



УДК 331.1:942

<https://doi.org/10.31713/ve4202424>

JEL: M12

**Сватюк О. Р.** [1; ORCID ID: 0000-0003-0099-2532],

к.е.н., доцент,

**Кравцова Ю. В.** [1; ORCID ID: 0009-0009-3894-9928],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет «Львівська політехніка»

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ ДО ІННОВАЦІЙ

Досліджено еволюцію управління людськими ресурсами (HRM) і порівняно традиційні підходи з сучасними тенденціями. Надано комплексний огляд мінливих парадигм в управлінні людськими ресурсами та підкреслено критичну роль інновацій в адаптації до динамічного бізнес-середовища. Дослідження зосереджене на виявленні ключових тенденцій та більш гнучких, орієнтованих на працівника принципів управління персоналом, а саме: управління персоналом на основі даних; управління талантами; досвід співробітників; цифрова трансформація; Agile HR.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами; HRM; традиційний HRM; сучасний HRM; цифрова трансформація; управління талантами; досвід співробітників; управління персоналом на основі даних; інновації; гнучкий HR.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес – це складна система, в якій люди, процеси та технології взаємодіють один з одним. Порівняльний аналіз традиційних та сучасних підходів до управління персоналом такої системи значною мірою залежить від того, наскільки добре працює її людський елемент. Це означає, що для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати всі аспекти управління персоналом: від нових принципів, функцій та методів до їхньої реалізації.

**Актуальність дослідження.** Актуальність теми обумовлена тим, що традиційні підходи до управління персоналом часто не відповідають вимогам сучасного бізнесу. Ринки, технології та очікування працівників змінюються. Дослідження акцентують на проблематиці: традиційні та сучасні методи управління персоналом, вибір стратегії в умовах невизначеності, адаптація управління персоналом до вимог сучасного бізнесу. Тому для забезпечення

діяльності підприємства необхідно постійно вдосконалювати підсистему управління персоналом.

**Формулювання мети і завдань статті.** Метою дослідження є надання комплексного огляду мінливих парадигм в управлінні людськими ресурсами та підкреслити критичну роль інновацій в адаптації до динамічного бізнес-середовища. Провести порівняння традиційних (класичних) та нових принципів та методів управління персоналом з сучасними тенденціями для виявлення переваг та викликів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичні підходи використання стратегічного підходу до управління персоналом досліджено такими авторами, як Л. Балабанова, О. Стельмашенко [1], Н. Загородня, Д. Кучеренко [2]. Н. Гуржій, О. Гурман, С. Леськова, З. Тягунова та М. Любецька обґрунтовують, що «цифровізація управління персоналом характеризується такими принципами: гнучкий підхід до розвитку працівників; системна відповідність цілям підприємства; інтеграція менеджменту та власників бізнесу в загальну систему управління; посилення мотивації; персонал розглядається як інвестиція, яку потрібно розвивати; використання потенціалу під час трудової діяльності; переважання робочих груп і проектних команд над традиційними структурними підрозділами; проактивна інноваційна функція; стимулювання змін»[3]. Л. Мартинова та Н. Корж відзначають, що «HR-відділи починають застосовувати лише загальні принципи гнучкого управління для підтримки результатів діяльності персоналу та розкриття талантів, а необхідні принципи гнучкості в виконанні функцій HR-менеджменту» [4]. А. Устіловська досліджує «нові, інноваційні методи управління, а саме на основі праксеологічного підходу доцільне введення «методу формування ефективної поведінки персоналу» [5]. Питання цифровізації стратегічного управління досліджували Г. Бойківська, М. Гончар [6]. При дослідженні використано якісний підхід, що включає всебічний огляд відповідної літератури, тематичні дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційні принципи управління персоналом, такі як «науковість, об'єктивність, демократизм» [1; 2; 7], були закладені в основу систем управління персоналом десятиліттями тому. Вони забезпечували певну стабільність та порядок у кадрових питаннях.

Однак, сучасне бізнес-середовище, що характеризується швидкими змінами, цифровізацією та глобалізацією, вимагає нових підходів. Сучасні принципи управління персоналом більше



зосереджені на розвитку людського капіталу, гнучкості, інноваціях та створенні позитивного досвіду співробітників.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та сучасних принципів управління персоналом

№	Традиційні принципи та функції УП	Сучасні принципи та функції УП
1	Науковість, об'єктивність, демократизм	Data-driven HR, agile HR, employee-centric approach
2	Підбір кадрів за діловими і моральними якостями	Управління талантами, диверситет та інклюзивність
3	Ротація кадрів	Кар'єрний розвиток, навчання протягом усього життя
4	Кар'єрний розвиток, навчання протягом усього життя	Кар'єрний розвиток, навчання протягом усього життя
5	Поєднання інтересів системи, колективу і особистості	Well-being, соціальна відповідальність

*Джерело: складено авторами*

Нові групи принципів стратегічного управління персоналом наступні:

*1. Принципи, орієнтовані на людину:*

- Індивідуалізація: кожен співробітник унікальний і має різні потреби та мотивації.
- Розвиток: компанія інвестує у розвиток своїх співробітників, надаючи можливості для навчання та зростання.
- Добробут: компанія створює умови для фізичного та психологічного здоров'я співробітників.
- Залученість: співробітники залучені до ухвалення рішень та відчувають свою причетність до успіху компанії.

*2. Принципи, орієнтовані на результати:*

- Орієнтація на клієнта: усі дії спрямовані на задоволення потреб клієнтів.
- Вимірювання ефективності: використання метрик для оцінки ефективності HR-ініціатив.
- Фокус на результатах: оцінка працівників за їхнім внеском у досягнення бізнес-цілей.

*3. Принципи, орієнтовані на зміни:*

- Адаптивність: компанія здатна швидко адаптуватися до змін на ринку та в бізнес-середовищі.
- Інновації: компанія стимулює інновації та нові ідеї.
- Гнучкість: організаційна структура та процеси є гнучкими і

можуть легко змінюватися.

#### 4. Принципи, орієнтовані на технології:

- Цифрова трансформація: використання технологій для автоматизації процесів та підвищення ефективності.
- Аналітика даних: ухвалення рішень на основі даних про персонал.
- Штучний інтелект: застосування AI для автоматизації рутинних завдань та аналізу великих обсягів даних.

Сучасні принципи управління персоналом відображають нові реалії бізнесу та змінюються разом з ними. Вони спрямовані на створення більш людської, гнучкої та ефективної організації. Компанії, які успішно впроваджують ці принципи, з більшою ймовірністю досягнуть своїх стратегічних цілей і збережуть конкурентну перевагу.

Термін «старі» методи часто використовується для позначення традиційних або «класичних підходів, які можуть бути все ще ефективними в певних ситуаціях» [2].

«Нові» методи, як правило, пов'язані з сучасними тенденціями в управлінні персоналом, такими як цифрова трансформація, фокус на співробітнику та гнучкі підходи. Наведемо табл. 2, яка чітко демонструє контраст між традиційними та сучасними методами управління персоналом у страхових компаніях.

Таблиця 2

#### Порівняння традиційних (класичних) з сучасними тенденціями методів управління персоналом

№	Характеристика	Традиційні методи	Сучасні методи
1	Фокусування	Контроль, дисципліна, виконання завдань	Розвиток, залучення, співпраця
2	Підхід	Вертикальний, ієрархічний	Горизонтальний, мережевий
3	Мотивація	Матеріальна (заробітна плата, премії)	Матеріальна та нематеріальна (розвиток, визнання, змістовність)
4	Комунікація	Вербальна, формальна	Двостороння, неформальна, цифрова
5	Оцінка персоналу	Періодична, за формальними критеріями	Постійна, за результатами та компетенціями
6	Розвиток персоналу	Навчання за потребою	Безперервне навчання, менторство, коучинг
7	Технології	Мінімальне використання технологій	Широке використання HR-систем, аналітики даних, AI
8	Культура організації	Ієрархічна, авторитарна	Гнучка, орієнтована на співробітника
9	Приклади методів	Силові методи, адміністративні методи, матеріальна мотивація	Agile-методи, гейміфікація, менторство, коучинг, розвиток талантів

Джерело: складено авторами



Детальний аналіз табл. 2 підкреслює наступне. Традиційні методи часто були орієнтовані на виконання конкретних завдань і підтримували ієрархічну структуру організації. Вони були ефективними в стабільних умовах, але можуть бути недостатніми в динамічному бізнес-середовищі. Сучасні методи більш гнучкі та адаптивні. Вони фокусуються на розвитку співробітників, їхньому залученні та створенні позитивної культури організації. Ці методи дозволяють підвищити продуктивність, інноваційність та задоволеність співробітників. Комунікаційний менеджмент є невід'ємною частиною процесу формування корпоративної культури. Ефективна комунікація сприяє поширенню цінностей компанії серед співробітників, зміцненню командної роботи, підвищенню залученості персоналу.

Суттєві відмінності методів традиційних від сучасних із табл. 2:

- фокусування: традиційні методи більше зосереджені на контролі, а сучасні – на розвитку;
- підхід: традиційні методи використовують вертикальний підхід, сучасні – горизонтальний;
- мотивація: крім матеріальної мотивації, сучасні методи використовують нематеріальні стимули;
- технології: сучасні методи активно використовують технології для автоматизації процесів та аналізу даних;
- культура організації: традиційні методи підтримували ієрархічну культуру, а сучасні – культуру співпраці та інновацій.

Корпоративна культура страхової компанії – це сукупність цінностей, норм і правил поведінки, які об'єднують співробітників та визначають характер взаємодії в організації. Її формування є стратегічним завданням, оскільки саме культура впливає на ефективність роботи, лояльність персоналу та імідж компанії.

Ключові елементи корпоративної культури:

- ✓ цінності: спільні переконання та принципи, які керують діями співробітників;
- ✓ норми: правила поведінки, стандарти взаємодії;
- ✓ місія: мета існування компанії, її бачення майбутнього;
- ✓ формування корпоративної культури починається з визначення місії компанії та розробки кодексу етики. Важливу роль відіграє стиль керівництва, який задає тон взаємовідносинам в колективі.

Отже, обидва підходи – традиційний і сучасний – мають свої переваги та недоліки. Оптимальний вибір методів залежить від

конкретних умов роботи компанії, її культури, стратегічних цілей та інших факторів. Організації, які приймають ці тенденції та впроваджують інноваційні практики управління персоналом, матимуть більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі на глобальному ринку.

**Висновки.** Аналіз традиційних і сучасних підходів до управління персоналом дозволяє зробити висновок, що сучасний бізнес вимагає від HR-фахівців постійного розвитку та адаптації до нових реалій. Традиційні принципи управління персоналом, хоч і мають історичну цінність, все ж не можуть повною мірою задовольнити потреби сучасних організацій. Сучасні підходи, такі як клієнтоорієнтованість, розвиток талантів, цифрова трансформація та гнучкість, дозволяють підвищити ефективність роботи компанії, залучити та утримати талановитих співробітників, а також адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища. Сучасні принципи управління персоналом орієнтовані на розвиток людського капіталу, гнучкість та інноваційність. Цифрова HR-трансформація є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Компанії, які впроваджують сучасні підходи до управління персоналом, мають конкурентну перевагу. Для успішної HR-трансформації необхідна підтримка топменеджменту та залучення всіх співробітників.

**Перспективи подальших досліджень.** Сучасне управління персоналом зазнає значних трансформацій, зумовлених технологічним прогресом, глобалізацією та зміною очікувань працівників. Рекомендації для досліджень та підприємств провести аудит існуючих HR-процесів та визначити сфери для вдосконалення та розробити стратегію цифрової HR-трансформації.

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 236 с. 2. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. / Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с. 3. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 31 березня 2022. № 1 (42). С. 484–492. URL: <http://dx.doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3731> (дата звернення: 30.11.2024). 4. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка*. 2021. № 20(48). С. 67–75. URL: [http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75). (дата звернення: 30.11.2024). 5. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис*



*Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2019_4_14) (дата звернення: 30.11.2024). **6.** Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології. Сер. Управління та адміністрування*. 2023. № 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49) (дата звернення: 30.11.2024). **7.** Соціальне забезпечення в Україні: навч. посіб. / А. Я. Кузнєцова, З. Е. Скринник, І. В. Жеребило, З. М. Комаринська, О. І. Кадикало, Н. Ю. Олійник, Л. К. Семів, О. Р. Сватюк, А. І. Якимів. Львів: Вид. Університету банківської справи, 2021. 547 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/sotsialne-zabezpechennya.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).

## REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Stelmashenko O. V. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva* : navch. posib. K.: Znannia, 2011. 236 s.
2. Zahorodnia N. P., Kucherenko D. H. *Upravlinnia personalom: teoriia i praktyka* : navch. posib. / Naukovodoslidnyi instytut sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2021. 269 s.
3. Hurzhii N., Hurman O., Leskova S., Tiahunova Z., Liubetska M. Analiz suchasnoi systemy upravlinnia personalom pid vplyvom tsyfrovizatsii biznesprotsesiv: dosvid mizhnarodnykh kompanii, ukraïnski realii. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. 31 bereznia 2022. № 1 (42). S. 484–492. URL: <http://dx.doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731> (data zvernennia: 30.11.2024).
4. Martynova L. B., Korzh N. V. Stratehichna hnuchkist – osnova paradyhmy upravlinnia liudskymy kapitalom ta liderstva. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Ser. *Ekonomika*. 2021. № 20(48). S. 67–75. URL: [http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75) (data zvernennia: 30.11.2024).
5. Ustilovska A. Formuvannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom u rozrizi prakseolohichnoho pidkhodu. *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2019. № 4. S. 100–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2019_4_14) (data zvernennia: 30.11.2024).
6. Boikivska H., Honchar M., Luchko D. Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Ser. Upravlinnia ta administruvannia*. 2023. № 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49) (data zvernennia: 30.11.2024).
7. Sotsialne zabezpechennia v Ukraini : navch. posib. / A. Ya. Kuznietsova, Z. E. Skrynnyk, I. V. Zherybylo, Z. M. Komarynska, O. I. Kadykalo, N. Yu. Oliinyk, L. K. Semiv, O. R. Svatiuk, A. I. Yakymiv. Lviv: Vyd. Universytetu bankivskoi spravy, 2021. 547 s. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/sotsialne-zabezpechennya.pdf> (data zvernennia: 30.10.2024).

**Svatiuk O. R.** [1; ORCID ID: 0000-0003-0099-2532],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Kravtsova Y. V.** [1; ORCID ID: 0009-0009-3894-9928],  
Master

<sup>1</sup>*Lviv Polytechnic National University*

## **CONTEMPORARY TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FROM TRADITIONAL THEORY TO INNOVATION**

**This research delves into the evolution of human resource management (HRM) practices, juxtaposing traditional approaches with contemporary trends. The study aims to provide a comprehensive overview of the shifting paradigms in HRM and highlight the critical role of innovation in adapting to the dynamic business landscape. The contemporary business environment is characterized by rapid technological advancements, globalization, and increasing competition. These factors have necessitated a paradigm shift in the way organizations manage their human capital. Traditional HRM practices, rooted in scientific management principles, often fall short in addressing the complexities of the modern workplace.**

**The findings reveal a significant shift from traditional, bureaucratic HRM practices towards more agile, employee-centric, and data-driven approaches. Key findings include: data-driven HR; talent management; employee experience; digital transformation; agile HR.**

**Organizations must move beyond traditional HRM practices and adopt a more strategic and people-centric approach. Key implications for organizations include: 1) investing in technology; fostering a culture of innovation; prioritizing employee well-being; developing a talent-centric strategy; measuring the impact of HR initiatives. The study concludes that contemporary HRM is undergoing a significant transformation, driven by technological advancements, globalization, and changing workforce expectations. Organizations that embrace these trends and adopt innovative HRM practices will be better positioned to succeed in the competitive global marketplace.**

**Keywords:** human resource management; HRM; traditional HRM; contemporary HRM; digital transformation; talent management; employee experience; data-driven HR; innovation; agile HR.

Отримано: 01 грудня 2024 року  
Прорецензовано: 06 грудня 2024 року  
Прийнято до друку: 20 грудня 2024 року