

Н. А. Тютенко
М. М. Навроцька

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій та інноваційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах адаптивності бізнес-середовища до трансформаційних змін інтелектуально-інформаційного характеру. Доведено важливість та об'єктивну необхідність перегляду традиційних форм HR-менеджменту у зв'язку із суттєвим посиленням впливу штучного інтелекту (AI) на економічні суб'єкти. Представлене критеріальне порівняння традиційного та інноваційного (Agile HR) управління людськими ресурсами. Визначено, що адаптивність бізнес-середовища пов'язана, передусім, із гнучкістю й людиноцентричністю в управлінні людськими ресурсами через Agile HR, управління талантами й оптимізацію управлінських рішень. Agile HR обумовлений впровадженням гнучких форм зайнятості; прискоренню адаптації працівників та системи менеджменту до змін; суттєвим впливом на діяльність працівників викликів технологічної сингулярності, роботи на відстані; важливістю залучення та розвитку талантів, навчанням і розвитком тощо. В умовах сучасних трансформацій ефективні управлінські рішення (стратегічні, тактичні, оперативні) розглянуто нами як вирішальний чинник стратегічного розвитку та досягнення конкурентних переваг господарюючих суб'єктів. Підкреслено значимість досягнення системності у питаннях розробки та впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами організації для формування ефективних командних відносин та корпоративної культури. Відповідно до основних HR трендів на 2026 рік запропоновано класифікацію інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами за критеріями функціонального призначення, технологічності та впливу на управлінські процеси. Доведено важливість більш активного впровадження інновацій у процеси управління людськими ресурсами як в умовах сучасних трансформацій, так і для пошуку оптимальних шляхів відновлення української економіки під час війни та у її повоєнному відновленні.

Ключові слова: людські ресурси, менеджмент, інновації, адаптивність, Agile HR, управління талантами, HR рішення, цифровий HR, HRM-системи, трансформація, технологічна сингулярність, штучний інтелект (AI), цифровізація, командні відносини, корпоративна культура, стратегічне управління людськими ресурсами, навчання та розвиток, повоєнне відновлення

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97

Постановка проблеми. Сучасні умови світового та вітчизняного господарювання пов'язані з суттєвими трансформаціями бізнес-середовища, що обумовлює необхідність пошуку та впровадження інноваційних підходів до управління. Особливої актуальності сьогодні набувають питання, пов'язані з ефективним формуванням, використанням та відтворенням людського ресурсу, що, з нашої точки зору був і залишається головним рушієм перетворень на шляху до сталого розвитку господарюючих систем світу. Саме людина, як носій інтелектуального ресурсу, що здатна забезпечити високопрофесійну діяльність, обумовлює якість адаптації бізнес-середовища до швидких, часто

неочікуваних змін. Але це можливо тільки за умов системного управління, яке здатне не тільки оцінити вплив різних факторів на господарюючий суб'єкт, а й прийняти відповідні управлінські рішення для підвищення конкурентних переваг організації та досягнення успіху у сучасній складній системі світогосподарських процесів.

Слід зауважити, що традиційні методи управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання потребують суттєвого переосмислення. Це пов'язано з потужними трансформаціями інтелектуально-інформаційного характеру, в першу чергу – з тотальним впровадженням штучного інтелекту (AI) та посиленням соціокультурної складової у системі виробничих відносин. Зазначене обумовлює необхідність розробки, систематизації та впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами організації для формування ефективних команд, здатних в умовах складних викликів забезпечити її стратегічний розвиток та конкурентні переваги.

Мета статті полягає у обґрунтуванні особливостей інноваційного управління людськими ресурсами в умовах пошуку шляхів організаційної адаптивності до трансформаційних змін бізнес-середовища, забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів у глобальному просторі та успішного повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження процесів управління людськими ресурсами здійснюється представниками економічної, управлінської, психологічної, соціологічної, педагогічної та інших наук. Це обумовлено важливістю високопрофесійної діяльності персоналу організації для досягнення нею конкурентних переваг у реальному бізнес-просторі. В умовах сучасних викликів глобалізованого світу науковці та практики намагаються винайти інноваційні механізми адаптації персоналу до цивілізаційних викликів та швидких змін. Так, автори із Нідерландів та Південної Африки називають інновації в управлінні людськими ресурсами відповіддю на технологічні зміни й нові моделі діяльності людей (Van Vulpen, Veldsman & van der Merwe, 2024). Г. Зайцева оцінює інновації через впровадження нових форм організації праці й технологій у HR менеджменті (Зайцева, 2020). Через управління змінами в організації дослідники пропонують опановувати інноваційність в управлінні людськими ресурсами (Семенченко, 2019). Через розуміння важливості стратегічного управління та стратегічного партнерства розглядаються інновації у HR менеджменті у роботах ряду зарубіжних авторів (Ulrich, 1997; Boxall, & Purcell, 2016). Цікавою є точка зору Т. Майорової, яка пропонує усвідомлювати «HR-інновації як засіб підвищення гнучкості персоналу в умовах турбулентності» (Майорова, 2021). Інновації з точки зору цифровізації процесів управління персоналом – e-HRM – пропонують Т. Bondarouk і С. Brewster (Bondarouk & Brewster, 2016). Д. Касьмін та Ю. Котельнікова слушно розглядають проблему впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами через впровадження комплексу цифрових інструментів і методів для автоматизації та удосконалення управлінських процесів в організації (Касьмін та Котельнікова, 2024). Важливість інновацій в царині людських ресурсів за умов трансформаційних змін сучасності доводять дослідження таких відомих інституцій як Deloitte, Gartner, CIPD, що звертають увагу бізнес-середовища на більш високі темпи реакції на зміни при впровадженні на практиці Agile HR, підвищенні рівня задоволеності персоналу через соціокультурний вплив, а також в контексті управління талантами (Deloitte, 2020; Gartner, 2023; CIPD, 2021). Останнє, з нашої точки зору, потребує більш детального теоретико-прикладного дослідження у вітчизняній науці і практиці господарювання. Відповідно нами актуалізується необхідність впровадження гнучких форм управління людськими ресурсами через посилення соціокультурної складової виробничої діяльності, мотивації персоналу, системного навчання та розвитку, управління талантами тощо в умовах ефективного використання цифрових технологій та

штучного інтелекту. Це дозволить суттєво підвищити адаптивність до трансформаційних змін, економічні та іміджеві показники діяльності вітчизняного бізнес-середовища на шляху до євроінтеграції та результативного повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Сучасне розуміння процесів управління людськими ресурсами – за нашим глибоким переконанням – лежить у площині переосмислення та оновлення традиційних підходів, їх удосконалення у контексті викликів сьогодення. Адаптивні механізми управління людськими ресурсами повинні відображати не тільки вимоги бізнес-середовища (внутрішнього та зовнішнього), а головним чином – стимулювати особистісний розвиток кожного працівника, посилювати його мотивацію до командної роботи та стратегічного успіху господарюючого суб'єкта.

Зазначене підкреслює важливість впровадження у бізнес-практику системного підходу до управління людськими ресурсами через ефективні механізми їх формування, використання та відтворення. При цьому потужність сучасних інформаційно-інтелектуальних змін обумовлює необхідність пошуку шляхів посилення адаптивності до них через інноваційність господарювання у контексті соціокультурної пріоритетності (Tyukhtenko and Serezhenkova, 2024).

Необхідність інноваційних змін в управлінні людськими ресурсами сучасної бізнес-організації підкреслюється різними точками зору науковців та практиків. У таблиці 1 нами представлений огляд дослідницьких підходів до сутності інновацій в управлінні людськими ресурсами. Він доводить важливість пошуку та об'єктивну необхідність впровадження у систему менеджменту нових або удосконалених форм роботи з персоналом, без яких вкрай важко досягнути організаційного успіху в умовах швидких змін інформаційно-інтелектуального змісту.

Сама категорія «людський ресурс» сучасної компанії потребує відповідного сутнісного переосмислення, що відповідало б трендам світових трансформацій. Відповідно важливо підкреслити, що *людський ресурс* бізнес-організації представляє собою сукупний трудовий *потенціал*, який включає особисті фізичні та інтелектуальні здібності (освіта, креативність, м'які навички), професійні якості (компетенції, кваліфікація, досвід) персоналу, мотивація, що можуть бути використані у процесі їх трудової діяльності для досягнення стратегічного успіху командної роботи та особистої самореалізації працівників.

У випадку, коли людський ресурс працівника або групи (команди) реалізований у процесі трудової діяльності господарюючого суб'єкта, доцільно говорити про формування *людського капіталу*, що інвестується у виробничий процес, для забезпечення його ефективності. Це, з нашої точки зору, слід розглядати базовою основою для розуміння важливості управління людськими ресурсами у загальній системі менеджменту сучасної бізнес-організації на інноваційній основі, що забезпечує можливості максимально швидкої та якісної адаптації до викликів інформаційно-інтелектуальних трансформацій глобального простору (Тюхтенко, 2025а).

Відповідно однією із головних задач сучасної системи менеджменту слід вважати посилення адаптивності діяльності персоналу через його системний розвиток та навчання, стимулювання талантів, мотиваційну та соціокультурну самореалізацію, психологічну особистісну комфортність у командній роботі сучасного організаційного середовища, яке функціонує у складному бізнес-просторі. Окреслене неможливо забезпечити без впровадження інноваційних технологій управлінської діяльності у реальні умови господарювання. Підтвердженням цього є думка дослідників, що без якісного управління людськими ресурсами організації, його персоналом, малоімовірним є досягнення поставлених стратегічних цілей в умовах сучасних змін. «Нове покоління

бізнесу» повинне – передусім – «зосередитись на управлінні персоналом та управлінні процесами» (Чабан, Г. та Чабан, В., 2022).

Таблиця 1

**Авторські підходи до розуміння інновацій
в управлінні людськими ресурсами**

№	Автор	Сутність інновацій в управлінні людськими ресурсами
1	Ulrich, D., 1997 рік, США	Трансформація HR у стратегічного партнера бізнесу
2	Boxall, P., & Purcell, J., 2016, Великобританія	Інновації як частина системи стратегічного управління персоналом
3	Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E., 2006, США	Розгляд інновацій через ресурсно-орієнтований підхід до HRM
4	Bondarouk, T., & Brewster, C., 2016, Нідерланди / Велика Британія	Інновації як цифровізація процесів управління персоналом (e-HRM)
5	Huselid, M. A., 1995, США	Інноваційні HR-практики як фактор підвищення ефективності
6	Зайцева Г. В., 2020, Україна	Інновації як впровадження нових форм організації праці та технологій у HRM
7	Семенченко В. Ф., 2019, Україна	Інноваційність HR як компонент управління змінами в організації
8	Майорова Т. В., 2021, Україна	HR-інновації як засіб підвищення гнучкості персоналу в умовах турбулентності
9	Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024, Нідерланди / Південна Африка	Інновації в HR як відповідь на технологічні зміни та нові моделі роботи
10	PwC, 2017, Швейцарія	Трансформація HR в умовах автоматизації та демографічних змін
11	McKinsey & Company, 2022, США	Нові операційні моделі HR в умовах цифровізації

Джерело: систематизовано автором на основі (Ulrich, 1997; Boxall & Purcell, 2016; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006; Bondarouk & Brewster, 2016; Huselid, 1995; Зайцева, 2020; Семенченко, 2019; Майорова, 2021; Van Vulpen, Veldsman & van der Merwe, 2024; PwC, 2017; McKinsey & Company, 2022)

Адаптивність бізнесу, командну співпрацю в умовах сучасних викликів передбачає – у першу чергу – гнучкість до управління людськими ресурсами – що забезпечує Agile HR та оптимізація HR-рішень. Як нова парадигма в управлінні людськими ресурсами сучасного бізнес-простору Agile HR дозволяє формувати адаптивні, гнучкі й людиноцентричні системи менеджменту, що враховують виклики технологічної сингулярності та потреби сьогоденних поколінь.

Якщо проводити порівняльну характеристику традиційних технологій управління людськими ресурсами з Agile HR (таблиця 2), то слід відмітити її партнерську обумовленість, самоорганізацію, постійне навчання та розвиток персоналу, соціокультурну спрямованість, ставку на таланти, інноваційність тощо.

Слід зазначити, що в реальних умовах господарювання науково-дослідницький інтерес до Agile HR постійно зростає. Це обумовлено необхідністю переходу бізнес-організацій до гнучких форм зайнятості; пришвидшенню адаптації політик управління людськими ресурсами до змін; потужним впливом на HR цифровізації, штучного

інтелекту, роботи на відстані тощо; залучення та утримання талантів в умовах трансформаційних змін сучасності.

Дослідження, проведені авторитетними компаніями світу (Deloitte, Gartner, CIPD) довели, що Agile HR на практиці показує більш високу швидкість реакції компаній на зміни, задоволеність персоналу, ефективність управління талантами (Deloitte, 2020; Gartner, 2023; CIPD, 2021).

Таблиця 2

**Критеріальна порівняльна характеристика
традиційного управління людськими ресурсами та Agile HR**

№	Критерій порівняння	Традиційний HR	Agile HR
1	За структурою	Формалізована, ієрархічна	Самоорганізована, крос-функціональна
2	За процесом	Регламентована	Адаптивна, гнучка
3	За роллю HR	Адміністративно-контролююча	Партнерська
4	За критерієм планування	Довгострокове	Короткі цикли для адаптації до змін
5	З точки зору навчання та розвитку	Формальність	Безперервність, Р2Р (можливість безпосередньої рівноправної взаємодії усіх учасників процесу)
6	За оцінкою персоналу	Щорічна	Постійний зворотній зв'язок, оцінка 360 градусів
7	За формою лідерства	Адміністративно-директивне	Наставництво, коучинг, служіння
8	За мотивацією	Фінансова, за Ключовими Показниками Ефективності (KPI)	Залученість, автономія, цінності
9	За рекрутингом	Повільно-бюрократичний	Швидкий, що орієнтований на соціокультурний аспект
10	За організаційною культурою	Консервативно-вертикальна	Інноваційна, горизонтальна, прозора

Джерело: (Denning, 2018; Gartner, 2023; Зінов'єв, 2020; Кіснюк, 2019).

Трансформація конкурентного бізнес-середовища під впливом глобалізаційних змін ускладнюється, окрім іншого, нестачею талантів у різних сферах господарювання. Підтримуємо точку зору, що «для розуміння і побудови планів на майбутнє, оцінювання впливу і наслідків рішень, оптимізації продуктивності, підготовки до різних сценаріїв і управління талантами відповідно до корпоративних стратегій», важливим є управління людськими ресурсами в контексті компетентнісного розвитку інтелектуальних, високопрофесійних, вмотивованих й талановитих працівників (Тюхтенко, 2025b; Васирик, 2014).

Слід звернути увагу, що особливого значення в умовах сучасних трансформацій та Agile HR, набувають питання підвищення ефективності управлінських рішень, в тому числі – в управлінні людськими ресурсами.

HR-рішення (англ. – HR solution), як відомо, представляють собою управлінські дії, інструменти та програми, що дозволяють організувати та удосконалити систему управління людськими ресурсами (Армстронг, 2020; Біла, 2023). Для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-організації в умовах швидких змін доцільно поділяти HR-рішення на стратегічні, тактичні, операційні та цифрові.

Стратегічні HR-рішення слід розглядати як такі, що обумовлюють політику бізнес-організації щодо персоналу в контексті досягнення довгострокових цілей на основі формування та забезпечення систем управління талантами, мотивації, моделі

компетенцій, кадрової стратегії, а головне – адаптації до принципів Agile HR, що враховує внутрішні та зовнішні виклики, які змінюються достатньо швидко.

Тактичні HR-рішення при цьому передбачають організацію операційної діяльності бізнес-організації через рекрутинг, навчання і розвиток персоналу, упровадження зворотного зв'язку та (або) систематичного перегляду ключових показників ефективності (KPI).

Операційні HR-рішення дозволяють оптимізувати щоденну роботу з персоналом, що є особливо актуальним в умовах віддаленої роботи, діяльності в умовах пандемій, військової агресії тощо. Операційні рішення дозволяють покращити командну роботу, знизити рівень конфліктності в організації, підвищити лояльність та залученість персоналу, потужніше врахувати особливості соціокультурного характеру тощо.

Особливої уваги у впровадженні інноваційного управління людськими ресурсами в умовах інформаційно-інтелектуальних трансформацій заслуговують цифрові HR-рішення (англ. – HR Tech). Це, як правило, технологічні програмні продукти, серед яких виділяються системи управління людськими ресурсами (HRM-системи: SAP Success Factors, Bamboo HR, People Force); онлайн-рекрутинг, системи управління навчанням та розвитком, чат-боти, HR - аналітика тощо (Біла, 2023).

Своєчасне впровадження ефективних HR- рішень в управлінні людськими ресурсами дозволяє суттєво підвищити адаптованість до різних викликів. Наприклад, при повільному рекрутингу доцільно впровадити його автоматизацію через HRM-систему; при недостатньому рівні розвитку персоналу слушним буде рішення щодо організації мікронавчання для забезпечення індивідуальних траєкторій розвитку працівників; при складнощах з формуванням кадрового резерву – використовувати відповідну програму «succession planning», яка передбачає своєчасне виявлення та розвиток талантів, що взмозі замінити ключових працівників у разі виходу на пенсію, звільнення, службового просування тощо (Rothwell, 2016).

Інноваційну значимість в управлінні людськими ресурсами підкреслюють й світові дослідження у цій царині. Урахування їх є важливою умовою розвитку вітчизняної системи менеджменту на різних рівнях господарювати, а також розробки стратегії повоєнного відновлення української економіки.

На рисунку 1 представлені дослідження авторів, що виокремлюють основні тренди HR менеджменту на 2026 рік. Вони зазначають: «Темпи змін стрімкі, а заклик до лідерства за стійкістю, чіткістю та впливом ще ніколи не був голоснішим – формуючи те як організації адаптуються, приймають рішення та розвиваються» (Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025).

Аналіз рис.1 підкреслює значення в сучасному бізнес-просторі таких чинників, що штучний інтелект (AI); великі дані (Big Data); блокчейн й віртуальна реальність. Вони суттєво впливають на зміни управлінських підходів до підбору, розстановки, навчання та розвитку, мотивації та утримання персоналу. Окреслені нами чинники обумовлюють і нові виклики для системи менеджменту організації, пов'язані із пошуком інноваційних підходів до адаптації працівників до діяльності у цифровому середовищі. Це підтверджують і дослідження, автори яких зазначають, що процеси автоматизації та упровадження штучного інтелекту у професійну діяльність створюють виклики, пов'язані, переважно, зі сферою адаптації до зміни звичних процесів роботи на нові технології (Надточій, 2024).

Особливої увагу в управлінні людськими ресурсами сучасної організації в умовах цифровізації заслуговують питання формування колективних (командних) відносин та корпоративної культури. Дослідники визнають, що вплив диджиталізації та Штучного інтелекту може змінювати динаміку командної роботи та структуру існуючих комунікацій (Трушкіна та Чернух, 2023). Так цифрові інструменти можуть впливати на

рівень відчуження працівників в команді, або, навпаки, за рахунок інтерактивності й прозорості здатні підвищувати залученість персоналу. Це, безумовно, залежить від якості управління людськими ресурсами в організації з урахуванням інноваційної технологій та управлінських рішень.



Рисунок 1. Основні тренди управління людськими ресурсами на 2026 рік

Джерело: (Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025)

Погоджуємося з авторами, що пропонують інноваційні технології управління персоналом розглядати як комплекс цифрових інструментів і методів для автоматизації, оптимізації та удосконалення процесів управління на підприємствах (Касьмін та

Котельнікова, 2024). Такий підхід обґрунтовує системність управлінського процесу в умовах технологічної сингулярності.

У таблиці 3 нами систематизовано інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами відповідно трьох основних критеріїв: за функціональним призначенням, за технологічною основою та за рівнем впливу на управлінські процеси.

Таблиця 3

**Класифікація інноваційних технологій
в управлінні людськими ресурсами**

№	Критерій класифікації	Види інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами
1	Технології управління людськими ресурсами за функціональним призначенням	<i>рекрутинг та відбір персоналу</i> (автоматизація процесів підбору, відбору та найму персоналу, включаючи системи для скринінгу резюме, відеоінтерв'ю, асесмент-центри); <i>навчання та розвиток</i> (платформи для онлайн-навчання, управління знаннями, організації тренінгів і розвитку навичок); <i>управління продуктивністю</i> (інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності працівників, управління цілями та досягненнями); <i>утримання персоналу</i> (технології для управління мотивацією, замученістю та задоволеністю працівників, включаючи опитування та аналіз рівня задоволеності працею)
2	Технології управління людськими ресурсами за технологічною основою	<i>програмні рішення</i> (інтегровані HR-платформи, додатки для управління людськими ресурсами, системи на базі ІІІ); <i>хмарні технології</i> (хмарні сервіси для управління даними про персонал, забезпечення доступу до HR-інструментів з будь-якого місця); <i>аналітичні інструменти</i> (платформи для збору, обробки та аналізу великих даних, що стосуються персоналу); <i>мобільні рішення</i> (мобільні додатки для доступу до HR-сервісів, управління кар'єрними цілями та комунікаціями між працівниками)
3	Технології управління людськими ресурсами за рівнем впливу на управлінські процеси	<i>операційний рівень</i> (технології, що автоматизують рутинні та адміністративні завдання, наприклад, управління розкладом роботи, розрахунок заробітної плати); <i>тактичний рівень</i> (інструменти для підтримки середньострокових HR-цілей, включаючи управління талантом та розвиток кар'єри); <i>стратегічний рівень</i> (системи, що підтримують довгострокове планування, управління змінами та трансформацією організаційної культури)

Джерело: (Касьмін та Котельнікова, 2024)

Зазначене доводить важливість розглянутих нами інноваційних аспектів в управлінні людськими ресурсами, які мають базуватися на Agile HR, розкритті талантів працівників, оптимізації HR-рішень тощо у контексті сучасних тенденцій технологічної сингулярності, пов'язаних з суттєвим впровадженням штучного інтелекту у бізнес-простір у взаємозв'язку із соціокультурними чинниками, які у сукупності потужно впливають на систему суспільних та особистих цінностей й результативність господарювання.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Впровадження інновацій в систему управління людськими ресурсами, що базуються на викликах світового розвитку слід розглядати умовою покращення інституційного розвитку, підвищення ефективності вітчизняної економіки, яка навіть в умовах військової агресії орієнтована на передові європейські та світові тренди. Гнучкість у питаннях управління персоналом, яка є основою Agile HR і базується на ефективних управлінських рішеннях, дозволить

скоротити час рекрутингу, пришвидшити адаптацію працівників, зменшити плинність кадрів, посилити залученість, мотивацію та стресостійкість, забезпечити високий рівень організаційної культури, конкурентоспроможності та іміджу суб'єкта господарювання в умовах швидких й складних трансформацій.

Слід підкреслити, що не дивлячись на різноманітність досліджень у сфері управління людськими ресурсами, інноваційні підходи менеджменту потребують більш потужного впровадження в українському бізнес-просторі. Це обумовлює важливість та своєчасність обраної нами проблематики для підвищення адаптивності різних економічних суб'єктів до викликів технологічної сингулярності, особливо у сенсі пошуку шляхів ефективного повоєнного відновлення української економіки.

Бібліографічний список

- Армстронг, М., 2020. Практика управління людськими ресурсами: підручник / пер. з англ. К.: Юнісофт.
- Біла, С. О., 2023. HR-рішення у цифрову епоху: аналітика та автоматизація. *Економіка та держава*, 3, с. 47–51.
- Василик, А. В., 2014. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1, с. 306–314. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51>
- Зайцева, Г. В., 2020. Інновації в управлінні людськими ресурсами: сучасні підходи. *Економіка і управління*, 2, с. 45–50.
- Зінов'єв, Є. Б., 2020. Гнучкість системи управління персоналом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*, 7, с. 92–96.
- Касьмін, Д. С. та Котельнікова, Ю. М., 2024. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 4(13), с. 141–147.
- Кієнко, Т. О., 2019. Трансформація HR-функцій у цифровій економіці. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2, с. 115–119.
- Майорова, Т. В., 2021. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*, 6, 112–118.
- Надточій, І. І., 2024. Економічні передумови, тенденції розвитку та особливості впровадження HR технології скрізь призму цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(1), с. 261–265.
- Семенченко, В. Ф., 2019. Роль інновацій в управлінні персоналом. *Економічний простір*, 141, 67–73.
- Трушкіна, Н. та Чернух, Д., 2023. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2(1), с. 19–33. Доступно: <<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>>
- Тюхтенко, Н. А., 2025a. Інноваційно-інвестиційний розвиток у контексті інтелектуалізації національної економіки в умовах адаптивності до змін. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, 1, с. 102–116. DOI: <<https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-102>>
- Тюхтенко, Н. А., 2025b. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 1 (31), с. 126–137. Доступно: <[https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137)>
- Чабан, Г. В. та Чабан, В. Г., 2022. Інноваційні підходи в управлінні персоналом / *Економічний вісник університету*, 53, с. 47–52. Доступно:

- <https://www.researchgate.net/publication/362765137_Innovative_approaches_in_HR_management>
- Bondarouk, T. & Brewster, C., 2016. Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2652–2671. DOI: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>>
- Boxall, P., & Purcell, J., 2016. *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- CIPD, 2021. *People Profession 2030: A collective view of future trends*. [online] Available at: <<https://www.cipd.co.uk>>
- Deloitte, 2020. *Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/>>
- Denning, S., 2018. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025. 11 HR Trends for 2026 Shaping: What's Next. *Aihr*. [online]. Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- Gartner, 2023. *HR Leaders' Guide to Agile Transformation*. [online] Available at: <<https://www.gartner.com>>
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672. DOI: <<https://doi.org/10.2307/256741>>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217–271.
- McKinsey & Company, 2022. *HR's new operating model*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>>
- PwC, 2017. *The way we work – in 2025 and beyond*. [online] Available at: <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf>
- Rothwell, W. J., 2016. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (5th ed.). AMACOM.
- Tyukhtenko, N. and Serezhenkova, O., 2024. Digital transformation of the entrepreneurial environmental in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, 4, p. 8–21. DOI: <<https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>>
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption. *AIHR*. [online] Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>

References

- Tyukhtenko, N. and Serezhenkova, O., 2024. Digital transformation of the entrepreneurial environmental in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, 4, c. 8–21. DOI: <<https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>>
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J., 2016. *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217–271.
- Bondarouk, T. & Brewster, C., 2016. Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2652–2671. DOI: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>>
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672. DOI: <<https://doi.org/10.2307/256741>>
- Zaytseva, H. V., 2020. Innovatsiyi v upravlinni lyuds'kymy resursamy: suchasni pidkhody [Innovations in human resource management: modern approaches]. *Ekonomika i upravlinnya*, 2, pp. 45–50. (in Ukrainian)
- Semenchenko, V. F., 2019. Rol' innovatsiy v upravlinni personalom [The role of innovations in personnel management]. *Ekonomichnyy prostir*, 141, pp. 67–73. (in Ukrainian)
- Mayorova, T. V., 2021. Innovatsiyi pidkhody do upravlinnya lyuds'kymy resursamy v umovakh nestabil'nosti [Innovative approaches to human resource management in conditions of instability]. *Biznes Inform*, 6, pp. 112–118. (in Ukrainian)
- Van Vulpen, E., Veldsman, D., & van der Merwe, M., 2024. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption. *AIHR*. [online] Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- PwC, 2017. *The way we work – in 2025 and beyond*. [online] Available at: <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf>
- McKinsey & Company, 2022. *HR's new operating model*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>>
- Tyukhtenko N.A., 2025. Innovatsiyno-investytsiynyy rozvytok u konteksti intelektualizatsiyi natsional'noyi ekonomiky v umovakh adaptyvnosti do zmin [Innovation and investment development in the context of intellectualization of the national economy in the conditions of adaptability to changes]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohiy*, 1, pp. 102–116. DOI: <<https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-102>> (in Ukrainian)
- Chaban, H. V. and Chaban, V. H., 2022. Innovatsiyi pidkhody v upravlinni personalom [Innovative approaches in personnel management]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, 53, pp. 47–52. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/362765137_Innovative_approaches_in_HR_management> (in Ukrainian)
- Denning, S., 2018. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Gartner, 2023. *HR Leaders' Guide to Agile Transformation*. [online] Available at: <<https://www.gartner.com>>
- Zinov'yev YE. B., 2020. Hnuchkist' systemy upravlinnya personalom yak chynnyk zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Flexibility of the personnel management system as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, pp. 92–96. (in Ukrainian)
- Kiyenko T. O., 2019. Transformatsiya HR-funktsiy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of HR functions in the digital economy]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini*, 2, pp. 115–119. (in Ukrainian)
- Deloitte, 2020. *Global Human Capital Trends: The social enterprise at work*. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/>>

- CIPD, 2021. *People Profession 2030: A collective view of future trends*. [online] Available at: <<https://www.cipd.co.uk>>
- Vasylyk A. V., 2014. Suchasni vyklyky ta innovatsiyni praktyky upravlinnya personalom [Modern challenges and innovative practices of personnel management]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, 1, pp. 306-314. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51> (in Ukrainian)
- Tyukhtenko, N. A., 2025. Kompetentnisni aspekty upravlinnya lyuds'kymy resursamy u konteksti svitovykh tendentsiy intelektual'noho rozvytku biznes-ekosystem [Competency aspects of human resources management in the context of global trends in the intellectual development of business ecosystems]. *Naukovyy visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*, 1(31), pp. 126-137. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137) (in Ukrainian)
- Armstrong M., 2020. *Human Resource Management Practice: Textbook* / Translate from English. Kyiv: Unisoft, (in Ukrainian)
- Bila, S. O., 2023. HR-rishennya u tsyfrovu epokhu: analityka ta avtomatyzatsiya [HR solutions in the digital age: analytics and automation]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, c. 47–51 (in Ukrainian)
- Rothwell, W. J., 2016. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (5th ed.). AMACOM.
- Dr Marna van der Merwe, Dr Dieter Veldsman, Erik van Vulpen, 2025. 11 HR Trends for 2026 Shaping: What's Next. *Aihr*. [online]. Available at: <<https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>>
- Nadtochiy, I.I., 2024. Ekonomichni peredumovy, tendentsiyi rozvytku ta osoblyvosti vprovadzhennya HR tekhnolohiyi skriz' pryzmu tsyfrovyykh transformatsiy [Economic prerequisites, development trends and features of the implementation of HR technology everywhere through the prism of digital transformations]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), pp. 261–265 (in Ukrainian)
- Trushkina, N. and Chernukh, D., 2023. Tsyfrova kul'tura kompaniy: utochnennya terminolohiyi [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*, 2(1), pp. 19–33. DOI: <<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>> (in Ukrainian)
- Kas'min D.S., Kotel'nikova YU.M., 2024. Innovatsiyni HR-tekhnolohiyi: adaptatsiya personalu do tsyfrovoho seredovyshcha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(13), pp. 141-147. (in Ukrainian)

Стаття надійшла 05.05.2025 року

Tyukhtenko N.
Navrotska M.

CURRENT ISSUES OF INNOVATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ADAPTATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT TO TRANSFORMATIONAL CHANGES

The article is devoted to the study of modern trends and innovative aspects of human resource management in the conditions of adaptability of the business environment to transformational changes of an intellectual and informational nature. The importance and objective necessity of revising traditional forms of HR management in connection with the significant increase in the impact of artificial intelligence (AI) on economic entities is proven.

A criterion comparison of traditional and innovative (Agile HR) human resource management is presented. It is determined that the adaptability of the business environment is associated, first of all, with flexibility and human-centricity in human resource management through Agile HR, talent management and optimization of management decisions. Agile HR is due to the introduction of flexible forms of employment; acceleration of adaptation of employees and management systems to changes; significant impact on employees' activities of the challenges of technological singularity, remote work; importance of attracting and developing talents, training and development, etc. In the conditions of modern transformations, we have considered effective management decisions (strategic, tactical, operational) as a decisive factor in the strategic development and achievement of competitive advantages of business entities. The importance of achieving systematicity in the development and implementation of innovative technologies for human resource management of the organization for the formation of effective team relations and corporate culture is emphasized. In accordance with the main HR trends for 2026, a classification of innovative technologies in human resource management is proposed according to the criteria of functional purpose, manufacturability and impact on management processes. The importance of more active implementation of innovations in human resource management processes is proven both in the conditions of modern transformations and for finding optimal ways to restore the Ukrainian economy during the war and in its post-war recovery.

Keywords: *human resources, management, innovation, adaptability, Agile HR, talent management, HR solutions, digital HR, HRM systems, transformation, technological singularity, artificial intelligence (AI), digitalization, team relations, corporate culture, strategic human resource management, learning and development, post-war recovery.*