

Ольга В. Шкurenко*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена дослідженню напрямів трансформації механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. Окреслено еволюцію концептуальних підходів до управління персоналом, що дозволило виокремити чинники, які зумовили трансформацію управління персоналом. Проаналізовано європейську та українську моделі управління персоналом та наведено їх відмінності. Виділено напрями трансформації механізму управління персоналом, зокрема цифровізація процесів, гнучкість, інноваційні підходи до розвитку та мотивації персоналу, формування адаптивно-орієнтованої корпоративної культури.

Наголошено на тому, що сучасні виклики, нестабільність середовища суттєво впливають на механізм управління персоналом, що вимагає його трансформації, адаптації та переходу до інтегрованої технологічно орієнтованої моделі. Доведено, що сучасна модель управління персоналом в умовах цифровізації поєднує технологічну трансформацію людських ресурсів із адаптивністю до змін, при цьому забезпечується ефективність, мобільність та в цілому оптимізація всіх етапів менеджменту персоналу, що в підсумку забезпечить стратегічний сталий розвиток підприємства.

Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає переосмислення функціональних і структурних компонентів механізму управління персоналом, що впливає на інструменти та логіку прийняття управлінських рішень.

Представлено та охарактеризовано основні елементи трансформації механізму управління персоналом, до яких віднесено зміну вимог до співробітників, перегляд систем мотивації, впровадження нових технологій, зміна корпоративної культури та розвиток лідерства. Новий трансформований механізм передбачає перехід від ресурсного до людиноцентричного підходу, орієнтацію на культуру безперервного навчання, гібридну культуру зайнятості, ментальне здоров'я, що є важливим в умовах нестабільності середовища, та враховує стан щастя та добробуту персоналу

Ключові слова: управління, персонал, трансформація, нестабільність, розвиток, модель управління, механізм.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 9.

IORCID: 0000-0002-0460-4800

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245

Olga V. Shkurenko

TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM IN CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL INSTABILITY

The article is devoted to the study of the directions of transformation of the personnel management mechanism in conditions of environmental instability. The evolution of conceptual approaches to personnel management is outlined, which made it possible to single out the factors that led to the transformation of personnel management. The European and Ukrainian models of personnel management are analyzed and their differences are given. Areas of transformation of the personnel management mechanism are identified, in particular, digitalization of processes, flexibility, innovative approaches to the development and motivation of personnel, and the formation of an adaptively oriented corporate culture.

* National Transport University. Kyiv, Ukraine.

It is emphasized that modern challenges and the instability of the environment significantly affect the mechanism of personnel management, which requires its transformation, adaptation and transition to an integrated technologically oriented model. It has been proven that the modern model of personnel management in conditions of digitalization combines the technological transformation of human resources with adaptability to changes, while ensuring efficiency, mobility and, in general, optimization of all stages of personnel management, which will ultimately ensure the strategic and sustainable development of the enterprise.

The rapid development of digital technologies requires a rethinking of the functional and structural components of the personnel management mechanism, which affects the tools and logic of management decision-making.

The main elements of the transformation of the personnel management mechanism are presented and characterized, which include changing the requirements for employees, revising motivation systems, introducing new technologies, changing corporate culture and developing leadership. The new transformed mechanism involves a shift from a resource-based to a people-centric approach, focusing on a culture of continuous learning, a hybrid employment culture, mental health, which is important in an unstable environment, and takes into account the state of happiness and well-being of staff.

Keywords: management, personnel, transformation, instability, development, management model, mechanism.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.09.2025.

Постановка проблеми. Трансформація соціально-економічного середовища, глобальні виклики, гібридні загрози суттєво впливають на механізм управління персоналом, при цьому акцент зміщується на гнучкість, адаптивність та стратегічність, що забезпечує довгострокову стійкість суб'єктів підприємництва. Слід зазначити, що управління персоналом в сучасних умовах зазнає суттєвих змін, обумовлених високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, переходячи від традиційних моделей до інтегрованих, технологічно орієнтованих систем.

Механізм управління персоналом в системі менеджменту підприємства, є системним поєднанням методів, інструментів, процедур і управлінських рішень, визначає здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Низка чинників, зокрема, впровадження цифрових технологій, зростання ролі людського капіталу в економіці знань, зміна компетентнісного запиту на ринку праці, зумовлює необхідність трансформації існуючого механізму управління персоналом. Особливої уваги зазначена проблематика набуває для України, адже в умовах відновлення та модернізації економіки країни ефективне управління персоналом є одним з головних чинників. Трансформація механізму управління персоналом є важливою складовою сучасної моделі управління підприємством, яка здатна відповідати викликам цифровізації та сприяти сталому розвитку соціально-економічної системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти сутності механізму управління персоналом підприємства, його особливості вивчали як українські, так і закордонні вчені [1-9]. В [4] досліджено трансформації системи управління персоналом підприємств та доведено доцільність побудови системи внутрішньофірмового навчання на підприємствах із

застосуванням інноваційних технологій. Вплив цифровізації на менеджмент підприємств, зокрема аспекти трансформації системи управління персоналом, висвітлено в [5].

Вплив глобальної цифровізації економіки на управління людськими ресурсами досліджено в [6]. Авторами представлена трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій.

Отже, основні аспекти наукових досліджень з проблематики щодо персоналу стосуються стратегічного управління, управління змінами та цифрової трансформації як базових напрямів адаптації.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з проблематики управління персоналом, потребує додаткового ретельного вивчення трансформація механізму управління персоналом, що дозволило сформувати нову модель, враховуючи глобалізацію, цифровізацію та екологізацію соціально-економічних процесів.

Мета дослідження полягає у викладенні системного бачення питання щодо трансформації механізму управління персоналом, враховуючи досвід Європейських країн, що сприятиме адаптації підприємств до умов нестабільності середовища.

З огляду на це постає низка завдань, виконання яких забезпечить досягнення окресленої мети:

- дослідити еволюцію концептуальних підходів до управління персоналом для виокремлення чинників, які зумовили трансформацію механізму управління персоналом;
- вирізнити відмінності європейської та української моделей управління персоналом;
- виділити елементи трансформації механізму управління персоналом.

Основні результати дослідження. Еволюція концептуальних підходів до управління персоналом демонструє поступовий перехід від адміністративно-дисциплінарних моделей до стратегічного, людиноцентричного та цифрово орієнтованого управління, що є доцільним у гібридному середовищі. В період доінструалізації працівник розглядається як елемент виробничої системи, а управління персоналом полягає в контролі та дисципліні. Модель управління персоналом на засадах соціально-патерналістського підходу ґрунтується на тому, що працівник є цінним ресурсом, який потребує соціального забезпечення, безпеки праці, лояльності, при цьому підприємство створює умови для розвитку, стабільності та захищеності трудових ресурсів. При формуванні системи управління персоналом за моделлю Тейлора базовими принципами є системність, раціональність та доказовість. При цьому акценти зосереджені на стандартизації праці, підвищенні продуктивності через нормування, стимулювання та оптимізацію процесів. На наступному етапі еволюції управління персоналом відбувається визнання значущості мотивації, комунікації, лідерства, також формується HR як окрема функція, що є надзвичайно важливим, адже створюються умови для розкриття потенціалу працівників. Подальші зміни в управлінні персоналом пов'язані з тим, що персонал розглядається як цілісна система, що сприяє забезпеченню довгострокових стратегічних цілей підприємства, а також узгодженість

розвитку людського капіталу та стратегії бізнесу. Сучасна парадигма управління персоналом у контексті цифрової трансформації характеризується інтеграцією технологічних інновацій із здатністю організацій до адаптації в умовах динамічних змін. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності, мобільності та комплексну оптимізацію всіх етапів кадрового менеджменту.

Узагальнюючи зазначене, варто підкреслити, що еволюція концептуальних засад управління персоналом демонструє поступовий перехід від традиційних адміністративних моделей до гуманізованих, стратегічно орієнтованих та цифрово інтегрованих систем. Найбільш актуальними в сучасних умовах є інтегровані моделі HR-менеджменту, які поєднують стратегічне бачення розвитку організації, технологічну підтримку управлінських процесів та соціальну відповідальність бізнесу. Використання таких моделей сприяє формуванню довгострокової стійкості та забезпечує стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції та нестабільності середовища.

Необхідність трансформації механізму управління персоналом в умовах цифрової трансформації, глобалізації, гібридних форматів праці та посткризових викликів зумовлена умовами та впливом низки взаємопов'язаних чинників, які мають як зовнішній, так і внутрішньоорганізаційний характер. Враховуючи вищенаведене, слід зазначити, що на трансформацію механізму управління персоналом впливає глобалізація, цифровізація, екологізація соціально-економічних процесів.

Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає переосмислення функціональних і структурних компонентів механізму управління персоналом, що впливає на інструменти та логіку прийняття управлінських рішень.

В умовах глобалізації та переходу до Індустрії 5.0 людський ресурс розглядається як ключовий нематеріальний актив, що здатний генерувати додану вартість через творчість, інноваційність та спроможність до інтеграції технологій. При цьому людський ресурс є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, при цьому його трансформаційна роль полягає у здатності генерувати інновації, формувати культуру стійкості та відповідальності, а також виступати рушійною силою розвитку економіки знань.

На наступному кроці проаналізуємо систему управління персоналом в країнах Європи та в Україні та виокремимо відмінності між ними, що візуалізовано на рис. 1.

Європейська модель управління персоналом ґрунтується на стейкхолдерському підході та враховує інтереси акціонерів, працівників, громади та держави. Українська модель є прикладом транзитивної системи, яка перебуває в стані перманентної адаптації до кризових явищ. При цьому вагому роль відіграє середовище, в якому функціонують суб'єкти підприємництва, зокрема його нестабільність з позицій невизначеності, динамічних змін, непередбачуваності, що призводить до виникнення певних ризиків.

Нестабільність середовища безпосередньо впливає на HR-менеджмент в контексті його функцій, інструментів та пріоритетів. В таких умовах трансформація механізму управління персоналом передбачає цифровізацію процесів, застосування інноваційних підходів до розвитку, мотивації персоналу та формування адаптивно-орієнтованої корпоративної культури.

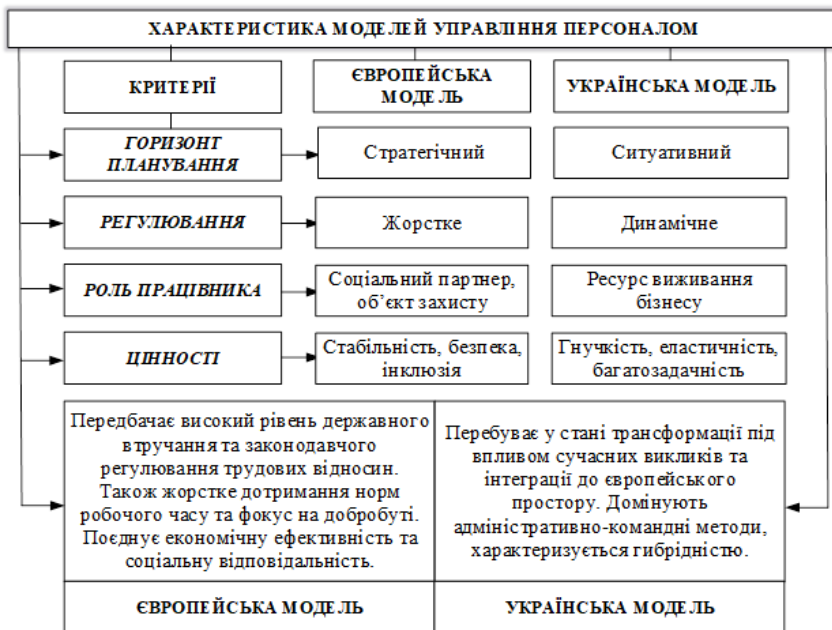


Рис. 1. Характеристика моделей управління персоналом, систематизовано автором на основі [1-9]

Основними елементами трансформації механізму управління персоналом є зміна вимог до співробітників, перегляд систем мотивації, впровадження нових технологій, зміна корпоративної культури та розвиток лідерства (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика елементів трансформації механізму управління персоналом, складено автором

Елементи	Зміст та основні аспекти
1. Зміна вимог до співробітників	Зростає попит на співробітників з гнучкими навичками, які здатні швидко адаптуватися до нових технологій та бізнес-процесів, а також на тих, хто володіє навичками критичного мислення, креативності та командної роботи.
2. Перегляд систем мотивації	Традиційні системи мотивації, засновані на матеріальній винагороді, стають менш ефективними. Сучасні компанії впроваджують гнучкі системи мотивації, які включають нематеріальні заохочення, можливості для професійного розвитку та покращення балансу між роботою та особистим життям.
3. Впровадження нових технологій	Цифровізація та автоматизація вимагають впровадження нових підходів до управління персоналом таких як цифровий маркетинг, управління даними.
4. Зміна корпоративної культури	Зростає значення етичних цінностей, прозорості та інклюзивності. Компанії з сильнішою корпоративною культурою краще адаптуються до змін і залучають таланти.
5. Розвиток лідерства	Нові виклики потребують лідерів нового типу, які здатні мотивувати та надихати співробітників, розвивати їхні навички та сприяти їхній адаптації до змін.

Нові покоління працівників, а саме міленіали (покоління Y), зумери (покоління Z) мають свій набір цінностей, стиль роботи, тому висувують інші очікування щодо умов праці, корпоративної культури, балансу між роботою та особистим життям. При цьому зростає значущість нематеріальних стимулів, зокрема, можливості розвитку, автономія, соціальна відповідальність роботодавців, що потребує адаптації мотиваційних моделей і механізмів залучення персоналу.

Глобалізація та гібридні формати праці, а саме розширення можливостей дистанційної, а також гнучкої зайнятості, зростання мобільності кадрів і мультикультурність команд вимагають застосування нових підходів до управління комунікацією, координацією, оцінювання результатів і забезпечення корпоративної єдності. Слід зазначити, що соціальні потрясіння також впливають на механізм управління персоналом, адже необхідно забезпечувати не лише продуктивність, а й психологічну безпеку, підтримку вразливих категорій працівників та здатність до швидкої трансформації.

У контексті економіки знань персонал є джерелом інновацій, конкурентних переваг і організаційної динаміки, що зумовлює необхідність стратегічного управління талантами, а також формування корпоративного навчального середовища.

Новий трансформований механізм передбачає перехід від ресурсного до людиноцентричного підходу, орієнтацію на культуру безперервного навчання, гібридну культуру зайнятості, ментальне здоров'я, що є важливим в умовах нестабільності середовища, та враховує стан щастя та добробуту персоналу.

Висновки. Отже, трансформація механізму управління персоналом є об'єктивно зумовленою необхідністю, що впливає з глибоких структурних змін у соціо-економіко-екологічному середовищі, технологіях та системі цінностей сучасного працівника. При цьому трансформація механізму управління персоналом має ґрунтуватися на інтеграції стратегічного бачення, цифрових інструментів, соціальної відповідальності, екологічного аспекту та адаптивного потенціалу підприємства.

1. Conroy, K. M., Minbaeva, D. New international human resource management approaches and multinational enterprise strategies. The Oxford handbook of international business strategy. Oxford University Press. 2020. pp. 456-475. <https://doi.org/10.1093/oxfordhdb/9780198868378.013.2>.

2. Angela Kornau, Ilka Marie Frerichs and Barbara Sieben. An empirical analysis of research paradigms within international human resource management. German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift für Personalforschung. Vol. 34, No. 2, Special Issue: Research Paradigms in International Human Resource Management (May 2020), pp. 148-177.

3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. № 154. 2020. С. 104-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.

4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління підприємств: монографія. Тернопіль. ВПЦ «Економічна думка TNEU». 2020. 212 с.

5. Nazarova, H., Rudenko, V., Urdukanov, R., & Khomenko, P. Transformation of personnel management principles in modern management. Economics of Development, 21(4), 2022. pp. 59-67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67).

6. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. Випуск № 3. 2021. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.

7. Соловйов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 50. 2024. С. 48-53. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>.

8. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 313–318.

9. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 120-126. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001396426>.

1. Conroy, K. M., & Minbaeva, D. (2020). New international human resource management approaches and multinational enterprise strategies. The Oxford handbook of international business strategy (pp. 456-475). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.013.2>.

2. Angela Kornau, Ilka Marie Frerichs and Barbara Sieben (2020). An empirical analysis of research paradigms within international human resource management. German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift für Personalforschung. Vol. 34, No. 2, Special Issue: Research Paradigms in International Human Resource Management, pp. 148-177

3. Donchak L. H, Dobizha V. V., Shkvaruk D. H.(2020). Mekhanizm formuvannya systemy upravlinnia personalom na torhovelnomu pidpriemstvi. Ekonomichnyi prostir. № 154. 2020. pp. 104-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.

4. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia pidpriemstv: monohrafiia. Ternopil. VPTs «Ekonomichna dumka TNEU». 2020. 212 pp.

5. Nazarova, H., Rudenko, V., Urdukanov, R., & Khomenko, P.(2022). Transformation of personnel management principles in modern management. Economics of Development, 21(4), pp. 59-67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67).

6. Zbrytska T.P., Soroka O.V. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk № 3. pp. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.

7. Soloviov A.I., Ushkarenko Yu.V. (2024). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia personalom v korporatsii. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Vypusk 50. pp. 48-53. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>.

8. Chobitok V. I., Voloshchenko A. V. (2015) Formuvannya systemy upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychnyi aspekt. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 50. pp. 313–318.

9. Chobitok I. O. (2022). Stratehichne upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v konteksti tsyfrovoy transformatsii: nauково-teoretychnyi pidkhid. Biznes Inform. № 12. pp. 120-126. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001396426>.