

## МЕНЕДЖМЕНТ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>  
УДК 331:005.95/.96

**Світлана Миколаївна Бабич\***

кандидат економічних наук, доцент  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

**Дмитро Володимирович Бабич\***

доктор економічних наук, професор  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

\* Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

**ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Метою даної статті є оцінка можливості запровадження нових підходів щодо управління персоналом у вітчизняну практику. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити наступне: існує розбіжність у дослідженні проблематики управління персоналом в вітчизняних наукових працях та іноземній науковій думці. Останні дослідження українських науковців пов'язані з оцінкою міжнародного досвіду HR-практик, адаптації вітчизняних систем управління персоналом до зовнішніх викликів (війна, пандемія тощо). Іноземні праці присвячені розкриттю теоретичних та практичних засад застосування нових HR-практик, емпіричному дослідженню результативності та ефективності їх запровадження, розбору кейсів. В світлі поширення в HR менеджменті тренду на врахування інтересів працівника, забезпечення його добробуту були відібрані наступні новітні практики управління персоналом для їх впровадження на вітчизняних підприємствах: персоналізоване управління людськими ресурсами; управлінські практики на засадах корпоративної соціальної відповідальності; HR-співтворчість; Agile HR. Серед недоліків та проблем застосування персоналізованого управління персоналом можна зазначити брак часу та працівників кадрового підрозділу для підбору індивідуальної стратегії управління кожним працівником, якщо підприємство є середнім або великим за розмірами. Перешкодою на шляху імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності в управління персоналом може стати складність оцінки добробуту працівників. Потрібно виважено підійти до формування системи прямих та непрямих індикаторів задоволеності працівників для отримання правдивої оцінки. Перешкодою на шляху запровадження підходів HR-співтворчості може стати доволі патріархальне товариство, для якого характерне імплементація новацій згори-донизу, а не конструювання нових практик управління персоналом із залученням сторонніх, відносно компанії, осіб. Головною перешкодою на шляху запровадження Agile HR може стати небажання зміни організаційної структури управління персоналом, а також небажання персоналу відмовитись від шаблонних рішень. Перспективи подальших досліджень в тематиці даної статті пов'язані із оцінкою готовності вітчизняних підприємств запроваджувати новації в сфері HR менеджменту.

Ключові слова: **HR менеджмент, практики управління персоналом, персоналізоване управління людськими ресурсами, корпоративна соціальна відповідальність; HR-співтворчість; Agile HR.**

JEL Classification: J53; M12; M14.

---

**Як цитувати:** Бабич, С. М., & Бабич, Д. В. (2023). Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*, 66, 41-48. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>

**In cites:** Babych, S., & Babych, D. (2023). Trends in HR management at the enterprise. *Social Economics*, 66, 41-48. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05> (In Ukrainian)

---

**Вступ.** Система управління підприємством на сучасному етапі розвитку економічних відносин знаходиться під впливом безлічі чинників, серед яких можна виділити такі найбільш значущі, як глобалізація, невизначеність, тренд на сталий розвиток, цифровізація, збільшення частоти появи економічних криз, природних катаклізмів тощо. Всі складові системи управління повинні вирізнятися гнучкістю задля адекватної реакції на зовнішні зміни, в т.ч. й система управління персоналом (HR менеджмент) повинна відходити від традиційної моделі й імплементувати новітні практики.

Відтак метою даної статті є оцінка можливості запровадження нових підходів щодо управління персоналом у вітчизняну практику.

Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення наступних завдань:

- узагальнення міжнародний досвід новацій в HR менеджменті;
- визначення перешкод чи ускладнень застосування новацій HR менеджменту вітчизняними підприємствами.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин, що формується в процесі розробки та реалізації кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є система управління персоналом підприємства.

**Огляд літератури.** Для проведення даного дослідження фокус у підборі наукових робіт з окресленої тематики робився саме на найновіших працях вітчизняних та іноземних авторів за останні роки. Цікавим було порівняти, що висвітлює українська наукова думка в сфері HR менеджменту, а які аспекти преважують у дослідженнях за кордоном.

Л. Кустріч у своїх роботах (Кустріч, 2022; Кустріч, 2023) обґрунтовує ідею формування інноваційної системи управління персоналом, а основою побудови такої системи може стати адаптивна методика в системі HR-менеджменту, яка дозволяє застосовувати індивідуальний набір інструментів у кожній конкретній ситуації та зміні обставин. І. Седікова, К. Козак та Д. Седіков (Седікова, Козак, & Седіков, 2022), а також О. Потьомкіна та А. Гордійчук (2022) оцінили вплив цифрової економіки на систему управління персоналом, а саме поширення дистанційної форми зайнятості, масштабне запровадження IT-рішень. О. Ольшанський, М. Шкробот, Г. Дідур, О. Шевченко (2022) пропонують застосовувати компетентнісний підхід при формуванні стратегії управління персоналом. О. Бабчинська (2022) розкриває пріоритетну роль HR менеджменту в розкритті інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

Вітчизняні науковці не могли залишити

осторонь вплив війни на всі сфери суспільного життя: З. Шацька (2022), Т. Обелець та В. Наверська (2023) висвітлили специфіку змін в системі управління персоналом в умовах воєнного стану, авторки підкреслили необхідність комбінування форм зайнятості, залучення персоналу до реалізації заходів кібербезпеки.

Ч. Кайрат та П. Боксолл (Caugat & Voxall, 2023) провели систематичне дослідження щодо ролі HR фахівців в системі управління підприємством: науковці дійшли висновку, що існує взаємодоповнюваність між стратегічними та операційними ролями і виникає певна синергія. М. Борней-Баррачина та ін. (Bornay-Barrachina, Guerrero-Villegas, López-Fernández, & Ruiz-Rodríguez, 2023) дійшли висновку, що HR-менеджер відіграє значну роль у посиленні орієнтації компанії на сталий розвиток. С. Хуан, Ф. Ян, Ц. Чжен, К. Фен та Л. Чжан (Huang, Yang, Zheng, Feng, & Zhang, 2023) обґрунтували переваги нової концепції персоналізованого управління людськими ресурсами. Й. Мейерінк та Т. Бондарук (Meijerink & Bondarouk, 2023) надали оцінку позитивним та негативним ефектам застосування алгоритмів управління людськими ресурсами у тісному взаємозв'язку із автономією робочих місць та цінністю для працівників. Й. Аккерманс, Д. Г. Коллінгс, С. П. да Мотта Вейга, К. Пост та С. Зайберт (Akkermans, Collings, da Motta Veiga, Post, & Seibert, 2021) доводять важливість дослідження кар'єрних шоків для правильного підбору кадрових практик на підприємстві. М. Х. Йокояма (Yokoyama, 2016) висунув пропозицію щодо непродуктивності боротьби HR-відділів із використанням працівниками соціальних мереж, а доцільності використання соціальних мереж в кадровому управлінні. К. Сандерс, Ф. Т. Нгуєн, Д. Буккенуге, А. Е. Рафферті, Г. Шварц (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty, & Schwarz, 2023) присвятили свою працю ідентифікації передумов побудови «сильних» систем управління персоналом. С. Аммірато, А. М. Фелісетті, Р. Лінцалоне, В. Корвелло, С. Кумар (Ammirato, Felicetti, Linzalone, Corvello, & Kumar, 2023) оцінили зміни в системі управління людськими ресурсами в контексті цифрової економіки, Індустрії 4.0. Л. Стірпе, С. Профілі та А. Самарра (Stirpe, Profili, & Sammarra, 2022) дослідили причинно-наслідкові зв'язки між задоволеністю працівників роботою з персоналом та їхньою професійною і додатковою ефективністю, опосередкованою залученістю в управління. Р. Г'юетт та А. Шанц (Hewett, & Shantz, 2021) довели позитивний ефект для підприємства від HR-співтворчості, коли в розробку кадрових практик залучені не тільки HR менеджери,

але й безпосередньо стейкхолдери. Дж. Мак-Макін та М. Хеффернан (McMaskin, & Heffernan, 2021) вказують на відсутність активності щодо запровадження на практиці підходу гнучкого управління персоналом (Agile HR), служби управління персоналом ігнорують можливості даного підходу для удосконалення стратегії HR-менеджменту. Д. Сельма, Е. Мартінес-Гарсія, Х. М. Рая (Selma, Martinez-Garcia, & Raya, 2018) на підставі емпіричного аналізу довели позитивний ефект для благополуччя працівників на роботі від застосування практик управління людськими ресурсами на засадах корпоративної соціальної відповідальності. К. дель-Кастільо-Фейто, А. Бланко-Гонсалес, Ф. Ернандес-Перлінес (Del-Castillo-Feito, Blanco-González, & Hernández-Perlones, 2022) довели, що легітимність підприємства залежить також і від ступеню його соціальної інтегрованості зсередини. Управління персоналом, тобто внутрішніми стейкхолдерами, на засадах корпоративну соціальну відповідальність мало позитивний ефект на організаційну легітимність.

**Методологія дослідження.** Дане дослідження проведене в руслі фундаментального питання в сфері управління персоналом: як досягти компромісу між інтересами компанії та інтересами працівників. Традиційний підхід до управління персоналом, так званий жорсткий підхід, передбачає максимальну концентрацію на результатах та ефективності діяльності підприємства. Основні роботи по дослідженню HR менеджменту присвячувались оптимізації кадрових ресурсів для досягнення поставлених цілей компанії. Добробут працівників розглядався в якості доповнення до основної мети дослідження.

З часом збільшилась кількість наукових ро-

біт, присвячених оцінці врахування підприємством потреб працівників, з'явилося поняття «етичний підхід до управління персоналом».

Людиноцентричний підхід отримав значне розповсюдження в дослідженнях управлінських систем. Наразі панує базова парадигма: закриті потреби та задоволення інтересів працівників сприяють підвищенню результативності та ефективності функціонування компанії.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використовувались наступні методи дослідження: методи аналізу та синтезу для відбору новацій в HR менеджменті з людиноцентричним підходом; діалектичний метод для визначення перешкод чи ускладнень застосування новацій HR менеджменту вітчизняними підприємствами.

**Основні результати.** Зміщення акцентів у системі управління персоналом з задоволення виключно інтересів підприємства до компромісного рішення щодо поєднання цілей ефективного функціонування підприємства та добробуту працівників дозволило надати перевагу більш гнучким підходам, методам та інструментам. Серед новацій, які з'явилися в міжнародній практиці HR менеджменту, були взяті до уваги лише людиноцентричні підходи.

Під персоналізованим управлінням персоналом можна розуміти застосування різних, нешаблонних кадрових практик для різних працівників організації/підприємства /установи. В персоналізованому управлінні персоналом доцільно виокремити три складові: індивідуальні рекомендації; індивідуальний вибір працівником опцій з управління персоналом; персоналізовані кадрові практики. Розбивка інструментарію персоналізованого управління персоналом по функціям HR менеджменту наведена на рис. 2.

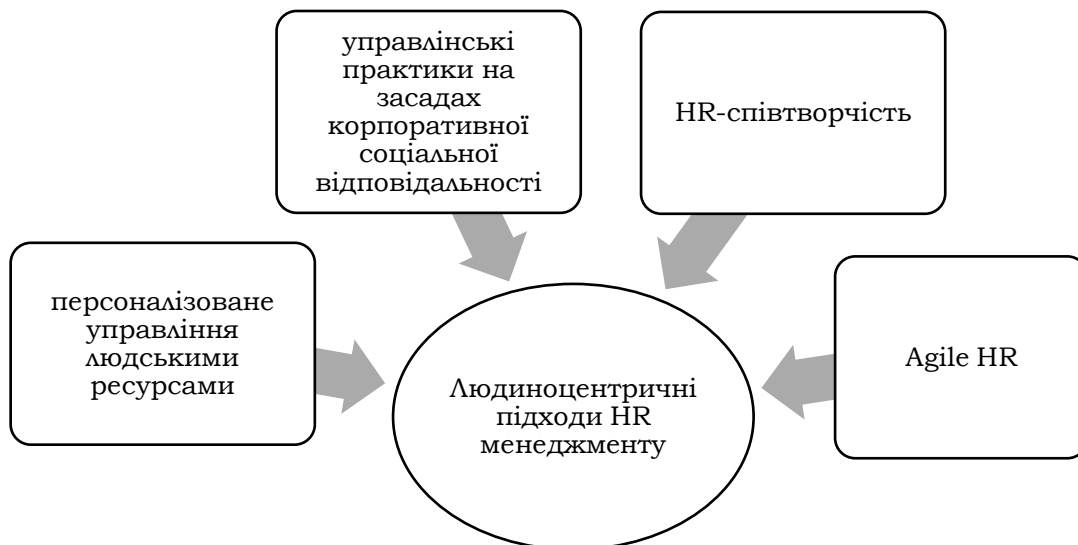


Рис. 1. Новації в управлінні персоналом, орієнтованого на працівника  
Fig. 1. Innovations in employee-centred HR management

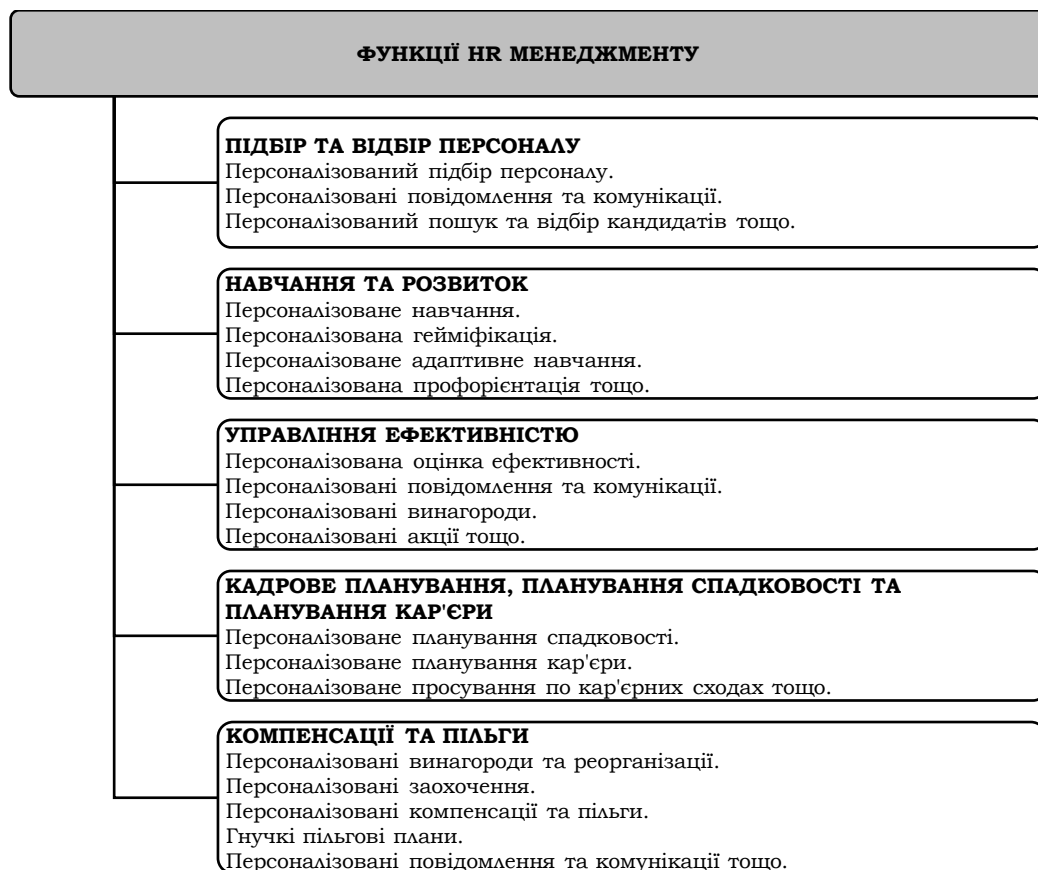


Рис. 2. Приклади персоналізованого HR менеджменту

Fig. 2. Examples of personalized HRM

Джерело: зведено за даними (Huang, Yang, Zheng, Feng, & Zhang, 2023)

Персоналізоване управління персоналом – це надзвичайно гнучка практика кадрового управління, яка дозволяє максимально задовільнити індивідуальні інтереси працівників. Забезпечення такого підходу у власній системі HR менеджменту може надавати конкурентні переваги підприємству.

Серед недоліків та проблем застосування персоналізованого управління персоналом можна зазначити брак часу та працівників кадрового підрозділу для підбору індивідуальної стратегії управління кожним працівником, якщо підприємство є середнім або великим за розмірами. За рекомендації (Huang, Yang, Zheng, Feng, & Zhang, 2023) даний підхід повинен базуватися на використанні HR-аналітики та штучного інтелекту.

Другий підхід, який отримав міжнародне визнання, базується на імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності в управління персоналом. Кожна практика, захід з управління персоналом оцінюється з точки зору трьох складових добробуту працівника: задоволеність роботою (суб'єктивне оцінювання працівником), стан фізичного та ментального здоров'я (стрес на роботі), довіра до керівництва (рівень легітимізації рішень керівництва працівниками компанії).

Д. Сельма, Е. Мартінес-Гарсія, Х. М. Рая

(Celma, Martinez-Garcia, & Raya, 2018) на підставі емпіричного аналізу встановили, що серед трьох перелічених складових добробуту працівника практики управління персоналом спричиняли найбільший ефект на задоволеність роботою та на довіру до керівництва. Сприяли підвищенню рівня задоволеності роботою наступні практики управління персоналом: наявність довгострокового або безстрокового контракту; командна робота; відсутність дискримінації за будь-якою характеристикою; однакові можливості кар'єрного росту для працівників з дітьми та без; забезпечення безпечних, екологічних умов праці. Довіра до керівництва зростає із підтвердженням недискримінаційного характеру робочих відносин та активним запровадженням практик, пов'язаних з мінімізацією ризиків при виконанні службових обов'язків.

Перешкодою на шляху імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності в управління персоналом може стати складність оцінки добробуту працівників. Потрібно виважено підійти до формування системи прямих та непрямих індикаторів задоволеності працівників для отримання правдивої оцінки.

HR-співтворчість представляє собою спільний процес формування та застосування практик управління персоналом HR-

менеджерами та стейкхолдерами, в результаті якого утворюється цінність. Спільно створені HR-практики характеризуються здатністю максимізувати цінність в масштабах бізнес-структури завдяки врахуванню інтересів не тільки роботодавця та працівника, але й інших стейкхолдерів (див. табл. 1).

HR-співтворчість, як процес, може бути розкладена на дві компоненти:

1) спільне використання – надання відгуків про досвід використання практик управління персоналом. Збираються різнопланові відгуки, як позитивні, так і висвітлюючі проблеми. Налагодження зворотнього зв'язку може бути реалізовано як стейкхолдерами, так і відділом кадрів. Узагальнення відгуків стає підставою для розробки нових практик управління персоналом;

2) спільне проектування передбачає розробку нових практик управління персоналом на підставі об'єднання досвіду та знань зацікавлених сторін та представників відділу кадрів.

Перешкодою на шляху запровадження підходів HR-співтворчості може стати доволі патріархальне товариство, для якого характерне імплементація новацій згори-донизу, а не конструювання нових практик управління персоналом із залученням сторонніх, відносно компанії, осіб.

Четвертим запропонованим підходом-новацією є Agile HR. Це операційна стратегія, яка передбачає організацію роботи з управління персоналом у відокремлених та уповно

важених командах фахівців. Особливістю роботи таких команд стає максимальна відкритість до комунікації, швидкі прийняття рішень при зміні умов чи отриманні негативного результату, розбивка часу на короткострокові звітні періоди, апробація ідей через пілотні проекти. Agile HR – це в першу чергу про гнучкість управління: підлаштування структури під потреби; зміна ролей, методів, підходів; відсутність шаблонності у поведінці HR-менеджерів тощо.

Зауважимо, що Agile HR не повинен протиставлятися стратегічному менеджменту персоналу, а узгоджуватися з ним та організаційною стратегією. Гнучке управління персоналом є логічним, еволюційним етапом трансформації операційної стратегії управління персоналом. Дж. МакМакін та М. Хеффернан (McMackin, & Heffernan, 2021) встановили, що на теперішній час існує суттєвий розрив між рекомендаціями щодо запровадження Agile HR, наданими науковою спільнотою, та практиками, що реалізуються відділами кадрів. Даний розрив можна подолати тільки через налагоджену комунікацію між академічними колами та практиками з HR менеджменту. На сучасному етапі розвитку економіки HR-менеджери можуть стикатися з обмеженнями, що закладені в традиційних підходах до операційної стратегії управління персоналом. При появі нових викликів у сфері управління персоналом переваги щодо вироблення дієвого управлінського рішення будуть у Agile HR.

Таблиця 1. Приклади стейкхолдерів у сфері управління персоналом, типи потреб та способи їх задоволення шляхом самостійного використання практик управління персоналом (Hewett, & Shantz, с. 3, 2021)

Table 1. Examples of HR stakeholders, types of needs, and how needs can be satisfied through independent use of HR practices (Hewett, & Shantz, p. 3, 2021)

Група(и) користувачів	Приклад потреби	Приклад того, як створюється незалежна цінність від використання практики управління персоналом
Працівники	Зростання та розвиток	Відвідує атестації та індивідуальні зустрічі для отримання зворотного зв'язку та обговорення можливості для розвитку.
Лінійні менеджери	Ефективні працівники	Надає зворотній зв'язок та проводить навчання на робочому місці, щоб забезпечити належну кваліфікацію працівників для виконання роботи.
Менеджери середньої ланки	Мотивована та високопродуктивна команда	Забезпечує одноразовий командний бонус за виняткову продуктивність команди, щоб мотивувати подальшу командну роботу.
Керівники вищої ланки	Реагування на бізнес	Бере участь у плануванні робочої сили для визначення потреб у навичках та ресурсах на наступні 1 - 5 років.
Профспілки	Справедлива оплата праці працівників	Бере участь у колективних переговорах для узгодження підвищення заробітної плати з метою забезпечення справедливого та рівноправного рівня оплати праці працівників.
Акціонери, довірені особи, члени правління	Дивіденди; вартість акцій; відшкодування	Забезпечує зворотний зв'язок щодо винагород керівників, щоб допомогти їм краще узгоджувати свої дії з бізнес-цілями та покращувати організаційні показники.
Клієнти, споживачі	Високоякісне обслуговування	Забезпечує зворотний зв'язок щодо роботи співробітників, які працюють з клієнтами, під час взаємодії через скриньку для пропозицій з метою для покращення обслуговування. На відгуки реагують, покращуючи таким чином обслуговування клієнтів.
Сім'я працівника	Стабільне сімейне життя	Партнер домовляється з працівником про те, як використовувати політику гнучкого графіку роботи для колективного вирішення сімейних проблем і створення позитивного сімейного життя.
Місцева громада	Можливості працевлаштування	Члени громади подають заявки на роботу через колективне позитивне ставлення до компанії через хороші умови праці.
Постачальники	Поточний бізнес	Дотримується вимог фірми щодо справедливих умов праці, створюючи безпечні та справедливі умови праці робочі місця в інших країнах.

Головною перешкодою на шляху запровадження Agile HR може стати небажання зміни організаційної структури управління персоналом, а також небажання персоналу відмовитись від шаблонних рішень.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити наступне: існує розбіжність у дослідженні проблематики управління персоналом в вітчизняних наукових працях та іноземній науковій думці. Останні дослідження українських науковців пов'язані з оцінкою міжнародного досвіду HR-практик, адаптації вітчизняних систем управління персоналом до зовнішніх викликів (війна, пандемія тощо). Іноземні праці присвячені розкриттю теоретичних та практичних засад застосування нових

HR-практик, емпіричному дослідженню результативності та ефективності їх запровадження, розбору кейсів. В світлі поширення в HR менеджменті тренду на врахування інтересів працівника, забезпечення його добробуту були відібрані наступні новітні практики управління персоналом для їх впровадження на вітчизняних підприємствах: персоналізоване управління людськими ресурсами; управлінські практики на засадах корпоративної соціальної відповідальності; HR-співтворчість; Agile HR.

Перспективи подальших досліджень в тематиці даної статті пов'язані із оцінкою готовності вітчизняних підприємств запроваджувати новачки в сфері HR менеджменту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>
2. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20>
3. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2324>
4. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)
5. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324>
6. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.7>
7. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.
8. Cayrat Ch., Boxall P. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, Issue 4. 100984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2023.100984>
9. Bornay-Barrachina M., Guerrero-Villegas J., López-Fernández M., Ruiz-Rodríguez M. Pressures for sustainability and strategic responses on employment relationships: The role of the HR manager. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, Issue 2. 100219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100219>
10. Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*. 2023. Vol. 28, Issue 4. Pp. 598-610. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
11. Meijerink J., Bondarouk T. The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*. 2023. Volume 33, Issue 1. 100876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100876>
12. Akkermans J., Collings D. G., da Motta Veiga S. P., Post C., Seibert S. Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Volume 126. 103563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
13. Yokoyama M. H. How social network sites (SNS) have changed the employer-employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? *REGE - Revista de Gestão*. 2016. Volume 23, Issue 1. Pp. 2-9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.001>
14. Sanders K., Nguyen Ph. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2023. Volume 171. 114365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>
15. Ammirato S., Felicetti A. M., Linzalone R., Corvello V., Kumar S. Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Volume 8, Issue 3. 100403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
16. Stirpe L., Profili S., Sammarra A. Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*. 2022. Volume 40, Issue 2. Pp. 295-305. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
17. Hewett R., Shantz A. A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*. 2021. Volume 31, Issue 4. 100823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100823>
18. McMackin J., Heffernan M. Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*. 2021. Volume 31, Issue 4. 100791. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100791>
19. Celma D., Martinez-Garcia E., Raya J. M. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*. 2018. Volume 24, Issue 2. Pp. 82-89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

20. Del-Castillo-Feito C., Blanco-González A., Hernández-Perlines F. The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Volume 174. 121274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>

Стаття надійшла до редакції 04.10.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 10.11.2023 р.

**Svitlana Babych\***, PhD (Economics), Associate Professor  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

**Dmytro Babych\***, D.Sc. (Economics), Professor  
babych@karazin.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

\* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

### TRENDS IN HR MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

**Abstract.** The purpose of this article is to assess the possibility of introducing new approaches to personnel management into domestic practice. Summarizing the results of the study, we can note the following: there is a discrepancy in the study of HR management issues in domestic scientific works and foreign scientific thought. Recent studies by Ukrainian scholars are related to the assessment of international experience in HR practices, adaptation of domestic HR systems to external challenges (war, pandemic, etc.). Foreign works are devoted to the disclosure of the theoretical and practical foundations of the application of new HR practices, empirical research of the effectiveness and efficiency of their implementation, and case studies. In the light of the trend in HR management to take into account the interests of the employee and ensure his/her well-being, the following newest HR practices have been selected for implementation in domestic enterprises: personalized human resource management; management practices based on corporate social responsibility; HR co-creation; Agile HR. Among the disadvantages and problems of applying personalized human resource management is the lack of time and personnel in the HR department to select an individual management strategy for each employee if the company is medium or large in size. The difficulty of assessing employee well-being can be an obstacle to implementing the principles of corporate social responsibility in human resources management. It is necessary to take a balanced approach to the formation of a system of direct and indirect indicators of employee satisfaction to obtain a true assessment. A rather patriarchal society, which is characterised by top-down implementation of innovations rather than the design of new HR management practices with the involvement of outsiders, may be an obstacle to the introduction of HR co-creation approaches. The main obstacle to the introduction of Agile HR may be the reluctance to change the organisational structure of HR management, as well as the reluctance of staff to abandon template solutions. Prospects for further research in the subject of this article are related to the assessment of the readiness of domestic enterprises to introduce innovations in the field of HR management.

Keywords: **HR Management, HR Practices, Personalized Human Resource Management, Corporate Social Responsibility; HR Co-creation; Agile HR.**

JEL Classification: J53; M12; M14.

### REFERENCES

1. Kustrich, L. O. (2022). Innovative methods of personnel management at enterprises. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, 100(2), 250-262. doi: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262> (in Ukrainian)
2. Kustrich, L. (2023). HR-management: trends and innovations. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 12, 20-25. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20> (in Ukrainian)
3. Sedikova, I., Kozak, K., & Sedikov, D. (2022). Personnel management in conditions of global information processes and war. *Food Industry Economics*, 14(2), 51-57. doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324> (in Ukrainian)
4. Potiomkina, O., & Gordiichuk, A. (2022). Transformation of the personnel management system of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy. *Economic Sciences. Series "Regional Economy"*, 19, 217-224. doi: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26) (in Ukrainian)
5. Olshanskyi, O.V., Shkrobot, M.V., Didur, H.I., Shevchenko, O. M. (2022). Strategic innovative directions of personnel management of the organization on the basis of the competence approach in the conditions of financial, migration risks, digitalization and sustainable development. *Formation of market relations in Ukraine*, 2, 144-152. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324> (in Ukrainian)
6. Babchynska, O. (2022). Determinants personnel development management of an innovatively active enterprise. *Efektivna ekonomika*, 10. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.7> (in Ukrainian)

7. Shatskaya, Z. (2022). Current approaches to the management of enterprise staff under the conditions of the state of war. *Formation of market relations in Ukraine*, 10, 100-105. (in Ukrainian)
8. Cayrat, Ch., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
9. Bornay-Barrachina, M., Guerrero-Villegas, J., López-Fernández, M., & Ruiz-Rodríguez, M. (2023). Pressures for sustainability and strategic responses on employment relationships: The role of the HR manager. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100219. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100219>
10. Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
11. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876>
12. Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
13. Yokoyama, M. H. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? *REGGE - Revista de Gestão*, 23(1), 2-9. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.001>
14. Sanders, K., Nguyen, Ph. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (2023). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, 171, 114365. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>
15. Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
16. Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295-305. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
17. Hewett, R., & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
18. McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
19. Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
20. Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>

The article was received by the editors 04.10.2023.

The article is recommended for printing 10.11.2023.