

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23>

УДК 331.1

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ЛОКАЛЬНИХ ТЕОРІЙ ДО СУЧАСНОГО ДІДЖИТАЛЬНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT CONCEPTS: FROM LOCAL THEORIES TO MODERN DIGITAL APPROACH IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Довбня Світлана Борисівна

доктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Письменний Руслан Володимирович

аспірант,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6799-1468>

Dovbnya Svitlana, Pysmennyi Ruslan

Ukrainian State University of Science and Technology

Стаття присвячена дослідженню розвитку та трансформації концепцій HR-менеджменту, їх поступової еволюції. Систематизовані основні теорії та ідеї науковців, починаючи з XVII ст. до сучасного періоду. Проаналізовані класичні концепції управління персоналом з урахуванням їх еволюції. Виділені та описані структурні компоненти людського капіталу в сучасному світі на основі узагальнення підходів до його визначення. Запропоновано та обґрунтовано виділення нової концепції управління персоналом та підходу, який почав формуватися на початку XXI ст. та продовжує інтенсивно розвиватися, – концепція діджиталізації в управлінні людським капіталом (діджитальний підхід). Представлені переваги, недоліки та ризики використання діджитального підходу в управлінні людським капіталом. Наведені приклади використання діджитал-технологій при реалізації основних HR-процесів.

Ключові слова: HR-менеджмент, концепції управління персоналом, людський капітал, діджиталізація в управлінні людським капіталом, HR-технології, HR-функції.

The presented article focuses on the study of the development and transformation of HR-management concepts, their gradual evolution. The purpose of the article is to study the evolution, development and transformation of HR management concepts with the transition at the current stage to a digital approach in human capital management, the justification of the selection of a new concept of digitalization in human capital management. The main theories and ideas of scientists starting from the 17th century to the modern period are systematized. Classical concepts of personnel management are analyzed taking into account their evolution: the concept of using labour resources (economic approach), the concept of personnel management (organizational and administrative approach), the concept of human resources management (organizational and social approach), the concept of human capital management (humanistic approach). The structural components of human capital in the modern world are highlighted and described based on the generalization of approaches to its definition (the forming an resulting components). It is proposed and substantiated the definition of a new HR management concept and approach, which began to take shape at the beginning of the XXI century and continues to develop intensively – the concept of digitization in human capital management (digital approach). The advantages, disadvantages and risks of using a digital approach in human capital management are presented. Examples of the use of digital technologies in the implementation of basic HR processes are given. The following theoretical methods of scientific research were used in the preparation of the article: theoretical generalization, systematic and critical analysis, comparison, classification. Empirical methods were also used: observation and description. The scientific novelty of the article is the defining of the next stage

of the evolution of HR management concepts in modern conditions – the concept of digitization in human capital management (digital approach) with a description of its advantages, disadvantages and risks, as well as examples of use in the implementation of basic HR processes.

Keywords: HR management, personnel management concepts, human capital, digitization in human capital management, HR technologies, HR functions.

Постановка проблеми. Питанням еволюції та розвитку концепцій управління персоналом (HR-менеджменту) приділено значну увагу в різноманітних наукових дослідженнях. Однак в сучасному світі та бізнесі постійно з'являються технологічні інновації, інтенсивно розвиваються інтернет-технології, відбувається значна автоматизація та роботизація процесів, створюються нові технологічні платформи. Все це є драйверами того, що організації вимушені шукати принципово нові методи та підходи до управління людським капіталом.

Традиційні HR-концепції, що раніше ефективно використовувалися, часто вже не приносять необхідного результату. Бо тепер світ живе в епоху діджиталізації, що вимагає принципово нових підходів з використанням діджитал-технологій. З'являється нова концепція в управлінні персоналом – концепція управління людським капіталом з використанням діджитального підходу або концепція діджиталізації в управлінні людським капіталом. Такий підхід є особливо актуальним в сучасних реаліях, коли спочатку в умовах карантину багато організацій вимушені були перейти до формату повністю віддаленої або дистанційної роботи. А потім вже в постковідний період вимушені були адаптуватися до постійної гібридної роботи працівників, як в офісах, так і віддалено. HR-технології та процеси змінювалися та еволюціонували, і перш за все за рахунок діджиталізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теорія управління персоналом, як і сучасна теорія менеджменту, є відносно молодою та розвивається трохи більше, ніж сто років. При цьому відбувається постійна еволюція підходів до HR-менеджменту по мірі розвитку суспільства та процесів в ньому.

Дослідженням еволюції, розвитку та трансформації концепцій HR-менеджменту присвячено праці багатьох науковців, зокрема Ситнік Є. С. [1], Климчук А. О. [2], Гебер Н. А. [3], Бутенко І. [4], Давидюк Т. В. [5], Кармінська-Белоброва М. В. [6].

Необхідно виділити й публікації, що з'явилися відносно нещодавно стосовно використання діджитал-технологій в управлінні

людським капіталом. Це сучасні дослідження таких вчених, як Мельничук В. Е. [7], Бей Г. В. та Середа Г. В. [8], Грідін О. В. [9], Статівка Н. В., Бублій М. П. та Надточій А. О. [10].

Науковцями достатньо детально досліджені класичні концепції управління персоналом. А ось питанням еволюції та переходу від класичних концепцій управління персоналом до концепції діджиталізації в управлінні людським капіталом ще не приділялося достатньої уваги в наукових дослідженнях. Як і саме виділення в окрему концепцію питань управління людським капіталом з використанням діджитального підходу.

Мета статті полягає в дослідженні еволюції, розвитку та трансформації концепцій HR-менеджменту з переходом на сучасному етапі до діджитального підходу в управлінні людським капіталом, обґрунтування виділення нової концепції діджиталізації в управлінні людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепції управління персоналом почали розвиватися з кінця XIX ст., але деякі аспекти окремо розглядалися й раніше. В XVII-XIX ст. виникли перші ідеї серед науковців. Уільям Петті висловив ідею, що люди, як працівники, є багатством. Адам Сміт дав визначення людині з огляду як носія капіталу. Й нарешті Карл Маркс вже однозначно визначив працівників як капітал.

З кінця XIX ст. теорії управління персоналом стали розвиватися більш системно. З'явилися окремі концепції в менеджменті персоналу, які еволюціонували з розвитком економіки, виробництва і технологій [1; 11; 12; 13]. Якщо узагальнити, то можна виділити 4 ключові концепції:

- концепція використання трудових ресурсів (економічний підхід);
- концепція управління персоналом (організаційно-адміністративний підхід);
- концепція управління людськими ресурсами (організаційно-соціальний підхід);
- концепція управління людським капіталом (гуманістичний підхід).

На думку авторів, з 2010 року, а особливо в ковідний та постковідний період активно почала розвиватися нова концепція управ-

ління людським капіталом з використанням діджитального підходу або концепція діджиталізації в управлінні людським капіталом.

Еволюція концепцій управління персоналом та підходів схематично представлена на рис. 1.

Вказані концепції мають чітку еволюційну послідовність в часі. Кожна наступна концепція є більш розвинутою, універсальною та ефективною, ніж попередня з огляду на соціально-економічні особливості часу її застосування.

Концепція використання трудових ресурсів (економічний підхід) сформувалася в кінці XIX ст. та на початку XX ст. Характерна риса цієї концепції те, що людина вважалася додатком до машинного обладнання і самим незначним ресурсом підприємства. Замість людини розглядалася тільки її корисна функція – праця, що вимірювалася затратами робочого часу та заробітною платою. Управління персоналом було спрямовано на скорочення витрат на управління працівниками з використанням економічного підходу. Основоположниками цієї концепції були американські теоретики управління Фредрік-Вінслоу Тейлор, Френк Гілбрет, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт.

В наступній за еволюцією концепції управління персоналом з'явилися важливі відмінності з порівняно з попередньою концепцією використання трудових ресурсів:

- використання адміністративних методів управління, для підвищення якості та обґрунтованості рішень в частині персоналу;
- використання способів та інструментів більшої формалізації трудових відносин;

– спроби гуманізації трудових відносин. В організаційно-адміністративному підході працівник був чітко ідентифікований згідно зі своєю посадою в організації і управління ним реалізовувалося через адміністративні механізми (принципи, методи, функції, повноваження). Найбільш відомими ідеологами такої концепції були Анрі Файоль, Ліндалл Урвік, Гаррінтон Емерсон, Лютер Гьюлік, Макс Вебер.

Ключовим недоліком організаційно-адміністративного підходу було те, що майже не використовувалася соціальна складова, що пов'язана з необхідністю постійного розвитку працівників та їх захисту (навчання, підвищення кваліфікації, охорона праці тощо). Це стало основною передумовою еволюційного переходу до наступної концепції управління людськими ресурсами з використанням організаційно-соціального підходу.

В ній працівники, незалежно від займаної посади, повинні мати можливість на саморозвиток, навчання, підвищення кваліфікації. Працівники є одним із найважливіших ресурсів та є особливим об'єктом управління, як елемент соціальної організації. Для такого підходу є характерним використання соціально-психологічних методів управління, виникнення корпоративної культури в організаціях, створення умов для навчання, розвитку та підвищення кваліфікації працівників, підвищення вимог до питань безпеки та охорони праці, трудового законодавства, створення бази на поступовий перехід на засади та принципи сталого розвитку. Найбільший вклад до розвитку концепції управління людськими ресурсами внесли наступні вчені:

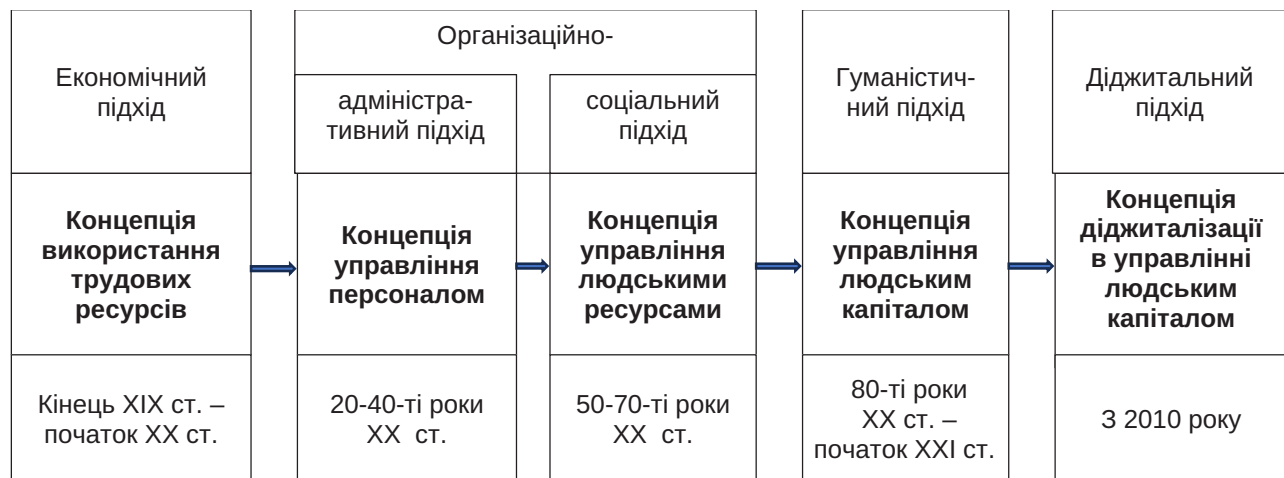


Рис. 1. Еволюція концепцій управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

Е. Мейо, Ф. Ротлізбергер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг.

Наступним етапом в еволюції концепцій HR-менеджменту стало виникнення поняття людського капіталу. Це стало наслідком того, що компанії були вимушені вкладати значні інвестиції в розвиток своїх працівників у зв'язку з підвищенням вимог до якості та кваліфікації робочої сили. Теодор Шульц першим визначив термін «людський капітал». Він вважав [5], що добробут бідних людей залежить не від землі, техніки або їх зусиль, а від знань та назвав цей аспект людським капіталом. Серед інших відомих вчених, що запропонували концепцію управління людським капіталом, можна виділити японських вчених К. Мацусіта та А. Морита, американського вченого та економіста Генрі Беккера. Останній отримав Нобелівську премію в галузі економіки в 1992 році саме за популяризацію ідей теорії людського капіталу. Він визначив, що [14, с. 41–42] «людський капітал – це наявний у кожного запас знань, навиків та мотивації. Інвестиціями в нього можуть бути освіта, нагромадження виробничого досвіду, охорона здоров'я, географічна мобільність, пошук інформації».

Дослідження щодо визначення терміну «людський капітал» є достатньо різноманітними. Узагальнюючи підходи визначення людського капіталу, можна виділити такі його структурні компоненти:

1. Формуючі: капітал знання, капітал освіти, капітал досвіду, капітал здібностей: спадкові та набуті, капітал здоров'я, капітал морально-етичного виховання, капітал культури.
2. Результуючі: зростання продуктивності та ефективності організації, забезпечення матеріального благополуччя, професійного та особистого розвитку працівника.

Зазначені структурні компоненти (рис. 2) відображають склад, взаємозв'язок та взаємозалежність компонентів людського капіталу з урахування еволюції сучасної наукової думки.

Всі формуючі складові є взаємопов'язаними та взаємозалежними один від одного. Тільки їх комплексне використання призводить до необхідного результату: для організацій – це підвищення продуктивності та ефективності, що відкриває можливості для збільшення прибутковості, для працівників – це забезпечення професійного та особистого розвитку, що відкриває можливості для отримання більшого особистого доходу та фінансової стабільності.

В сучасному світі в епоху розвитку інформаційних систем та технологій управління людським капіталом вимагає формування та вдосконалення нових підходів. Швидкість цифрової трансформації процесів управління вимагає актуалізації існуючих HR-технологій та перебудови HR-стратегії, що передбачає активне використання передових технологій. Тому авторами виділений наступний етап еволюції управління людським капіталом з використанням діджитального підходу.

Ключовою особливістю цього підходу є те, що він базується не на суб'єктивній, а виключно на об'єктивній інформації на основі обробки великих масивів даних, економіко-математичних методів, використанні можливостей штучного інтелекту. Діджитальний підхід передбачає використання цифрових платформ для реалізації HR-функцій, хмарних сервісів, мобільних додатків, технологій машинного навчання, соціальних мереж чат-ботів тощо. Внутрішні HR-бізнес-процеси стають менш залежними від людського фактору, скорочуються витрати на їх підтримку, рішення стають більш об'єктивними, незалежними та автоматизованими. Це призводить до загального підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів роботи організації.

В діджитальному підході головним ресурсом організації стає не просто людський капітал, а його комбінація або інтеграція з цифровими технологіями. Це нова парадигма управління, яка створює механізми та можливості формування передового та проактивного інформаційно-діджитального простору для праці, використання досвіду та таланту працівників, їх розвитку та у підсумку отримання задоволення від роботи.

В таблиці 1 вказані суттєві переваги використання діджитального підходу в управлінні людським капіталом в сучасних організаціях, а також вказані деякі недоліки та ризики, що мають бути враховані при імplementації.

Використання діджитального підходу дозволяє реалізовувати HR-функції та процеси на принципово новому високотехнологічному рівні. Це дозволяє значно спростити роботу та процес прийняття рішень як профільних HR-підрозділів, так і всіх інших підрозділів організації. Діджитал HR-технології дозволяють досягнути максимального рівня централізації функцій в великих організаціях, що є важливим для ефективної реалізації стратегії компанії в цілому.

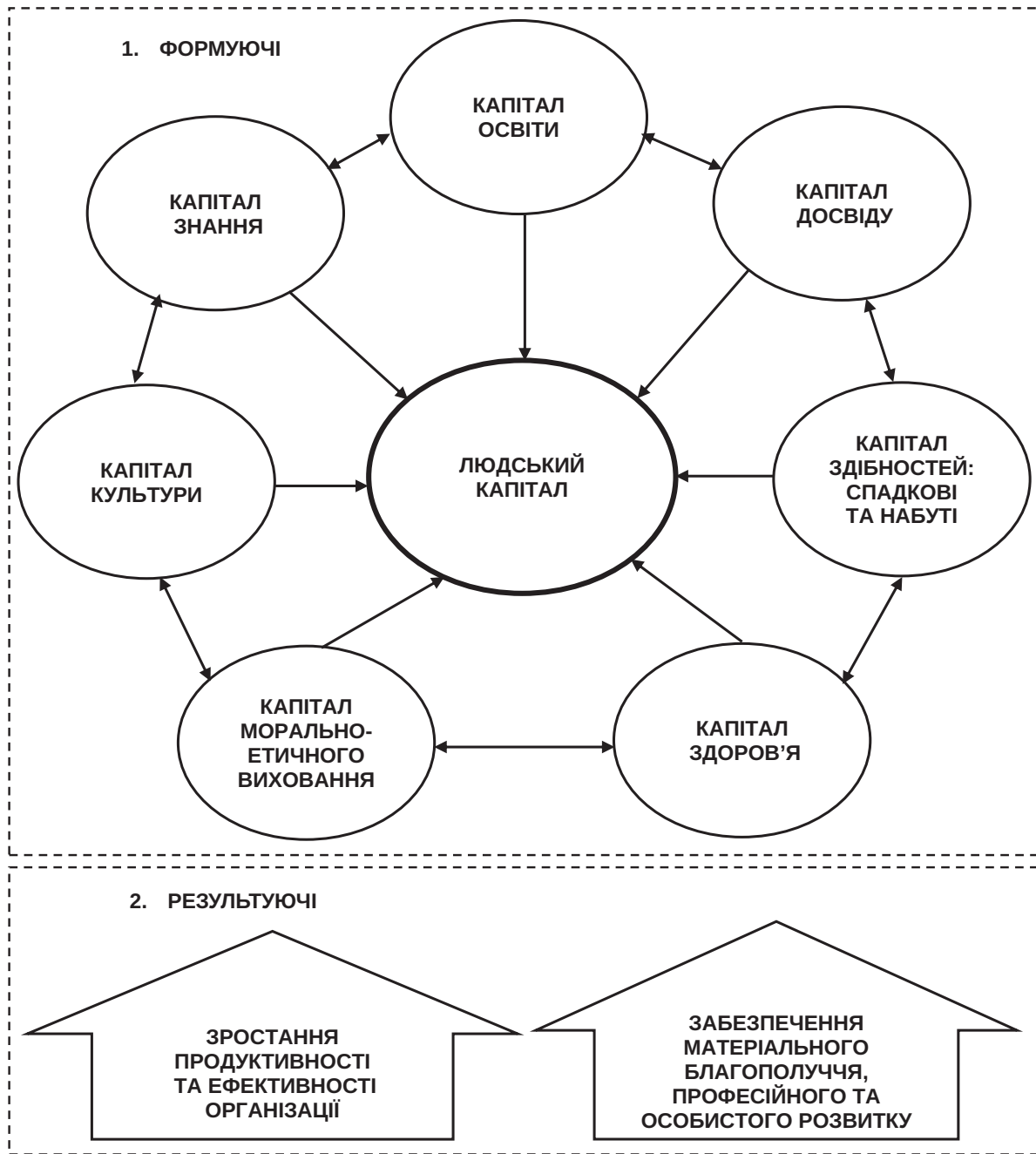


Рис. 2. Структурні компоненти людського капіталу

Джерело: розроблено авторами

В таблиці 2 представлені приклади використання діджитал-технологій при реалізації основних HR-процесів.

Майбутнє HR-менеджменту саме в використанні діджитального підходу до реалізації основних HR-функцій та процесів. Можна привести багато прикладів успішних та відомих у всьому світі компаній, які це зрозуміли та вже активно використовують нові можливості сучасних діджитал-технологій. Ті компанії, які запізняються з розумінням переходу до діджитального підходу в управлінні людським капі-

талом, ризикують втратити ефективність, значно погіршити результати роботи або навіть зникнути зі світових та вітчизняних ринків.

Висновки. Еволюція HR-менеджменту пройшла тривалий шлях розвитку та трансформації від локальних ідей окремих вчених в XVII–XIX ст. та простої концепції використання трудових ресурсів на початку XX ст. з поступовим її розвитком до концепції управління людським капіталом в кінці XX – на початку XXI ст. При цьому людський капітал став розглядатися в дуже широкому сенсі як форма

Таблиця 1

**Переваги, недоліки та ризики використання діджитального підходу
в управлінні людським капіталом**

Переваги	Недоліки та ризики
Спрощення та пришвидшення HR-процесів	Конфіденційність та безпека, витік персональних даних
Підвищення об'єктивності та незалежності в прийнятті рішень	Можлива протидія з боку працівників, скорочення кількості робочих місць або навіть відмова від деяких професій
Зменшення помилок за рахунок зниження суб'єктивності	Втрата людської взаємодії
Можливість швидкого масштабування процесів на велику аудиторію користувачів	Зниження якості міжособистих відносин в колективі, коли більшість рішень приймається автоматизовано
Деталізованість та точність даних, достатньо легкий доступ до них	Обмеження функцій керівників щодо прийняття індивідуальних рішень відносно працівників
Можливість використання великих масивів даних (big data та people-аналітика)	Дефіцит кваліфікованих працівників серед діджитал-технологів HR-процесів
Забезпечення максимальної прозорості процесів	Залежність від IT-розробників та бізнес-аналітиків
Зменшення витрат на реалізацію HR-функцій	Тривалий час на розробку та імплементацію діджитальних рішень в HR, усунення виявлених помилок
Підвищення рівня задоволеності та взаємодії працівників, наявність ефективних механізмів забезпечення постійного зворотного зв'язку з працівниками	Підвищені вимоги до рівня IT-безпеки в організаціях
Можливість організації масової віддаленої роботи працівників (наприклад, в період пандемії чи воєнного стану) без зниження загальної ефективності роботи	Іноді високі витрати на високотехнологічні IT-сервіси та хмарні платформи
Використання штучного інтелекту, технологій машинного навчання для вдосконалення та розвитку HR-процесів	

Джерело: розроблено та узагальнено авторами з використанням [7; 8; 9; 10]

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

людської життєдіяльності, це поєднання інтелекту інтелекту, здоров'я, знань, навиків, якісної і продуктивної праці та якості життя, що є ключовим фактором для виробництва та подальшого розвитку економіки.

В сучасних умовах відбувся перехід до найбільш розвинутої концепції управління людським капіталом з використанням діджитального підходу. HR-менеджмент зараз неможливо представити без тісної інтеграції HR-процесів та функцій з сучасними технологіями та цифровими платформами, хмарними сервісами, мобільними додатками, технологіями машинного навчання, соціальні мережі, чат-боти. Рішення приймаються на основі

об'єктивної інформації з використанням big data та можливостей штучного інтелекту. Інтеграція процесів та систем між собою забезпечує принципово новий діджитальний підхід до реалізації HR-функцій. Використовуються різні за змістом та призначенням технології та інструментарій, який продовжує безперервно розвиватися.

Процеси діджиталізації HR-менеджменту знаходяться на етапі інтенсивного розвитку. Ці питання вимагають подальшого більш глибокого вивчення, розробки необхідного методичного інструментарію та забезпечення, що дозволить описати та масштабувати накопичений досвід та передові технології.

Таблиця 2

Використання діджитал-технологій при реалізації основних HR-процесів

HR-функція	Діджитал-технологія
Планування чисельності	Моделі планування чисельності з використанням штучного інтелекту та big data. Система випереджуючого підбору, коли пошук відбувається наперед, при цьому вакансії ще немає, але очікується, що вона з'явиться у найближчому майбутньому.
Рекрутинг	Спеціалізовані програмні комплекси електронного рекрутингу. Соціальні мережі. Боти в месенджерах. Скорингові моделі пошуку, оцінки та відбіру кандидатів з використанням технологій машинного навчання.
Облік робочого часу працівників	Мобільні додатки для обліку робочого часу на основі геолокації. Спеціалізовані програми, що відслідковують активність працівників протягом робочого дня. Електронний пропускний режим з інтеграцією з системою табелювання.
Кадрове діловодство	Системи електронного кадрового документообігу з використанням технологій кваліфікованого електронного підпису (КЕП).
Облік персоналу	Системи автоматизованого обліку персоналу (HRM-системи) з можливостями створення електронної особової справи та електронного архіву. Хмарні сервіси зберігання інформації, що робить процеси обліку персоналу більш безпечним.
Управління плинністю персоналу	Скорингові моделі прогнозу плинності на основі big data, штучного інтелекту та технологій машинного навчання
Мотивація та оплата праці	Автоматизовані системи розрахунків оплати праці з використанням різних систем мотивації. Програми візуалізації розрахунків з оплати праці для працівників. People-аналітика. Моделі грейдуння посад. Мобільні додатки.
Оцінка персоналу	Автоматизовані системи оцінки, зокрема на основі оцінки виконання KPI.
Навчання та розвиток персоналу	Системи дистанційного навчання. Спеціалізовані мобільні додатки. Технології гейміфікації. Технології розширеної реальності. People-аналітика.
Соціальна відповідальність роботодавця та підтримка працівників	HR-боти в месенджерах. Спеціалізовані мобільні додатки. Системи автоматизованих та персоналізованих розсилок.

Джерело: розроблено авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Ситнік Є. С. Еволюція управління персоналом та людського фактору в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 2 (02). С. 209–215. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/2_2016.pdf#page=210
- Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6, частина 1. С. 165–168. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/41.pdf

3. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2013. № 5. С. 78–82. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/751/submission/layout/751-1816-1-LE.pdf>
4. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2 (24). С. 20–25. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89184>
5. Давидюк Т. В. Еволюція поняття «людський капітал». *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : міжнар. зб. наук. пр.* Житомир : ЖДТУ, 2008. Вип. 3 (12). С. 175–182. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37948>
6. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 37 (1313). С. 36–40. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739>
7. Мельничук В. Е. Передумови цифровізації розвитку людського капіталу в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей III науково-практичної конференції*. Київ, 8 грудня 2022. С. 133. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271915>
8. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Випуск № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
9. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 3 (40). С. 10–18. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
10. Статівка Н. В., Бублій М. П., Надточій А. О. Зміна ролі HR-менеджменту в умовах цифровізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 8 (22) С. 129–138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-8\(22\)-129-138](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-8(22)-129-138)
11. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704>
12. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. *Електронний журнал «Формування ринкової економіки»*. 2010. № 23. URL: <https://core.ac.uk/reader/197222030>
13. Хімченко А., Лех Т. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131>
14. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку: монографія. Київ : Ін-т агр. Економіки УААН, 2003. 274 с.

REFERENCES:

1. Sytnik Ye. S. (2016) Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktoru v systemi menedzhmentu pidpriemstv [The evolution of personnel management and the human factor in the enterprise management system]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 2 (02), pp. 209–215. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/2_2016.pdf#page=210 (accessed June 30, 2024).
2. Klymchuk A. O. (2016) Evoliutsiia naukovykh kontseptsii uchenykh shchodo doslidzhennia sutnosti upravlinnia personalom [The evolution of scientific concepts of scientists regarding the study of the essence of personnel management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 6, part 1, pp. 165–168. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/41.pdf (accessed June 30, 2024).
3. Heber N. A. (2013) Geneza kontseptsii upravlinnia personalom pidpriemstva [The genesis of enterprise personnel management concepts]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Ser. Economic sciences*, vol. 5, pp. 78–82. Available at: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/751/submission/layout/751-1816-1-LE.pdf> (accessed June 30, 2024).
4. Butenko I. (2013) Evoliutsiia y henezys osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Evolution and genesis of basic concepts of personnel management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, vol. 2 (24), pp. 20–25. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89184> (accessed June 30, 2024).
5. Davydiuk T. V. (2008) Evoliutsiia poniattia «liudskiy kapital» [Evolution of the concept of "human capital"]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu : mizhnar. zb. nauk. pr. Zhytomyr : ZhDTU – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis: an international collection of scien-*

tific works. *Zhytomyr: ZhSTU*, vol. 3 (12), pp. 175–182. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37948> (accessed June 30, 2024).

6. Karminska-Bielobrova M. V. (2018) Osoblyvosti suchasnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Features of modern concepts of personnel management]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI"*, vol. 37 (1313), pp. 36–40. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739> (accessed June 30, 2024).

7. Melnychuk V. E. (December 8, 2022) Peredumovy tsyfrovizatsii rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini [Pre-requisites of digitization of human capital development in Ukraine]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Zbirnyk tez dopovidei III naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv – Business, innovation, management: problems and prospects. A collection of abstracts of reports of the III scientific and practical conference. Kyiv, p. 133. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271915> (accessed June 30, 2024).

8. Bei H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 2 (34), pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (accessed June 30, 2024).

9. Hridin O. V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the field of HR management]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 3 (40), pp. 10–18. Available at: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (accessed June 30, 2024).

10. Stativka N. V., Bublil M. P., Nadochii A. O. (2023) Zmina roli HR- menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii [Changing the role of HR management in the conditions of digitalization]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, vol. 8 (22), pp. 129–138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-8\(22\)-129-138](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-8(22)-129-138) (accessed June 30, 2024).

11. Kataiev A. V. (2014) Partnerstvo mizh robotodavtsem ta pratsivnykamy – evoliutsiia vid shkoly naukovoho upravlinnia do formuvannia vzaiemovidnosyn na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [The partnership between the employer and the employees is an evolution from the school of scientific management to the formation of mutual relations on the basis of social responsibility]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Electronic magazine "Efficient Economy"*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704> (accessed June 30, 2024).

12. Lysak V. Iu. (2010) Zarodzhennia ta rozvytok kontseptsii liudskoho kapitalu [Origin and development of the concept of human capital]. *Elektronnyi zhurnal «Formuvannia rynkovoï ekonomiky» – Electronic magazine "Formation of the market economy"*, vol. 23. Available at: <https://core.ac.uk/reader/197222030> (accessed June 30, 2024).

13. Khimchenko A., Liekh T. (2012) Henezys teorii liudskoho kapitalu [The genesis of the theory of human capital]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131> (accessed June 30, 2024).

14. Borodina O. M. (2003) *Liudskiy kapital na seli: naukovy osnovy, stan, perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Human capital in the countryside: scientific foundations, state, development prospects: monograph]. Kyiv : In-t ahr. Ekonomiky UAAN, 274 p. (in Ukrainian)