

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-145>

УДК 331.108.2:004.8

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ДИЗАЙН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

CONCEPTUAL DESIGN OF A HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM

Мальцев Едуард Анатолійович

кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет Києво-Могилянська академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8475-8457>

Пенцак Євген Ярославович

кандидат фізико-математичних наук, PhD з економіки,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6899-3454>

Сапожкова Олена Миколаївна

старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Національний університет Києво-Могилянська академія
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8969-4472>

Maltsev Eduard, Pentsak Yevhen, Sapozhkova Olena
National University Kyiv-Mohyla Academy

Стаття обґрунтовує системний підхід до концептуального дизайну системи управління людським капіталом. Людський капітал розглядається як інвестиційний актив, здатний до самозростання та створення доданої вартості. Управління людським капіталом представляє собою систематичний процес планування, розвитку, використання та збереження інтелектуального потенціалу організації з метою досягнення стратегічних цілей. Сучасні системи управління людським капіталом, дозволяють виявляти закономірності в поведінці співробітників, прогнозувати ризики звільнення, оптимізувати процеси рекрутингу. Концептуальний дизайн системи управління людським капіталом дозволяє отримувати наперед задані характеристики: адаптивність до змін, орієнтація на довгострокову цінність, інтеграція з корпоративним управлінням, орієнтація на використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту.

Ключові слова: концептуальний дизайн, управління людським капіталом, аналітика персоналу, ШІ, життєвий цикл співробітника, досвід співробітника.

The article substantiates a systematic approach to the conceptual design of the human capital management system. Human capital as an economic category reflects the set of knowledge, skills, competencies and other characteristics that allow an individual to generate economic value. In contrast to the traditional understanding of "human resource" as a cost factor of production, human capital is considered as an investment asset capable of self-growth and creation of added value. Human capital management is a systematic process of planning, developing, using and preserving the intellectual potential of an organization in order to achieve strategic goals. This process includes the identification of human capital needs, its formation, development, effective use and retention. Modern digital technologies are radically changing approaches to human capital management. Workforce analytics allows organizations to leverage big data to make informed decisions. With the help of analytics and the use of data, you can identify patterns in employee behavior, predict the risks of dismissal, and optimize recruiting processes. It is proposed to form four levels of models of systemic management of human capital – strategic, operational, analytical and technological. The management systems and subsystems corresponding to each level are considered. The need to ensure communication between levels through governance, integration and experience management mechanisms was separately noted. The proposed architecture, model and general logic of conceptual design are quite universal and can be implemented for a wide range of organizations. The following principles of conceptual design of such systems are formulated: systematic, adaptable, data-oriented, human-centricity. The principle of consistency provides for the integrity of the system "by design", the integration of all components into a single



"corporate ecosystem", which ensures the complementarity of levels and close communication of all levels. The principle of adaptability provides the flexibility of configuration and settings necessary for the management system's ability to respond quickly to changes. The principle of data orientation involves making decisions that are based on data, which is possible through continuous systematic training and optimization of systems and subsystems. The principle of human-centricity implies a constant focus of attention of all managers on the experience of employees and the ethical use of technology.

Keywords: conceptual design, human capital management, people analytics, AI, employee life cycle, employee experience.

Постановка проблеми. Початок 20-х років 21 сторіччя характеризується кардинальними змінами в сфері управління людським капіталом, спричиненими цифровою трансформацією, пандемією COVID-19 та початком впровадження штучного інтелекту в практики управління. Ці зміни природно потребують міждисциплінарного, системного підходу до розвитку концепцій та практик управління.

Принципові відмінності людського капіталу від «людського ресурсу»: людський капітал передбачає активну роль працівника в процесі створення цінності; характеризується здатністю до накопичення та розвитку; має властивості нематеріального активу з тривалим періодом використання. Концепція людського капіталу інтегрує підходи управління інвестиціями, управління знаннями, організаційної культури та управління персоналом та допомагає ставити задачу управління людським капіталом як окремий напрямок управлінської діяльності. Дослідження управління людським капіталом і підходу до дизайну системи управління людським капіталом, зокрема, виглядає як актуальна проблема дослідження.

Методологія дослідження базується на системному підході до аналізу управління людським капіталом. Міждисциплінарний підхід дозволяє інтегрувати досягнення економічної теорії, теорії менеджменту, інформаційних технологій та організаційного розвитку. Для створення цілісної архітектури системи управління використано метод концептуального моделювання. Дослідження включає систематичний огляд літератури за останні роки; аналіз сутності концепції людського капіталу; моделювання системної архітектури з акцентом на інтеграцію цифрових технологій у концептуальну модель; розробку рекомендацій впровадження та подальших досліджень.

Обраний підхід дозволить створити сучасну, науково обґрунтовану концепцію дизайну системи управління людським капіталом, що враховує найновітні технологічні можливості та виклики цифрової доби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом відбувся значний концептуальний зсув у розумінні людського капіталу, – його ролі в організаціях Harney, B., Collings, D. G. [1] та формуванні ідентичності, мети, спільноти та цінностей працівників Wright, P. M. [2]. Дослідження Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. [3] відзначають ширший вплив людського капіталу на організаційну ефективність, увагу до аналітики персоналу та нових технологій, перехід від традиційних HR (human resource)-метрик до повноцінної аналітики персоналу (people analytics).

Зазначений зсув до людино-центричного підходу характеризується переходом від контрольо-орієнтованих практик до розвитково-орієнтованих підходів, що підтверджується дослідженнями Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. [4] та їх аналізом впливу COVID-19 на стратегічне управління людськими ресурсами. Зсув стосується переходу від стандартизації до персоналізації – створення персоналізованих траєкторій розвитку для кожного працівника на основі аналізу даних та прогнозних моделей Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. [3].

Управління людським капіталом стає інструментом досягнення організаційної ефективності та конкурентних переваг Kiran, P. V. S., Sujitha, S., Estherita, S. A., & Vasantha, S. [5], і позиціонує працівників як ключовий актив McCartney, S., Fu, N. [6], особливо в умовах цифрової трансформації Mohanty, V., Kulkarni, M. B. [7], коли багатофакторна природа людського капіталу потребує комплексного підходу до управління. Pagnozzi, F. [8] підкреслює важливість врахування етичних аспектів та конфіденційності даних, а Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. [9], Heera A., Saravanan S., Shinde R., Rawat A., Kuppusamy Y., Pandithurai O [10] звертають увагу на необхідність розробки етичних рамок для використання ШІ-технологій у контексті людського капіталу.

Концептуальні засади управління людським капіталом інтегрують класичну тео-

рію людського капіталу Becker, G.S. [11], Schultz, T. W. [12], для якої освіта та навчання – це інвестиції в розвиток; ресурсну теорію фірми Barney, J. B. [13], Barney, J. B., Wright, M., Ketchen, Jr. D. J. [14], для якої людський капітал, за умови відповідності критеріям цінності, рідкісності, важкості імітації та незамінності, забезпечує конкурентні переваги, та яка підкреслює багаторівневу природу цього феномену та його емерджентні властивості – Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. [15].

Ефективне управління людським капіталом базується на п'яти основних принципах Harney, B., Collings, D. G. [1], McCartney, S., Fu, N. [6], Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. [16] – інвестиційності (віддача капіталу), розвитку (нарощування капіталу), персоналізації, вимірюваності та системності.

Формування людського капіталу відбувається через формальну освіту та навчання, практичне застосування знань Mohanty, V., Kulkarni, M. B. [7], менторство та коучинг, культуру навчання та використання технологій.

Для уникнення втрат людського капіталу все більш важливими стають пропозиції цінності для співробітників Ulrich, D., Brockbank, W. [17], віддача на інвестиції в розвиток персоналу Cascio, W., and Bourdreau, J. [18], та управління життєвим циклом співробітника, включаючи управління результативністю Jac Fitz-enz [19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений концептуальний аналіз демонструє, що людський капітал є складним багатовимірним феноменом, який потребує системного та інтегрованого підходу до управління – і до дизайну системи управління.

Парадигмальний зсув від адміністрування людських ресурсів до інвестиційного управління людським капіталом Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. [3], Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. [4], Kiran, P. V. S., Sujitha, S., Estherita, S. A., & Vasantha, S. [5], McCartney, S., Fu, N. [6], Mohanty, V., Kulkarni, M. B. [7], відображає фундаментальні зміни в розумінні ролі людського фактора в організації. Багатокомпонентна структура людського капіталу, що включає когнітивні, технічні, соціально-емоційні, адаптивні та мотиваційні складові, вимагає розробки комплексних підходів до його розвитку та використання. Динамічність людського капіталу, що проявляється в його здатності до саморозвитку та при-

множення цінності, робить цей тип капіталу критично важливим стратегічним ресурсом організації.

Системний характер управління людським капіталом потребує інтегрованого підходу до всіх аспектів його формування, розвитку та використання. Необхідність вимірювання та оцінки людського капіталу вимагає розробки комплексних метрик та показників ефективності.

В той же час дослідження не приділили достатньої уваги розбудові власно системи управління людським капіталом в формі її концептуального моделювання та дизайну.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проведений аналіз літератури створює теоретичну основу для розробки сучасної системи управління людським капіталом, орієнтованої на максимізацію його розвитку та віддачі для організації в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів сучасності. В якості методу дизайну цілісної архітектури системи управління використано концептуальне моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова задача концептуального моделювання Maltsev E. [20] – сформулювати концептуальний дизайн – цілісну композицію системи управління людським капіталом, яка забезпечить всю необхідну функціональність системи. При цьому елементи композиції (рівні) мають згрупувати функції в категорії так, щоб забезпечити керованість системи, її взаємодію з іншими системами управління, адаптацію та розвиток системи. На основі проведеного концептуального аналізу пропонується чотирирівнева концептуальна модель системного управління людським капіталом. Кожен з рівнів моделі реалізується відповідною системою управління.

Перший рівень – стратегічний. Задача управління людським капіталом не самостійна, а підпорядкована задачі реалізації загальної стратегії в рамках системи корпоративного врядування. На цьому рівні згідно з Barney, J. B. [13], Barney, J. B., Wright, M., Ketchen, Jr. D. J. [14] здійснюється формування альтернатив, вибір стратегії розвитку людського капіталу, та планування. Стратегічне планування включає аналіз стратегічних потреб в людському капіталі, визначення ключових компетенцій та планування інвестицій у розвиток, як це передбачено у Becker, G. S. [11], Schultz, T. W. [12]. Стратегічний коучинг та менторинг, Мальцев Е. А., Сапожкова О. М. [21] допомагають розвивати спроможності

стратегування та взаємодії на рівні виконавчих, наглядових та дорадчих рад.

Другий рівень – операційний. На цьому рівні зібрано як традиційні функції: залучення талантів, навчання та розвиток Mohanty, V., Kulkarni, M. B. [7], управління продуктивністю та результативністю Jas Fitz-enz [19], мотивацію та залучення, так і сучасні підходи: пропозиція цінності для співробітників Ulrich, D., Brockbank, W. [17], управління життєвим циклом та персональним досвідом співробітників, управління інвестиціями в людський капітал Cascio, W., and Bourdreau, J. [18], формуванням та використанням портфелю компетентностей.

Третій рівень – аналітичний. На цьому рівні здійснюється аналітика персоналу Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. [3], – оцінка та контроль показників, спрямованих на вимірювання людського капіталу – McCartney, S., Fu, N. [6], оцінку ROI від інвестицій та запит на корекцію стратегії.

Четвертий рівень – технологічний, який включає цифрову інфраструктуру та рішення Mohanty, V., Kulkarni, M. B. [7], відповідно досягнутому рівню зрілості використання ШІ та інших алгоритмів роботи з даними та знаннями.

Чотирирівнева концептуальна модель дозволяє описати сучасні аспекти системи управління людським капіталом: стратегію як цілісну концепцію управління людським капіталом; операційну систему, як композицію функціональних під-систем, покликаних реалізувати стратегію в передбачуваний спосіб; аналітичну систему як основу управління на ґрунті даних та знань; технологічну систему як стек, що формує можливості стратегічної, операційної та аналітичної систем.

Окрема задача – забезпечення цілісності Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. [15] – зв'язку всіх рівнів моделі за допомогою механізмів врядування, інтеграції даних та знань, управління досвідом, з метою об'єднання різних систем та під-систем в єдине ефективне та продуктивне ціле.

Стратегічний рівень системи управління людським капіталом реалізується системою стратегічного управління, яка забезпечує інтеграцію з корпоративним врядуванням та бізнес-стратегією, стратегічне планування людського капіталу, управління змінами та трансформацією. Відповідні підсистеми системи стратегічного управління: врядування, оркестрації та планування. Підсистема врядування взаємодіє з відповідними комітетами

наглядової (дорадчої) ради як архітектора коучингу та менторингу топ-менеджменту; управляє контрактами розвитку CEO та інших топів; формує етичні запобіжники та механізми підзвітності всіх управлінців в організації. Підсистема стратегічної оркестрації використовує структури служб стратегічного управління, управління проектами та служби директора з управління людським капіталом для об'єднання систем та підсистем через політики, спільні бази даних та знань, наскрізний досвід співробітників. Підсистема стратегічного планування забезпечує аналіз стратегічних потреб у людському капіталі; визначення ключових компетентностей та формування з них збалансованого портфелю; планування інвестицій у розвиток людського капіталу.

Операційний рівень системи управління людським капіталом реалізується системою операційного управління, яка забезпечує управління життєвим циклом співробітника, реалізацію ключових процесів і функцій управління людьми, забезпечення операційної ефективності. Відповідні підсистеми системи операційного управління: залучення та відбору, управління життєвим циклом, навчання та розвитку. Підсистема залучення та відбору використовує оздоблені ШІ системи рекрутингу, механізми виявлення зміщення для зменшення упередженості, предикативну аналітику найму. Підсистема управління життєвим циклом співробітника включає процеси онбордингу та адаптації, управління досвідом співробітника, планування розвитку кар'єри та наступництва.

Аналітичний рівень системи управління людським капіталом реалізується аналітичною системою, яка забезпечує аналітику персоналу, управління даними та знаннями, прогнозування та прийняття рішень. Відповідні підсистеми аналітичної системи: управління даними, управління знаннями, метрики. Підсистема управління даними використовує озеро даних для зберігання сирих (неструктурованих, напівструктурованих та структурованих) даних, сховища структурованих даних, засоби інтеграції внутрішніх та джерел даних. Підсистема управління знаннями організовує репозиторії навичок та компетентностей, бази знань кращих практик та бібліотеки навчального контенту. Підсистема метрик обслуговує портал самообслуговування персоналу, який надає персоналізовані рекомендації співробітникам; управляє дашбордами: виконавчими (ROI інвестицій в людський

капітал метрики стану та динаміки «конвеєру талантів» в організації), аналітики персоналу (метрики персоналу в реальному часі, предикативна аналітика).

Технологічний рівень системи управління людським капіталом реалізується технологічною інфраструктурною системою, яка забезпечує функціонування цифрових платформ та інструментів, ШІ та машинного навчання, безпеку та інтеграцію всіх систем. Відповідні підсистеми технологічної інфраструктурної системи: технологічний стек, ШІ та машинне навчання, підсистема знань, безпеки. Технологічний стек об'єднує хмарні платформи, інтеграційні шини та API, мобільні додатки. Підсистема ШІ та машинного навчання включають засоби комп'ютерного зору для аналізу інтерв'ю, предикативні моделі для прогнозування плинності, обробку природної мови для аналізу відгуків. Підсистема знань використовує контекстуальні рекомендаційні системи, векторні бази даних для пошуку знань, доповнене пошуком генерування. Підсистема безпеки поєднує архітектуру приватності, механізми прозорості алгоритмів та системи моніторингу зміщень для розуміння упереджень.

Зв'язок всіх рівнів моделі забезпечують врядування, інтеграція та управління досвідом. Механізми врядування ґрунтуються на політиках врядування даними, роботі ШІ-етики та управлінні процесами впровадження та змін. Механізми інтеграції використовують корпоративні сервісні шини, сполучне програмне забезпечення, що забезпечує централізовану та уніфіковану інтеграцію додатків і систем у єдину IT-інфраструктуру; управління API для зовнішніх інтеграцій; конвеєр даних – від джерел до обробки даних і далі – до місць призначення, наприклад озера чи сховища даних. Механізми управління досвідом відповідають за дизайн досвіду співробітників, оптимізацію інтерфейсів взаємодії зі співробітниками та впровадження зручного, омніканального, підходу до взаємодії з персоналом.

За умови дотримання певних принципів запропонована архітектура концептуального дизайну системи управління людським капіталом може бути впроваджена для різних організацій – з урахуванням їх специфіки, розміру та галузевих особливостей. Проведений аналіз літератури дозволяє спертись на п'ять принципів управління людським капіталом Harney, B., Collings, D. G. [1], McCartney, S., Fu, N. [6], Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. [16] та сформулювати наступні принципи концеп-

туального дизайну таких систем управління: системність, адаптивність, орієнтація на дані, людино-центричність.

Принцип системності передбачає цілісність системи «за дизайном», інтеграцію всіх компонентів в єдину «корпоративну екосистему», яка забезпечує компліментарність рівнів – всіх систем та підсистем і тісний зв'язок всіх рівнів. Реалізація принципу забезпечується логікою дизайну від «загального до конкретного» – від концепції всієї системи до деталізації окремих підсистем, процесів, функцій та ролей.

Принцип адаптивності забезпечує гнучкість конфігурації та налаштувань, необхідні для здатності системи управління швидко реагувати на зміни – зовнішнього середовища або внутрішнього середовища, наприклад, завдяки накопиченому досвіду. Реалізація принципу забезпечується розподілом на запропоновані рівні моделі, відповідні системи та підсистеми; послідовним системним дизайном на всіх рівнях та у всіх аспектах системи.

Принцип орієнтації на дані передбачає прийняття рішень, які ґрунтуються на даних (не лише не інтуїції та досвіді управлінців), що можливо завдяки постійному систематичному навчанню та оптимізації систем і підсистем. Реалізація принципу потребує впровадженню «орієнтованої на дані» культури, наявності стратегії роботи з даними і знаннями, певному рівню підготовки всього корпусу управлінців.

Принцип людино-центричності передбачає постійний фокус уваги всіх управлінців на досвіді співробітників та етичному використанні технологій. Реалізація принципу потребує поєднання технологічних компетентностей з компетентностями між-персональних взаємодій (емпатійності, ненасильницької комунікації, рефлексивності). Орієнтованість на співробітника – ще один вимір сучасної та продуктивної корпоративної культури, яка сприяє впровадженню сучасних концепцій та систем управління людським капіталом.

Висновки. «Людський капітал» – сучасна і продуктивна концепція, яка інтегрує підходи створення цінності, інвестиційні підходи до розвитку активів та дозволяє ставити задачу управління людським капіталом. Аналіз останніх досліджень демонструє увагу дослідників до проблематики людського капіталу, яка дозволяє охопити ширший спектр факторів впливу персоналу на ефективність організацій.

Конвертація «витрат на персонал» в «інвестиції в персонал» допомагає змінити оптику погляду на розвиток людей і капіталізувати результати цього розвитку. Ця оптика, зокрема, робить погляди на персонал багатоглибше стратегічними, включаючи переведення управління персоналом в стратегічний вимір управління.

В роботі зазначено дефіцит уваги дослідників до розбудови систем управління в цій сфері і сформульоване завдання розробки концептуального дизайну системи управління людським капіталом з використанням методу концептуального моделювання.

Запропоновано сформулювати чотири рівні моделі системного управління людським капіталом – стратегічний, операційний, аналітичний та технологічний. Розглянуто відповідні для кожного рівня системи та підсистеми управління. Окремо зауважено на необхідності забезпечення зв'язку між рівнями за

допомогою механізмів врядування, інтеграції та управління досвідом.

Запропоновані архітектура, модель та загальна логіка концептуального дизайну мають достатньо універсальний характер і можуть бути впроваджені для широкого спектру організацій – якщо концепція систем управління кастомізована, а концептуальний дизайн дотримується сучасних принципів системності, адаптивності, орієнтації на дані та людино-центричності.

Подальші дослідження будуть сфокусовані на необхідній функціональності системи стратегічного управління, системи операційного управління, аналітичної системи та системи технологічної інфраструктури. Окреме важливе завдання – дослідження та розвиток механізмів врядування, інтеграції та управління досвідом, які забезпечують цілісність всієї системи управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Harney, B., Collings, D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*. 2021. 31(4), 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
2. Wright, P. M. Rediscovering the 'human' in strategic human capital. *Human Resource Management Review*. 2021. 31(4), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>
3. Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. People analytics and human resource development: Research landscape and future needs based on topic modeling and content analysis. *Human Resource Development Review*. 2023. 23(1). P. 31-56. <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
4. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*. 2021. 58(5). P. 1378-1382. DOI: 10.1111/joms.12695
5. Kiran, P. V. S., Sujitha, S., Estherita, S. A., & Vasantha, S. Effect of HR analytics, human capital management on organisational performance. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*. 2023. 14(2). P. 117-129. DOI: <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.02.011>
6. McCartney, S., Fu, N. Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of human capital resources and analytical skills on people analytics success. *Human Resource Management*. 2023. 62(2). P. 185-203. DOI: 10.1002/hrm.22194
7. Mohanty, V., Kulkarni, M. B. Understanding employee experience: A structural equation modelling study. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 2025. 18(4). P. 491-505. DOI: 10.1504/IJMCP.2024.10063719
8. Pagnozzi, F. People analytics and human resource management: How the use of smart data can improve the training processes. *Piccola Impresa/Small Business*. 2022. 7(2). P. 108-124. DOI: 10.19245/25.05.pij.7.2.2
9. Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*. 2024. 53(1), 101032. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2024.101032
10. Heera A., Saravanan S., Shinde R., Rawat A., Kuppusamy Y., Pandithurai O. AI and Human Resource Management: a Multidisciplinary Perspective of Efficiency and Ethics. *Lex localis – Journal of Local Self-Government*. 2025. 23 (S6), DOI: 10.52152/rs45sj42
11. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1993. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
12. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. 51 (1). P. 1-17.
13. Barney, J. B. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*. 2001. 26 (1). P. 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>

14. Barney, J. B., Wright, M., Ketchen, Jr. D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*. 2001. (27), P. 625 – 641. DOI: 10.1177/014920630102700601
15. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*. 2014. 40(2). P. 371-398. DOI: 10.1177/0149206313512152
16. Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources*. 2008. 10(6). P. 863-881. DOI: 10.1177/1523422308325611
17. Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, 2005. - 304 p.
18. Cascio, W., and Bourdreau, J. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008. - 360 p.
19. Jac, Fitz-enz The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. (2nd edition). NY, AMACOM, 2009. - 298 pp
20. Maltsev E. Use of the Superposition of Networks for Conceptual Modeling of Organizations. *Visnyk VIEM*. 2018. (21). P. 181-186
21. Мальцев Е. А., Сапожкова О. М. Роль стратегічного коучингу в системі стратегічного управління та корпоративного врядування. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-47> .

REFERENCES:

1. Harney, B., Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
2. Wright, P. M. (2021). "Rediscovering the 'human' in strategic human capital." *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100781>
3. Yoon, S. W., Song, J. H., & Lim, D. H. (2023). People analytics and human resource development: Research landscape and future needs based on topic modeling and content analysis. *Human Resource Development Review*, 23(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
4. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382. DOI: 10.1111/joms.12695
5. Kiran, P. V. S., Sujitha, S., Estherita, S. A., & Vasantha, S. (2023). Effect of HR analytics, human capital management on organisational performance. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 14(2), 117-129. DOI: <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.02.011>
6. McCartney, S., Fu, N. (2023). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of human capital resources and analytical skills on people analytics success. *Human Resource Management*, 62(2), 185-203. DOI: 10.1002/hrm.22194
7. Mohanty, V., Kulkarni, M. B. (2025). Understanding employee experience: A structural equation modelling study. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 18(4), 491-505. DOI: 10.1504/IJMCP.2024.10063719
8. Pagnozzi, F. (2022). People analytics and human resource management: How the use of smart data can improve the training processes. *Piccola Impresa/Small Business*, 7(2), 108-124. DOI: 10.19245/25.05.pij.7.2.2
9. Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101032. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2024.101032
10. Heera A., Saravanan S., Shinde R., Rawat A., Kuppusamy Y., Pandithurai O. (2025) AI and Human Resource Management: a Multidisciplinary Perspective of Efficiency and Ethics. *Lex localis – Journal of Local Self-Government*, 23 (S6), DOI: 10.52152/rs45sj42
11. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
12. Schultz T. W. (1961) Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51 (1), p. 1-17.
13. Barney J. B. (2001) Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>
14. Barney J. B., Wright M., Ketchen, Jr. D. J. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, (27), pp. 625 – 641. DOI: 10.1177/014920630102700601
15. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 40(2), 371-398. DOI: 10.1177/0149206313512152
16. Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2008). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 863-881. DOI: 10.1177/1523422308325611

17. Ulrich D., Brockbank W. (2005) *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, 304 p.
18. Cascio W., and Bourdreau J. (2008) *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 360 p.
19. Jac Fitz-enz (2009) *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. (2nd edition). NY, AMACOM. 298 p.
20. Maltsev E. (2018) Use of the Superposition of Networks for Conceptual Modeling of Organizations. *Visnyk VIEM*, (21), 181-186.
21. Maltsev E. A., Sapozhkova O. M. (2025) Rol stratehichnoho kouchynhu v systemi stratehichnoho upravlinnia ta korporatyvnoho vriaduvannia. [The Role of Strategic Coaching in the System of Strategic Management and Corporate Governance] *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-47> .

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 12.05.2026