

УДК 005.21:005.96](100)

JEL J24, M12, O15

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-37

Франт Ю.В.аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>

АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДИСКУРС

Метою дослідження є систематизація актуальних наукових підходів до управління кадровим потенціалом з позиції зарубіжного дискурсу із подальшою перспективою адаптації до української практики. У статті проаналізовано сучасні зарубіжні тренди управління кадровим потенціалом підприємств. Узагальнено результати наукових досліджень іноземних науковців з проблем HR-аналітики; диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом; розвитку компетентностей працівників; управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі; ролі HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності; гнучкості й адаптивності людського потенціалу в організаціях; різноманітності, рівності та інклюзії; майбутніх навичок працівників; зміни підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом; добробуту і ментального здоров'я персоналу; етичного управління кадровим потенціалом; врахування досвіду працівника упродовж його зв'язку з організацією; талант-менеджменту в організаціях в умовах нестабільності.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, підприємство, талант-менеджмент, управління, HR-аналітика, HR-менеджмент.

Постановка проблеми. Швидкі зміни на ринку праці, нестабільність бізнес-середовища як в середині країни, так і поза її межами, фінансові проблеми суб'єктів господарювання, зростання популярності гнучких форм зайнятості та інші обставини зумовлюють необхідність переосмислення ролі та змісту проблематики управління кадровим потенціалом. Таке управління абсолютно більшістю компаній і надалі розглядається як ключовий аспект успішного функціонування на ринку. Саме працівники, рівень їхньої мотивованості та компетентності, їхня цілеспрямованість і zaangażованість у поточні та стратегічні справи підприємства стають нерідко визначальним чинником конкурентоспроможності бізнесу. Про це загалом свідчить як вітчизняний, так й іноземний досвід, попри те, що існують різні підходи до управління персоналом, які сформувались під впливом політичних, соціокультурних та економічних особливостей різних країн. У цьому контексті зростає інтерес до вивчення зарубіжного досвіду, який відображає інноваційні практики та сучасні тренди в управлінні кадровим потенціалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Іноземна наукова література останніх років приділяє значну увагу таким аспектам управління кадровим потенціалом підприємств, як HR-аналітика, впровадження гнучких організаційних структур, роль HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності, інклюзивність і різноманіття,

розвиток цифрових компетентностей працівників, управління талантами, корпоративне навчання тощо. У своїх дослідженнях іноземні науковці пропонують різноманітні моделі та концепції розвитку кадрового потенціалу, що є адаптовані до специфіки конкретних соціально-економічних умов. До переліку низки цих науковців варто віднести таких, як: Л. Афшарі, А. Хадіан Насаб [1], А.І. Аль-Алаві, М. Мессаадія, А. Мехротра, С.К. Саносі, Г. Еліас, А.Х. Альтаваді [2], С. Арора, П. Чаудхарі, Р.К. Сінгх [3], В.Дж. Бекер, Л.І. Белкін, С.Е. Таскі, С.А. Конрой [4], А. Бхандарі, У. Бхатгараї, С.М. Тімсіна [5], А. Бюжоль, І. Роберж-Мальте, Кс. Парен-Рошло, Дж. Боасен, С. Сенéкаль, П.-М. Леже [6], Л. Булліні Орланді, Е. Вельянті, А. Цардіні, К. Россінйолі [7], М. Карату, Н. Драгоміров, А. Йованелла, С. Влахович [8], Р. Чандрасекан [9], С. Чо, С. Кім, С. Кім, Х.В. Лі [10], І. Енерт, С. Парса, І. Ропер, М. Вагнер, М. Мюллер-Камен [11], А.М. Еламін, Х. Альдаббас, А. Заїн [12], А. Ерро-Гарсес, М.Е. Арамендіа-Мунета [13], Д.П. Фаені, Р.Ф. Октавіані, Х.А. Ріяд, Р.П. Фаені, Б.А.Х. Бешр [14], А. Густафссон, Д. Карюель, Д.Е. Боуен [15], С. Хауфф, Н.Ф. Ріхтер, К.М. Рінгле [16], Х. Хо, Б. Куваас [17], М. Ільяс, В. Алам, А. Ахмад [18], С. Ірім, М. Салман, Н. Рауф [19] та ін.

Водночас у вітчизняній науці досі відчувається нестача систематизованого аналізування зарубіжного дискурсу у сфері управління кадровим потенціалом підприємств, що створює прогалину в розумінні сучасних глобальних

тенденцій та ускладнює їх адаптацію до українських реалій. Наявні дослідження переважно фрагментарно висвітлюють окремі аспекти іноземного досвіду, залишаючи поза увагою їх комплексне осмислення в контексті стратегічного управління кадровим потенціалом.

Мета статті. Метою цього дослідження є систематизація та аналізування актуальних зарубіжних трендів в управлінні кадровим потенціалом підприємств, щоб у перспективі окреслити можливості їх адаптації до вітчизняної практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу виокремити низку сучасних дослідницьких тенденцій в управлінні кадровим потенціалом підприємств. Передусім, чимала кількість нових праць іноземних науковців присвячена проблематиці використання аналітики даних в управлінні персоналом (HR-аналітики), зокрема, для ухвалення кадрових рішень. Наукові дослідження зосереджуються на виявленні закономірностей та прогнозів у таких сферах, як утримання працівників, ефективність рекрутингу, розвиток талантів та залучення персоналу в операційні процеси підприємств. Наприклад, у роботі L. Wang, Y. Zhou, K. Sanders, J. Marler та Y. Zou [41] автори провели ретельне аналізування 89 рецензованих досліджень за останні 20 років, визначивши 18 ключових факторів, що впливають на успішне впровадження HR-аналітики в організаціях. Вони запропонували динамічну теоретичну основу, яка базується на теорії адаптивної структуризації і демонструє взаємодію міжстейкхолдерами, аналітичними технологіями та організаційним середовищем. Дослідження підкреслює важливість гнучкого підходу до впровадження HR-аналітики з урахуванням мінливого цифрового середовища та нових викликів. Своєю чергою, S. Arora, P. Chaudhary та R. Singh [3] розглядають зв'язок між впровадженням HR-аналітики та ухваленням управлінських рішень, беручи за основу штучний інтелект (ШІ) як домінуючий чинник.

Сучасні тенденції HR-аналітики в наукових дослідженнях стосуються й таких аспектів, як:

- зміщення акцентів з оперативної HR-аналітики (наприклад, кількість відпусток чи звільнень на підприємстві за одиницю часу) до стратегічної HR-аналітики (визначення потреб у навчанні, прогнозування плинності кадрів тощо) [3; 39];

- використання прогнозової HR-аналітики для управління персоналом [41], зокрема, розроблення алгоритмів для ідентифікації високопотенційних працівників, побудова моделей для прогнозування плинності персоналу,

емоційного вигорання або ризику звільнення ключових фахівців тощо;

- конфіденційність персональних даних та захист інформації в HR-системах [6];

- інтеграція штучного інтелекту в HR-аналітику [20];

- ідентифікування бар'єрів впровадження HR-аналітики [18];

- роль HR-аналітики в цифровій трансформації бізнесу [27] тощо.

Щораз більшою стає кількість праць іноземних науковців за проблематикою диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом, що певною мірою теж пов'язане і зі згаданою вище HR-аналітикою. Ключові аспекти такої диджиталізації, які висвітлюються у наукових публікаціях, стосуються:

- інтеграції цифрових технологій у HR-практики суб'єктів господарювання [8; 36];

- ролі HR у цифровій трансформації організацій [9; 44];

- впливу диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом на ефективність функціонування бізнесу [13; 46];

- можливостей та викликів диджиталізації процесів управління кадровим потенціалом [30; 47];

- готовності процесів управління кадровим потенціалом до диджиталізації [2; 35] та ін.

Як приклад, у дослідженні A. Erro-Garcés та M.E. Aramendia-Muneta [13, с. 585–602] наголошено на важливості HR-практик у процесі диджиталізації та переходу від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0. При цьому автори акцентують увагу на ролі людини в цифрових трансформаціях. Своєю чергою, J. Zhang та Z. Chen [44] розглядають, як управління кадровим потенціалом організації може трансформуватись у цифровий формат у контексті цифрової економіки з урахуванням рушійних сил, напрямків та впливів такої трансформації. У роботі [30, с. 307–317] авторами досліджено інтеграцію цифрових технологій у процеси управління персоналом, враховуючи такі виклики, як опір змінам та проблеми забезпечення конфіденційності, а також можливості покращення процесів набору й відбору персоналу та управління його продуктивністю. M. Shahiduzzaman [35] поглиблено аналізує чинники успіху процесів управління кадровим потенціалом у цифрову епоху, звертаючи увагу на HR-стратегію, управління талантами та компетентності працівників.

Окремо варто відзначити чималу кількість наукових праць, що опубліковані останнім часом і стосуються проблематики управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі. Так, S. Nayak, P. Budhwar та A. Malik [29] вивчають, як використання інфор-

маційно-комунікаційних технологій у віддаленій роботі спричиняє технострес у HR-фахівців, впливаючи на їхнє психічне здоров'я та продуктивність. Це авторське дослідження «робить внесок у літературу про «технострес» у контексті віддаленої роботи, досліджуючи феномен використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в організаціях та його наслідки, а також теоретично визначаючи вплив використання ІКТ на технострес».

У дослідженні [4, с. 449–464] аналізується, як контроль над роботою та відчуття самотності під час вимушеного переходу на віддалену роботу впливають на поведінку й добробут персоналу. S. Cho, S. Kim, S. Kim та H.W. Lee [10] ретельно вивчають можливості віртуальної соціальної взаємодії як альтернативної стратегії управління ресурсами для подолання самотності та підтримки продуктивності віддалених працівників. Автори вводять «віртуальну соціальну взаємодію (BCV) як альтернативне джерело соціальної підтримки».

В іноземній науковій літературі останнім часом популярною є й тематика оцінювання продуктивності працівників у віддаленому робочому середовищі. Так, D. Myllymäki, A. Smale та J. Sumelius [28] досліджують, як керівники оцінюють продуктивність персоналу у мобільному середовищі, зосереджуючись на ролі технологій та уваги менеджерів у процесі такого оцінювання. Автори зазначають, що «хоча зростає використання нових технологій надає певні переваги лінійним керівникам у віддаленому оцінюванні ефективності роботи, воно також призводить до збільшення обсягу, фрагментації та різноманітності даних про ефективність роботи, якими може бути складно керувати». Своєю чергою, L. Waizenegger, B. McKenna, W. Cai та T. Bendz [40, с. 429–442] розглядають, як віддалена робота впливає на команди та управління людьми. Результати авторських досліджень свідчать про те, що компаніям потрібно переосмислити, як вони керують залученням та комунікацією в умовах віддаленої роботи.

Збільшується і кількість наукових праць іноземних дослідників за проблематикою ролі HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності. Зокрема, у роботі [11, с. 88–108] вказано на те, що найбільші світові компанії починають інтегрувати сталий розвиток у свої HR-практики, наголошуючи на розвитку компетенцій, рівності та увазі до добробуту працівників. R. Yasin, A. Huseynova та M. Atif [43] вживають поняття «зелений HRM», показуючи його вплив на покращення бренду роботодавця через корпоративну соціальну та екологічну сталість, а також підкреслюючи роль різних «зелених» HR-практик

у зміцненні позитивного іміджу суб'єкта господарювання на ринку. D.P. Faeni із співавторами [14] вивчають поглиблено взаємозв'язок між GHRM (екологічним управлінням людськими ресурсами) і CSR (корпоративною соціальною відповідальністю) у контексті зменшення викидів вуглецю, доводячи, що екологічно відповідальні HR-практики відіграють ключову роль у досягненні сталих екологічних цілей.

Окремою групою варто виокремити наукові дослідження іноземних науковців, присвячені проблематиці розвитку компетентностей працівників та принципам організацій, які навчаються. Сучасні тенденції у цій сфері стосуються таких аспектів, як розвиток компетентностей через електронне навчання й стратегічне управління знаннями; вплив культури організаційного навчання на інновації та професійний розвиток персоналу; взаємозв'язок між практиками управління людськими ресурсами, компетентностями працівників та ефективністю функціонування організації тощо. Як приклад, у роботі [33, с. 401–419] висвітлено, як розвиток людського потенціалу впливає на компетентності працівників та на ефективність організації, підкреслюючи визначальну роль культури організаційного навчання. Наукова праця [24] досліджує, як лідерські компетентності та організаційне навчання впливають на інновації і на загальну ефективність бізнесу. Результати досліджень цих науковців «підкреслили посередницьку роль організаційного навчання та організаційних інновацій у взаємозв'язку між лідерськими компетенціями й ефективністю бізнесу». X. Zhao [45, с. 183–194] звертає увагу на те, що існує позитивний зв'язок між культурою організаційного навчання, професійною компетентністю та навичками безперервного навчання. Тим самим, автор пропонує рамкову основу для професійного розвитку працівників підприємств.

Гнучкість та адаптивність людського потенціалу в організаціях теж займає чільне місце в актуальних наукових дослідженнях іноземних вчених. Зокрема, A. Muduli та A. Choudhury [26, с. 492–512] вивчають, як гнучкість персоналу сприяє успішній цифровій трансформації організацій, відзначаючи важливість адаптивності та швидкості реагування працівників на технологічні зміни. Своєю чергою, D.S. Stanley і V. Aggarwal [37, с. 114–135] звертають увагу на те, що цифрові технології в управлінні людським потенціалом сприяють розвитку гнучкості персоналу. Автори обґрунтовують концепцію, згідно з якою «оцифрування практик управління людськими ресурсами, процесів, систем і людей призводить до підвищення ефективності відбору, навчання, компенсації,

розширення прав і можливостей та командної роботи, що сприяє гнучкості робочої сили».

В аналізованому контексті X. Li та H.-H. Lin [22] досліджують, як системи управління людськими ресурсами, для яких є характерною гнучкість, сприяють організаційній стійкості суб'єктів господарювання через посередництво інтелектуального капіталу в цифрову епоху. У роботі [34] розглянуто, як ефективність системи управління людськими ресурсами впливає на здатність організації ефективно реагувати на кризи. При цьому, автори наголошують на важливості чіткого й послідовного обміну інформацією між керівниками та підлеглими. Результати їхнього дослідження показують, що «менеджери більш схильні ефективно ділитися інформацією зі своїми працівниками під час серйозних криз і коли організація має сильну репутацію».

Збільшується і кількість наукових праць іноземних дослідників за проблематикою зміни підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом. Це спричинено і згаданою вище цифровізацією HRM-процесів, і посиленням ролі стратегічної HR-аналітики, а також актуалізацією концепцій сталого розвитку. Як свідчить вивчення теорії і практики, в аналізованій сфері щораз більшої популярності набувають більш комплексні підходи до оцінювання, які приходять на зміну так званим традиційним кількісним метрикам. Такі комплексні підходи стосуються, зокрема, емоційного інтелекту, показників залученості персоналу, культури лідерства, індикаторів адаптивності працівників тощо. Як приклад, у роботі L. Yang [42] розроблено модель оцінювання ефективності управління персоналом у публічному секторі з використанням методів ентропійної ваги та TOPSIS для об'єктивного аналізу впливу різних показників на продуктивність управління кадровим потенціалом.

Різноманітність, рівність та інклюзія (DEI) є ще одним важливим напрямком актуальних наукових досліджень у сфері управління кадровим потенціалом підприємств. Зокрема, науковцями все більше уваги приділяється створенню робочого середовища, яке є різноманітним, інклюзивним та справедливим. Дослідження за цим напрямком зосереджені на ролі лідерів у реалізації практик різноманітності та їхнього впливу на інклюзію, на взаємозв'язку між культурною різноманітністю і майбутнім робочого середовища, на впливі ініціатив з різноманітності, інклюзивності та справедливості на організаційну ефективність тощо. Так, A.M. Elamin, H. Aldabbas та A. Zain [12] у своїй праці зазначають, що управління різноманітністю в менеджменті персоналу сприяє інноваційній поведінці

працівників через посередництво залученості. Автори наголошують на важливості створення інклюзивного середовища для стимулювання інновацій та інноваційного розвитку організації. S. Irim, M. Salman та N. Rauf [19] аналізують взаємозв'язок між практиками управління кадровим потенціалом та ініціативами DEI. Особливу увагу автори звертають на важливість забезпечення гендерної рівності та її впливу на організаційну ефективність, вказуючи на те, що «існує суттєвий зв'язок між гендерними питаннями і стратегіями управління персоналом, які сприяють рівності, різноманітності та інклюзії».

Добробут і ментальне здоров'я працівників також вважається популярним та актуальним напрямком наукового дослідження в іноземній науковій літературі. Такі дослідження зосереджені на виявленні чинників стресу на робочому місці, на популяризації здорового способу життя серед персоналу, на розробленні програм підтримки працівників, на виявленні впливу HR-політик на психічне здоров'я, на розгляд проблематики емоційного благополуччя тощо. У багатьох наукових працях розглядається взаємозв'язок між добробутом працівників і продуктивністю, задоволеністю роботою, залученістю, плинністю кадрів, лояльністю, інноваційністю тощо. Як приклад, H. Но та B. Kuvaas [17, с. 235–253] аналізують взаємозв'язок між системами управління персоналом, добробутом працівників та ефективністю компанії, зазначаючи, що надмірне впровадження HRM-практик може мати негативний вплив на добробут працівників. Своєю чергою, у роботі [23] ідентифіковано, як стійкі практики управління персоналом сприяють підвищенню стійкості працівників, що, натомість, позитивно впливає на їхню залученість та продуктивність. Автори доводять, що «сталі практики управління персоналом позитивно впливають на стійкість працівників і призводять до високого рівня залученості до роботи».

Актуальним є й дослідження іноземних науковців щодо так званих майбутніх навичок працівників. Наукові праці у цій сфері набули особливої популярності внаслідок цифрової трансформації бізнесу, розвитку штучного інтелекту, формування нових вимог до ESG-компетенцій, появи гібридних моделей роботи, автоматизування бізнес-процесів тощо. Очевидним є те, що у сфері управління кадровим потенціалом слід фокусуватись на навичках, які стануть ключовими в майбутньому, та розробляти програми навчання і розвитку, які допоможуть працівникам підготуватися до цих змін. Так, L. Li [21] доводить необхідність перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для відповідності вимогам Індустрії 4.0, наголошуючи на важливості безперервного навчання та адаптації

персоналу до технологічних змін. У роботі [32] зазначено, що «глибокі наслідки, які впливають з безлічі глобальних подій і постійного прогресу четвертої та п'ятої промислових революцій, вимагають розширення набору навичок, які виходять за рамки простого набуття технічних і цифрових навичок».

Ще один важливий напрямок актуальних наукових досліджень у сфері управління кадровим потенціалом підприємств – це етичне управління персоналом. Мова йде, зокрема, про прозорість і чесність у рекрутингу, про дотримання етичних принципів в ухваленні HR-рішень, про захист приватності працівників (особливо в умовах все більшої популярності HR-аналітики), про вплив етичного управління персоналом на усунення неетичної поведінки особи, про роль етичного клімату в організаціях, про необхідність врахування етичного лідерства, про професійну етику в HR-менеджменті, про етичне використання штучного інтелекту в HR-практиках тощо. Наприклад, А. Tabiu [38, с. 229–245] у своєму дослідженні доводить, що етичне лідерство та практики управління персоналом значно впливають на поведінку працівників, сприяючи розвитку етичного клімату в організації.

Набув популярності в наукових колах і такий напрям дослідження управління кадровим потенціалом, як досвід працівника (ЕХ – Employee Experience), що сьогодні розглядається науковцями як окрема цілісна концепція. Основними її аспектами є [16; 25; 31]: інтеграція ЕХ у HR-стратегію підприємства; розгляд повного шляху працівника у компанії: від рекрутингу до звільнення – і забезпечення позитивного досвіду на кожному етапі; вплив ЕХ на залученість; продуктивність та утримання персоналу; формування емоційного досвіду, довіри і цінностей у колективі тощо.

Талант-менеджмент в умовах нестабільності також набув чималої популярності як актуальний напрямок дослідження серед іноземних науковців. Вони шукають відповіді на запитання, як організації адаптують управління талантами у відповідь на різні глобальні виклики – пандемії, кризи, війни, зміни ринку праці, політичні коливання, міграцію тощо.

Таким чином, за результатами вищеведеного можемо узагальнити актуальні тренди досліджень в іноземній науковій літературі щодо управління кадровим потенціалом підприємств (рис. 1).

Тренди досліджень	Використання аналітики даних в управлінні кадровим потенціалом (HR-аналітики)
	Диджиталізація процесів управління кадровим потенціалом
	Управління кадровим потенціалом у віддаленому робочому середовищі
	Роль HR-процесів у забезпеченні сталого розвитку та соціальної відповідальності
	Розвиток компетентностей працівників та імплементація принципів організацій, які навчаються
	Гнучкість та адаптивність людського потенціалу в організаціях
	Зміна підходів до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом
	Різноманітність, рівність та інклюзія в управлінні кадровим потенціалом
	Майбутні навички працівників
	Добробут і ментальне здоров'я персоналу
	Етичне управління кадровим потенціалом
	Врахування досвіду працівника упродовж його зв'язку з організацією
	Талант-менеджмент в організаціях в умовах нестабільності

Рис. 1. Актуальні тренди досліджень в іноземній науковій літературі щодо управління кадровим потенціалом підприємств

Джерело: складено автором

Загалом слід констатувати те, що в іноземній науковій літературі та в практиці за останні роки відбулося істотне зміщення акцентів у сфері управління кадровим потенціалом.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація економіки, сучасні глобальні виклики, зміни в організуванні праці та акцент на сталому розвитку зумовлюють переосмислення підходів до управління кадровим потенціалом підприємств. Зарубіжна наукова література останніх років демонструє значне зростання зацікавленості дослідників до цієї тематики, що проявляється в активному формуванні нових

концептуальних підходів, моделей і практик з цієї проблематики у різних країнах.

Зарубіжний дискурс у сфері управління кадровим потенціалом підприємств свідчить про переорієнтацію HRM від традиційних адміністративних функцій до стратегічного, аналітично обґрунтованого, технологічно підкріпленого та соціально відповідального управління персоналом. Для вітчизняної науки й практики важливо не лише вивчати ці тренди, а й адаптувати їх з урахуванням національного контексту, економічних реалій та потреб українських підприємств, що повинно стати перспективою подальших досліджень у цьому напрямку.

References

1. Afshari L. & Hadian Nasab A. (2020). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*, vol. 24, Issue 1, pp. 48–64. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1727239>
2. Al-Alawi A.I., Messaadia M., Mehrotra A., Sanosi S.K., Elias H. & Althawadi A.H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, vol. 41, Issue 4. <https://doi.org/10.1108/agjsr-05-2022-0069>
3. Arora S., Chaudhary P. & Singh R. K. (2024). Adoption of HR analytics for future-proof decision making: role of attitude toward artificial intelligence as a moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2024-4392>
4. Becker W.J., Belkin L.Y., Tuskey S.E. & Conroy S.A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, vol. 61, Issue 4, pp. 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
5. Bhandari A., Bhattarai U. & Timsina S.M. (2024). Unveiling the Productivity Paradox: Remote Work and Employee Performance in the IT Sector Through the Lens of Work Stress. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, vol. 6, Issue 3, pp. 679–702. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v6i3.72490>
6. Bujold A., Roberge-Maltais I., Parent-Rochelleau X., Boasen J., Sénécal S. & Léger P.-M. (2023). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI Ethics*, vol. 4. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
7. Bullini Orlandi L., Veglianti E., Zardini A. & Rossignoli C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075>
8. Caratù M., Dragomirov N., Iovanella A. & Vlahovic S. (2025). Strategic issues in digital transformation of HR management: Systematic literature review and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930>
9. Chandrasekaran R. (2021). The future of work: how HR drives digital transformation in the new normal. *Strategic HR Review*, vol. 20, Issue 3, pp. 84–87. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2020-0094>
10. Cho S., Kim S., Kim S. & Lee H.W. (2024). How remote workers manage loneliness and performance: Virtual social interaction as an alternative resource management strategy. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21547>
11. Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M. & Muller-Camen M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, Issue 1, pp. 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
12. Elamin A.M., Aldabbas H. & Zain A. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, vol. 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1441109>
13. Erro-Garcés A. & Aramendia-Muneta M. E. (2023). The role of human resource management practices on the results of digitalisation. From Industry 4.0 to Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 36, Issue 4, pp. 585–602. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2021-0354>
14. Faeni D.P., Oktaviani R.F., Riyadh H.A., Faeni R.P. & Beshir B.A.H. (2025). Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Environmental Quality Management*, vol. 34, Issue 3. <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>
15. Gustafsson A., Caruelle D. & Bowen D. E. (2024). Customer experience (CX), employee experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications. *Journal of Service Management*, vol. 35, Issue 3, pp. 333–356. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0072>

16. Hauff S., Richter N.F. & Ringle C.M. (2025). Human resource management systems research – how to gain impactful insights through formative measurement and hierarchical component models. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 36, Issue 4, pp. 611–635. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2464668>
17. Ho H. & Kuvaas B. (2020). Human Resource Management systems, Employee well-being, and Firm Performance from the Mutual Gains and Critical perspectives: the Well-being Paradox. *Human Resource Management*, vol. 59, Issue 3, pp. 235–253. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21990>
18. Ilyas M., Alam W. & Ahmad A. (2025). Breaking barriers: driving HR analytics adoption in small and medium-sized enterprises. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2024-0015>
19. Irin S., Salman M. & Rauf N. (2024). The Role of HRM in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Workplace. *Siazga Research Journal*, vol. 3, Issue 2, pp. 221–237. <https://doi.org/10.58341/srj.v3i2.66>
20. Kaushal N., Kaurav R.P.S., Sivathanu B. & Kaushik N. (2021). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, vol. 73. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2>
21. Li L. (2022). Reskilling and Upskilling the future-ready Workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, vol. 24, Issue 3. Springer. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
22. Li X., & Lin H.-H. (2023). How to leverage flexibility-oriented HRM systems to build organizational resilience in the digital era: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 25, Issue 1. <https://doi.org/10.1108/jic-03-2023-0038>
23. Lu Y., Zhang M.M., Yang M.M. & Wang Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62 (3), pp. 331–353. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22153>
24. Mai N.K., Do T.T. & Ho Nguyen D.T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, vol. 28, Issue 5/6. <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2021-0659>
25. Malik A., Budhwar P., Mohan H. & Srikanth N. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, vol. 62, Issue 1, pp. 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
26. Muduli A. & Choudhury A. (2024). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 32, Issue 2, pp. 492–512. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2023-0108>
27. Murugesan U., Subramanian P., Srivastava S. & Dwivedi A. (2023). A Study of Artificial Intelligence Impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal*, vol. 7. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100249>
28. Myllymäki D., Smale A. & Sumelius J. (2024). Evaluating performance in the context of mobile telework: an attention-based view. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2354837>
29. Nayak S., Budhwar P. & Malik A. (2025). Technostress of HR professionals: the darker implication of remote work transformations. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2446508>
30. Nurhasanah N.S.U. & Sinambela N.J.M. (2022). Digital Transformation In Human Resource Management: Challenges And Opportunities. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, vol. 2, Issue 3, pp. 307–317. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i3.2907>
31. Panneerselvam S. & Balaraman K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, vol. 21, Issue 6, pp. 201–207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
32. Poláková M., Suleimanová J. H. Madžík P., Copuš L., Molnárová I. & Polednová J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of industry 5.0. *Heliyon*, vol. 9, Issue 8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
33. Potnuru R.K.G., Sahoo C.K. & Parle K.C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, vol. 15, Issue 3. Pp. 401–419. <https://doi.org/10.1108/jabs-06-2020-0237>
34. Sanders K., Nguyen P.T., Bouckennooghe D., Rafferty A.E. & Schwarz G. (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, vol. 171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>
35. Shahiduzzaman M. (2025). Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, vol. 15, Issue 2, pp. 51–51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
36. Shiferaw R.M. & Birbirs Z.A. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*, vol. 11, no 2. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946>
37. Stanley, D.S. & Aggarwal V. (2025). Digital human resource management: a precursor for workforce agility. *International Journal of Business Excellence*, vol. 35, Issue 1, pp. 114–135. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2025.144527>
38. Tabiu A. (2023). Impact of ethical leadership, HRM practices and ethical climate on organizational citizenship behaviors in Nigerian local governments. *International Journal of Public Leadership*, vol. 19, Issue 3, pp. 229–245.

39. Tuli F.A., Sachani D.K. & Vennapusa S.C.R. (2024). The Role of HR Analytics in Strategic Decision Making: Leveraging Data for Talent Management. *Asian Business Review*, vol. 14, issue 1, pp. 31–42. <https://doi.org/10.18034/abr.v14i1.722>
40. Waizenegger L., McKenna B., Cai W. & Bendz T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, vol. 29, Issue 4, pp. 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
41. Wang L., Zhou Y., Sanders K., Marler J.H. & Zou Y. (2024). Determinants of effective HR analytics Implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, vol. 170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>
42. Yang L. (2024). Human Resource Management Performance Assessment and Enhancement in Public Community Governance. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, vol. 9, Issue 1. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1544>
43. Yasin R., Huseynova A. & Atif M. (2022). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 30, Issue 1. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>
44. Zhang J. & Chen Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, Issue 1. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
45. Zhao X. (2024). Organizational learning culture, professional competence and life-long learning skills: Basis for professional development opportunities framework. *International Journal of Research Studies in Management*, vol. 12, Issue 12, pp. 183–194. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1293>
46. Zhou Y., Liu G., Chang X. & Wang L. (2020). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 59, Issue 1, pp. 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>
47. Zisis C. & Polydoros G. (2025). Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. VIII, Issue XIV, pp. 532–543. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.814mg0045>

Стаття надійшла до редакції 14.03.2025

Yurii Frant

Postgraduate Student of the Department of Management
and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>

CURRENT TRENDS IN MANAGING THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ENTERPRISES: FOREIGN DISCOURSE

Objective. The article aims to identify, systematise, and analyse modern foreign scientific approaches to managing enterprises' human resource potential and to identify the main research trends in this area. The study's relevance is due to the transformation of business conditions, digitalisation, global challenges (wars, pandemics, crises), and the growing role of human-centred strategies in achieving enterprises' competitiveness. **Methods.** The author used systematic analysis, generalisation, and comparison of modern foreign scientific literature during the study. In particular, the author reviewed more than 60 authoritative publications by foreign scholars on various aspects of HRM. The author also used elements of content analysis to identify thematic dominants in modern research. **Results.** The study identifies the main directions that dominate the current foreign scientific discourse on human resource management: HR analytics; digitalisation of human resource management processes; development of employees' competencies; human resource management in a remote working environment; the role of HR processes in ensuring sustainable development and social responsibility; flexibility and adaptability of human potential in organisations; diversity, equality and inclusion; future skills of employees; changes in approaches to assessing the effectiveness of talent management; staff well-being and mental health; ethical talent management; consideration of employee experience throughout their relationship with the organisation; talent management in organisations in times of instability. The author demonstrates a shift in emphasis in human resource management from administrative and operational to strategic, human-centred, analytical and digital management. **Scientific novelty.** The scientific novelty lies in a comprehensive interdisciplinary analysis of the foreign discourse on the management of enterprises' human resources potential, in identifying the most representative and promising areas of research in this area, and in an attempt to form a structured picture of key scientific trends. The article combines conceptual, analytical and applied approaches to studying human resource management in the global context. **Practical significance.** The study results can be helpful to Ukrainian business leaders, scientists, HR specialists, and HR strategy developers, as they provide an opportunity to navigate the current global trends in human resources management. In particular, the practical significance lies in the possibility of adapting the best international practices to Ukrainian realities.

Keywords: human resources, personnel, enterprise, talent management, management, HR analytics, HR management.