працівників. Це, у свою чергу, породжує виклики, пов'язані з підтримкою мотивації, продуктивності та психоемоційного здоров'я співробітників у віртуальному середовищі.

Зміни в професійному профілі працівників супроводжуються необхідністю постійного оновлення навичок (upskilling) і перекваліфікації (reskilling), що відображено в аналітичних матеріалах Deloitte Insights [16]. Цифрова трансформація ставить вимоги до розвитку не лише технічних, а й

«м'яких» навичок (soft skills), таких як креативність, критичне мислення, здатність до командної роботи та адаптивність.

Крім того, індустрія 5.0 робить акцент на соціальній відповідальності бізнесу та інклюзивності ринку праці. Це означає активне залучення до праці різних категорій населення, зокрема, осіб із обмеженими можливостями та представників вікових груп, які раніше могли бути менш залучені через технологічні бар'єри [15].

Таким чином, економіка праці в умовах індустрій нових щаблів характеризується динамічністю, гнучкістю та високою технологічною насиченістю. Це вимагає від учасників ринку праці – працівників, роботодавців та державних інститутів – гнучких стратегій управління та безперервного розвитку людського капіталу [17].

Одним з елементів таких гнучких стратегій є використання та подальший розвиток управління талантами, розвитку цифрових навичок працівників та організації дистанційної праці. Ці напрямки формують основу HRM стратегій нового покоління, що відповідають викликам індустрій 4.0 і 5.0.

Управління талантами перестало бути винятково внутрішньою функцією HR-департаменту й трансформується у стратегічний пріоритет компаній. У контексті цифровізації зростає потреба в спеціалістах із новими компетенціями — зокрема, аналітичним мисленням, адаптивністю до змін, цифровою грамотністю, вмінням працювати з великими обсягами даних та інтелектуальними системами.

Використання аналітики талантів (talent analytics) дозволяє підприємствам прогнозувати потреби в кадрах, ідентифікувати високоефективних співробітників та підвищувати рівень їх утримання. Наприклад, згідно з дослідженням компанії Deloitte, 71% організацій вважають аналітику талантів ключовою для бізнесу, однак лише 8% вважають, що повністю реалізували її потенціал [15].

У практиці українських компаній також спостерігається поступове впровадження інструментів оцінювання талантів. Як зазначають Кравчук, Варіс і Заривних, вітчизняні підприємства у період пандемії активізували пошук нових підходів до розвитку персоналу через цифрові платформи, зокрема, LMS-системи, інтерактивне навчання та гейміфікацію [1].

Також треба зазначити, що і цифрові навички стали необхідною складовою професійної придатності на ринку праці. Згідно зі звітом OECD, понад 50% працівників у країнах з розвинутою економікою потребують підвищення рівня цифрової компетентності для виконання щоденних робочих завдань [17]. Це передбачає трансформацію стратегій навчання і розвитку, які мають охоплювати не лише базову цифрову грамотність, а й навички роботи з автоматизованими системами, штучним інтелектом, хмарними технологіями.

Управління розвитком цифрових навичок працівників набуває форми безперервного навчання (continuous learning), яке здійснюється через внутрішні корпоративні онлайн-платформи, відкриті курси (MOOC) та менторські програми. Наприклад, компанія Siemens створила спеціалізовану платформу для підвищення цифрових компетенцій, яка охоплює понад 250 000 працівників у 200 країнах [10].

На рівні державного сектору в Україні також спостерігаються подібні зрушення. Цифровізація HR-процесів в органах державної влади вимагає паралельного підвищення цифрових компетентностей службовців, зокрема через національні портали онлайн-освіти та електронні системи оцінки ефективності [2].

Стратегічне управління дистанційною працею перетворилось із кризової реакції періоду пандемії на сталу HR-практику. Як вказує звіт Eurofound, 34% працівників ЄС у 2021 році працювали віддалено принаймні частину часу, і понад 70% з них бажали б продовжити таку практику [16].

Дистанційна робота вимагає перегляду підходів до лідерства, комунікації, контролю виконання завдань, організації корпоративної

культури. Ключовими чинниками успішної реалізації стратегій у цій сфері є цифрова інфраструктура, політика work-life balance, а також цифрова довіра між керівництвом і працівниками [7].

Компанії впроваджують хмарні рішення для обліку часу, системи моніторингу продуктивності, цифрові платформи для командної співпраці (Slack, MS Teams, Asana), що дозволяє підтримувати високий рівень залучення навіть у віддаленому форматі. Дослідження Sinha та ін. засвідчило, що компанії, які інвестували у цифрову адаптацію віддалених працівників, демонстрували на 18% вищу продуктивність порівняно з тими, хто цього не зробив [4].

Зміна стратегічної парадигми спричиняє і зміну інструментів які використовуються у ній. У сучасному цифровому середовищі інструменти HR-аналітики та автоматизації процесів відіграють ключову роль у трансформації функції управління персоналом. Їхнє впровадження дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних (data-driven HRM), підвищувати ефективність HR-департаментів, знижувати витрати на персонал і оптимізувати процеси залучення, розвитку та утримання працівників.

HR-аналітика (Human Resource Analytics, або People Analytics) охоплює збір, обробку та аналіз даних про працівників з метою прогнозування продуктивності, плинності кадрів, ефективності навчання та інших ключових показників [14]. За даними дослідження Deloitte, 71% компаній на глобальному рівні заявили про важливість HR-аналітики для бізнесу, але лише 8% оцінили свій рівень аналітичної зрілості як високий [15].

McKinsey & Company зазначає, що організації, які активно використовують аналітичні інструменти в HRM, на 80% частіше перевершують конкурентів у продуктивності персоналу та на 25% — у фінансових результатах. Наприклад, компанія IBM розробила власну систему аналізу плинності кадрів, яка з точністю понад 95% передбачає, коли

працівник планує залишити компанію, що дозволило зменшити втрати персоналу на 25% [13].

У межах українського контексту впровадження HR-аналітики ще перебуває на етапі становлення. Проте деякі IT-компанії, зокрема EPAM та SoftServe, вже використовують внутрішні панелі HR-метрик для відстеження рівня задоволеності, залученості та навантаження працівників.

Зазначені зміни не можливі без автоматизації управлінських функцій, як базису індустрій нових шаблів. Автоматизація охоплює ключові HR-функції: рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання ефективності, управління компенсаціями, кадрове адміністрування. За даними дослідження *LinkedIn Talent Trends*, 68% HR-фахівців вважають автоматизацію необхідною умовою ефективного функціонування HR-департаменту [10].

Системи управління талантами (Talent Management Systems), ATS (Applicant Tracking Systems), платформи для онлайн-навчання (LMS), хмарні HRM-системи (Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud) — це приклади рішень, що вже активно використовуються у бізнес-практиці. Згідно з прогнозом *Gartner*, до 2025 року понад 60% організацій в розвинених країнах повністю автоматизують принаймні одну третину своїх HR-процедур [14].

Цифрові інструменти також інтегруються з алгоритмами штучного інтелекту. Наприклад, компанія Unilever використовує ІІ для первинного відбору кандидатів: бот оцінює резюме, відповіді на відеоінтерв'ю та проходження ігрових тестів. Це дозволило скоротити час підбору персоналу на 75% [6].

Основними бар'єрами для активного впровадження HR-аналітики та автоматизації є обмежені фінансові ресурси, нестача цифрових компетентностей у HR-фахівців, слабка інтеграція IT-рішень між собою та з іншими бізнес-процесами. Проте з огляду на зростання складності управління персоналом у гібридних форматах, автоматизація HR стає не просто трендом, а необхідністю.

У перспективі очікується подальша інтеграція аналітичних платформ із системами штучного інтелекту, зростання використання предиктивної аналітики (predictive analytics) та розширення персоналізованого підходу до управління людським капіталом [19].

Таким чином, цифрова трансформація стала каталізатором фундаментальних змін у сфері управління людськими ресурсами, зумовивши переосмислення класичних HR-функцій та перехід від адміністративної до стратегічної парадигми. В умовах індустрій нових щаблів, де ключовими факторами конкурентоспроможності є швидкість, інноваційність і адаптивність, функції HR дедалі більше орієнтуються на використання цифрових технологій, штучного інтелекту, аналітики даних і гнучких цифрових платформ.

Одним із найбільш трансформованих напрямів стала функція рекрутингу. Традиційні методи відбору, що передбачали ручне опрацювання резюме, телефонні інтерв'ю та стандартні критерії оцінювання, поступилися місцем автоматизованим системам, що інтегрують штучний інтелект, машинне навчання та алгоритми аналізу поведінкових моделей. Такі рішення дають змогу не лише пришвидшити процес підбору, а й значно підвищити його якість і знизити ризик упередженості. За даними McKinsey, 64% компаній, що впровадили AI у рекрутингу, відзначили скорочення середнього часу закриття вакансії на 30% [20]. Крім того, цифрові інструменти дозволяють здійснювати пасивний пошук талантів, аналізуючи профілі в соціальних мережах, цифрову активність кандидатів та відповідність культурі компанії.

Цифрова трансформація змінила також процеси адаптації нових працівників. Завдяки використанню інтерактивних платформ, віртуальних навчальних кабінетів та чат-ботів, онбординг став гнучким, персоналізованим і доступним у будь-який час. Платформи типу BambooHR або Workday пропонують інтегровані рішення, що дозволяють новим співробітникам ознайомитися з внутрішніми процесами компанії, пройти

навчання, автоматично оформити документи та встановити контакт із командою ще до першого робочого дня.

Розвиток цифрових технологій стимулює нову модель професійного навчання, що базується на принципах безперервного розвитку, гнучкості та персоналізації. Сучасні організації переходять від формальних тренінгів до інтерактивних, індивідуалізованих планів навчання, що реалізуються через Learning Management Systems (LMS), мобільні платформи та інтерактивні симуляції. Важливе місце посідає мікронавчання (microlearning), що дозволяє засвоювати інформацію невеликими порціями у зручному форматі. Згідно з дослідженням World Economic Forum, 94% бізнес-лідерів очікують, що працівники будуть опановувати нові навички "на ходу", інтегруючи навчання в повсякденний робочий процес [21].

Штучний інтелект, що застосовується в платформах типу Coursera, Udeity for Business або LinkedIn Learning, аналізує поведінку користувача, прогрес навчання та кар'єрні цілі для формування персоналізованого контенту. Це дозволяє підвищити мотивацію працівників до самостійного розвитку та сприяти формуванню культури навчальної організації. За даними IBM, компанії, які активно застосовують цифрові освітні стратегії, мають на 26% вищу продуктивність праці та на 30% нижчі витрати на утримання персоналу [22].

У цифровому середовищі суттєво трансформується й управління продуктивністю. Якщо раніше воно спиралося переважно на періодичні оцінювання, то нині набуває поширення модель постійного моніторингу, заснованого на цифровій аналітиці. Інструменти people analytics, зокрема SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud та аналогічні, забезпечують збір та обробку великих обсягів даних про поведінку працівників, досягнення KPI чи OCR, динаміку залученості, структуру взаємодій у командах. Це дозволяє менеджерам виявляти закономірності, прогнозувати ризики, в тому числі, вигорання або демотивації та своєчасно втручатися в ситуацію.

Згідно з дослідженням Deloitte, 74% компаній, що використовують аналітику HR-даних, покращили обґрунтованість управлінських рішень, водночас знизивши ризик суб'єктивізму [23]. Водночас, щоб ця модель була ефективною, необхідно забезпечити не лише технічну інфраструктуру, а й розвиток цифрової грамотності менеджерів, здатних інтерпретувати дані та перетворювати їх на дії та рішення. Усе це сприяє переходу від оцінювання «пост-фактум» до проактивного управління ефективністю на основі прогнозної аналітики.

Не менш значущим напрямом, який зазнав змін під впливом цифрових технологій, є підтримка психоемоційного добробуту працівників. У контексті віддаленої та гібридної роботи, високої турбулентності та навантаження психоемоційне здоров'я стало однією з ключових умов продуктивності та стабільності персоналу. За даними Gallup, 44% працівників у світі повідомляють про стрес, пов'язаний із роботою, що негативно позначається на їхній ефективності та готовності залишатися в компанії [24].

У відповідь на ці виклики компанії дедалі активніше інтегрують цифрові рішення у сфері wellbeing: застосунки для медитацій (наприклад, Headspace, Calm), сервіси віртуальних психологічних консультацій, чат-боти для емоційної підтримки, автоматизовані щотижневі опитування рівня задоволеності працею. Крім того, HR-аналітика дозволяє виявляти непрямі ознаки вигорання — зниження активності в комунікаціях, падіння продуктивності, зміни в режимах роботи. Дослідження IBM Institute for Business Value показало, що інвестиції в програми психоемоційного добробуту забезпечують не лише зростання задоволеності працівників, а й скорочення плинності кадрів до 28% [25].

Таким чином, цифрова трансформація не є виключно технічним процесом модернізації HR-процедур. Вона означає глибинну зміну самої природи управління персоналом — від реактивної моделі до проактивної, від уніфікованих рішень до персоналізованих траєкторій розвитку, від адміністративного апарату до стратегічного партнера бізнесу. Сучасний

HRM повинен інтегрувати технології, аналітику та гуманістичні практики, забезпечуючи не лише ефективність, а й сталий розвиток людського потенціалу. У центрі цієї трансформації залишається працівник — не лише як ресурс, а як цінність, джерело інновацій і соціального капіталу організації. Саме таке бачення дає змогу адаптувати HR-функції до викликів економіки знань, гібридної праці та динаміки майбутнього ринку праці.

Висновки. Таким чином обґрунтовано, що трансформація стратегій управління людськими ресурсами в умовах індустрій 4.0 та 5.0 є не лише адаптацією до технологічних змін, а й глибинною еволюцією парадигми HRM. Цифрові технології, аналітика даних, автоматизація та штучний інтелект докорінно змінюють функції HR, переводячи їх з адміністративного рівня на стратегічний. Водночас, зростає значення людського капіталу як ключового активу організацій, що потребує інвестування у розвиток цифрових і соціальних компетенцій, гнучких форматів праці, добробуту персоналу та безперервного навчання. Визначено, що ефективна HRM-стратегія в нових економічних умовах має поєднувати технологічну інноваційність із людиноцентричністю, що стає запорукою стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Також окреслено бар'єри, що стримують цифрову трансформацію HR, серед яких — обмежені ресурси, брак цифрових навичок та недостатня інтегрованість ІТ-рішень.

Література

1. Кравчук О. В., Варіс І. В., Заривних К. П. Цифрові трансформації HRM у період пандемії: український контекст. *Економіка та управління*. 2021. №3(95). С. 112–118.
2. Матківська Х. С., Захчко О. Б. Цифровізація HR-процесів у системі держслужби: сучасні виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2579> (дата звернення: 25.06.2025).

3. Дашко І. А., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. І. Інноваційні HR-технології в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. №1(29). С. 88–95.
4. Sinha N., Sengupta P., Sinha R. Conceptualizing HR digital transformation: Scale development and validation. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 969–982.
5. Kadaraj A., Thalassinou E., Maiti M. Human resource management 4.0 – A systematic literature review and research agenda. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 165. Article 107936.
6. Saxena S., Saxena R. Role of AR, VR, and Metaverse in Digital Human Resource Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 22, Issue 3. P. 1–14. URL: <https://www.abacademies.org/articles/role-of-ar-vr-and-metaverse-in-digital-human-resource-management-15808.html> (дата звернення: 25.06.2025).
7. Ali M., Wu K., Akhtar M. W. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(1). Article 411.
8. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution> (дата звернення: 25.06.2025).
9. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2019.
10. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF, 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата звернення: 25.06.2025).
11. Lasi H., Fettke P., Kemper H.-G., Feld T., Hoffmann M. Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*. 2019. Vol. 6, No. 4. P. 239–242.

12. Bibby L., Dehe B. Defining the Fourth Industrial Revolution. *Business Information Review*. 2020. Vol. 37, No. 3. P. 174–180.

13. Manyika J. et al. *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. McKinsey Global Institute, 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 25.06.2025).

14. Дмитрієв Є. Є., Ожеховський В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6061> (дата звернення: 25.06.2025).

15. Deloitte Insights. *The skills imperative in the Fourth Industrial Revolution*. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/skills-imperative-in-fourth-industrial-revolution.html> (дата звернення: 25.06.2025).

16. Eurofound. *Remote work and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union, 2021.

17. OECD. *Preparing for the Changing Nature of Work*. OECD Publishing, 2021.

18. Rojko A. Industry 4.0 Concept: Background and Overview. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*. 2020. Vol. 11, No. 5. P. 77–90.

19. Резніков Р., Турлакова С. Ключова роль ІТ - сервісних компаній у розвитку сучасної економіки. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 35(2). С. 198-220.

20. McKinsey & Company. *The State of AI in 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023> (дата звернення: 25.06.2025).

21. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 25.06.2025).

22. IBM Institute for Business Value. *Accelerating skills development: Preparing for the future of work*. 2023. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/skills-future> (дата звернення: 25.06.2025).

23. Deloitte Insights. *Global Human Capital Trends 2023*. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 25.06.2025).

24. Gallup. *State of the Global Workplace 2023 Report*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx> (дата звернення: 25.06.2025).

25. IBM Institute for Business Value. *The Business Case for Employee Wellbeing*. 2022. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee-wellbeing> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Kravchuk, O.V., Varis, I.V. and Zaryvnykh, K.P. (2021), “Digital transformations of HRM during the pandemic: Ukrainian context”, *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3(95), pp. 112–118.

2. Matkivska, Kh.S. and Zakhchko, O.B. (2023), “Digitalization of HR processes in the public service system: modern challenges and prospects”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 6, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2579> (Accessed 25 June 2025).

3. Dashko, I.A., Kaliuzhna, Yu.V. and Mykhailichenko, L.I. (2024), “Innovative HR-technologies in the conditions of digital transformation”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 1(29), pp. 88–95.

4. Sinha, N., Sengupta, P. and Sinha, R. (2022), “Conceptualizing HR digital transformation: Scale development and validation”, *Journal of Business Research*, vol. 142, pp. 969–992.
5. Kadaraj, A., Thalassinos, E. and Maiti, M. (2022), “Human resource management 4.0 – A systematic literature review and research agenda”, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 165, Article 107936.
6. Saxena, S. and Saxena, R. (2023), “Role of AR, VR, and Metaverse in Digital Human Resource Management”, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 3, pp. 1–14, available at: <https://www.abacademies.org/articles/role-of-ar-vr-and-metaverse-in-digital-human-resource-management-15808.html> (Accessed 25 June 2025).
7. Ali, M., Wu, K. and Akhtar, M.W. (2024), “Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era”, *Sustainability*, vol. 16(1), Article 411.
8. Schwab, K. (2019), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution> (Accessed 25 June 2025).
9. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2019), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York, USA.
10. World Economic Forum (2020), *The Future of Jobs Report 2020*, WEF, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (Accessed 25 June 2025).
11. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T. and Hoffmann, M. (2019), “Industry 4.0”, *Business & Information Systems Engineering*, vol. 6, no. 4, pp. 239–242.
12. Bibby, L. and Dehe, B. (2020), “Defining the Fourth Industrial Revolution”, *Business Information Review*, vol. 37, no. 3, pp. 174–180.

13. Manyika, J. et al. (2019), *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey Global Institute, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (Accessed 25 June 2025).
14. Dmytriiev, Ye.Ye. and Ozhekhovskiy, V.V. (2018), "Ways to improve the efficiency of personnel management at an export-oriented enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6061> (Accessed 25 June 2025).
15. Deloitte Insights (2020), "The skills imperative in the Fourth Industrial Revolution", available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/skills-imperative-in-fourth-industrial-revolution.html> (Accessed 25 June 2025).
16. Eurofound (2021), *Remote work and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Publications Office of the European Union.
17. OECD (2021), *Preparing for the Changing Nature of Work*, OECD Publishing.
18. Rojko, A. (2020), "Industry 4.0 Concept: Background and Overview", *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, vol. 11, no. 5, pp. 77–90.
19. Reznikov, R. and Turlakova, S. (2024), "The key role of IT service companies in the development of the modern economy", *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, vol. 35(2), pp. 198-220.
20. McKinsey & Company (2023), "The State of AI in 2023", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023> (Accessed 25 June 2025).
21. World Economic Forum (2023), "The Future of Jobs Report 2023", available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (Accessed 25 June 2025).

22. IBM Institute for Business Value (2023), “Accelerating skills development: Preparing for the future of work”, available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/skills-future> (Accessed 25 June 2025).

23. Deloitte Insights (2023), “Global Human Capital Trends 2023”, available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html> (Accessed 25 June 2025).

24. Gallup (2023), “State of the Global Workplace 2023 Report”, available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx> (Accessed 25 June 2025).

25. IBM Institute for Business Value (2022), “The Business Case for Employee Wellbeing”, available at: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee-wellbeing> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025 р.