

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-68>

УДК 005.95:[339.9+330.131.7]

Намазова Юлія Ісмаїлівна

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0466-6005>

Yuliia Namazova

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

**РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ****DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND INSTABILITY**

Анотація. У статті досліджено розвиток менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності середовища. Метою є визначення пріоритетних напрямів трансформації системи управління персоналом з урахуванням цифровізації, адаптивності, ризик-орієнтованого підходу та зростання ролі людського капіталу. Використано методи аналізу, узагальнення, порівняння і систематизації. Встановлено, що розвиток менеджменту персоналу пов'язаний із переходом до людиноцентричної, гнучкої та технологічно інтегрованої моделі управління, посиленням ролі корпоративної культури, мотивації, цифрових компетентностей і комунікацій. Наукова новизна полягає в систематизації ключових напрямів оновлення менеджменту персоналу. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення стійкості та результативності організацій.

Ключові слова: менеджмент персоналу; глобалізація; нестабільність середовища; цифровізація; адаптивність; людський капітал; ризик-орієнтоване управління.

Summary. The article examines the development of personnel management under conditions of globalization and environmental instability. The study is relevant because contemporary organizations operate in a dynamic environment shaped by technological change, intensifying competition, crises, and external uncertainty. Under such conditions, traditional approaches to personnel management become less effective and require substantial revision. The purpose of the article is to identify the priority directions for transforming the personnel management system with regard to digitalization, adaptability, risk-oriented management, and the growing role of human capital. The research is based on the use of general scientific methods, including analysis, comparison, generalization, and systematization. It is established that the development of personnel management is connected with the transition from a traditional administrative model to a human-centered, flexible, and technologically integrated model focused on competence development, stronger corporate culture, better internal communication, and higher managerial adaptability. The study shows that the key directions of personnel management development include the digitalization of HR processes, flexible forms of work organization, renewed motivation mechanisms, the development of employees' digital competencies, and the integration of risk management into personnel policy. Particular attention is paid to the need to create an internal environment that supports professional development, employee engagement, organizational resilience, and a timely response to continuous change. The scientific novelty lies in the systematization of the main directions for updating personnel management in the context of globalization and instability. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed provisions to improve organizational sustainability, management effectiveness, and the quality of managerial decision-making. The obtained results may also be used in designing HR strategies aimed at sustainable organizational development.

Keywords: personnel management; globalization; environmental instability; digitalization; adaptability; human capital; risk-oriented management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах організації функціонують у середовищі постійних змін, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією, економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та трансформацією ринку праці. Такі процеси впливають не лише на

загальну систему управління, а й на підходи до роботи з персоналом, оскільки саме людський капітал значною мірою визначає здатність організації зберігати ефективність, адаптуватися до нових викликів і забезпечувати сталий розвиток.

За цих обставин традиційне розуміння управління персоналом як сукупності переважно адміністративних кадрових процедур втрачає свою достатність. Сучасна організація потребує не лише добору, обліку й контролю працівників, а формування цілісної системи розвитку, мотивації, залучення та утримання персоналу. Особливої ваги набуває здатність кадрового менеджменту швидко реагувати на зміни, підтримувати професійне зростання працівників, сприяти розвитку цифрових компетентностей і створювати умови для ефективної взаємодії всередині організації.

Водночас нестабільність зовнішнього середовища загострює низку управлінських проблем. Йдеться про необхідність перегляду кадрової політики, удосконалення мотиваційних механізмів, підвищення гнучкості організаційної структури, посилення внутрішніх комунікацій, формування адаптивної корпоративної культури та врахування ризиків, що впливають на результативність праці. Недостатня увага до цих аспектів може призводити до зниження продуктивності, втрати кваліфікованих працівників, послаблення конкурентних позицій і зменшення стійкості організації в умовах змін.

Отже, проблема розвитку менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності полягає у необхідності переосмислення ролі персоналу як стратегічного ресурсу організації та формування таких підходів до управління, які поєднують гнучкість, цифрову орієнтованість, розвиток людського капіталу, мотивацію працівників і здатність організації ефективно діяти в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі проблематика розвитку менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності розглядається переважно крізь призму трансформації механізму управління персоналом, адаптивності управлінських систем, цифровізації HR-процесів та ризик-орієнтованого менеджменту. Так, О.В. Шкуренко акцентує увагу на тому, що сучасні виклики, нестабільність середовища, цифрова трансформація, глобалізація та зміна вимог до працівників зумовлюють перехід від традиційних моделей кадрового менеджменту до інтегрованих, технологічно орієнтованих і людиноцентричних систем управління персоналом [4, с. 240–242]. Дослідниця обґрунтовує, що ключовими напрямками трансформації механізму управління персоналом є цифровізація процесів, гнучкість, перегляд систем мотивації, розвиток лідерства, формування адаптивно орієнтованої корпоративної культури та посилення ролі безперервного навчання персоналу [4, с. 239–240; 4, с. 242–243].

Важливий внесок у дослідження адаптивних управлінських підходів зробила М.В. Гудзь, яка розглядає управління організаційною поведін-

кою в умовах змін та невизначеності. Авторка доводить, що посилення динамічності зовнішнього середовища, вплив глобалізації, економічних криз і технологічних інновацій зумовлюють необхідність швидкого реагування організацій на трансформаційні зміни, а ефективність сучасного управління значною мірою залежить від здатності системи менеджменту оперативно адаптуватися до нових умов діяльності [2, с. 1–2]. У праці особливу увагу приділено ролі організаційної культури, комунікаційних процесів, стилів керівництва, мотиваційних інструментів, цифрових навичок персоналу та залучення працівників до прийняття управлінських рішень як чинників підвищення гнучкості й стійкості організацій [2, с. 2; 2, с. 5–6]. Водночас дослідниця підкреслює недостатність комплексних підходів, які б поєднували зазначені чинники в єдину модель адаптивного управління [2, с. 6–7].

У контексті нестабільності та кризових явищ суттєвий науковий інтерес становить праця В.Ф. Гарькави, О.П. Славкової та Т.П. Волотовської, у якій управління ризиками розглядається як необхідна умова забезпечення стабільної роботи менеджменту в Україні. Автори обґрунтовують, що в умовах швидких змін у бізнес-середовищі важливо не лише реагувати на події, а й активно адаптуватися до нових реалій, а створення ефективних моделей управління ризиками дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стійкість діяльності організації [1, с. 4–5]. У дослідженні запропоновано методику, що охоплює ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку та реалізацію стратегій управління ризиками, моніторинг, комунікацію і звітність, а також наголошено на значенні інноваційності, гнучкості, адаптивності та орієнтації на людські ресурси [1, с. 2; 1, с. 6–7].

Розширює проблемне поле дослідження монографія О.І. Яременка, Я.О. Страхніцького, І.В. Зубара, Ю.І. Намазової, у якій менеджмент розглядається в контексті сучасних безпекових викликів. Автори наголошують, що глобалізація, стрімкий технологічний прогрес, асиметричні загрози, гібридні конфлікти, кіберзагрози та інші чинники формують нові вимоги до систем управління, зумовлюючи необхідність переосмислення управлінських концепцій, посилення адаптивності, розвитку кадрового потенціалу та впровадження ефективних механізмів управління ризиками [5, с. 4–6].

Мета статті полягає у комплексному дослідженні розвитку менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності середовища, а також у науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів трансформації системи управління персоналом відповідно до сучасних соціально-економічних, технологічних і безпекових викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено

узагальнити сучасні наукові підходи до розвитку менеджменту персоналу, визначити вплив цифровізації, адаптивності, ризик-орієнтованого управління та людського капіталу на оновлення кадрових процесів, а також окреслити напрями вдосконалення системи управління персоналом, спрямовані на підвищення стійкості, результативності та конкурентоспроможності організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розвиток менеджменту персоналу в сучасних умовах уже не може розглядатися лише як удосконалення окремих кадрових процедур. Під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, загострення конкуренції, нестабільності економічного середовища та нових безпекових викликів змінюється сама логіка управління персоналом. Якщо раніше домінував підхід, у межах якого працівник сприймався насамперед як ресурс для виконання визначених функцій, то нині дедалі більшого значення набуває розуміння персоналу як основи організаційної стійкості, джерела професійних компетентностей, інноваційного потенціалу та адаптаційної спроможності організації [4, с. 241–242; 5, с. 6–9].

У цьому контексті розвиток менеджменту персоналу доцільно пов'язувати з переходом від адміністративно-контрольної моделі до моделі, орієнтованої на людину, гнучкості управлінських рішень і стратегічне бачення. Такий перехід є об'єктивно зумовленим. Сучасна організація функціонує в середовищі, яке швидко змінюється, а тому потребує не лише кваліфікованого персоналу, а й ефективної системи управління, здатної забезпечити його розвиток, мотивацію, залученість і готовність до змін. Саме тому сьогодні йдеться не просто про модернізацію HR-процесів, а про глибшу трансформацію всієї системи управління персоналом [2, с. 1–2; 4, с. 240–242].

Одним із визначальних чинників такої трансформації виступає цифровізація. Її вплив на менеджмент персоналу полягає не лише в автоматизації кадрового документообігу чи використанні електронних платформ, а й у зміні управлінської культури загалом. Цифрові інструменти дають змогу оперативніше координувати взаємодію між працівниками, розширюють можливості професійного навчання, спрощують обмін інформацією та підвищують аналітичну спроможність управлінських рішень. Разом із тим цифровізація висуває нові вимоги до рівня компетентності працівників, стилю керівництва, здатності організації підтримувати постійну внутрішню комунікацію та зберігати узгодженість дій у нестабільних умовах [4, с. 242–243; 3, с. 213–214].

Не менш важливою тенденцією є посилення адаптивності управління персоналом. У сучасних умовах ефективним є не той менеджмент, який суворо дотримується наперед визначених про-

цедур, а той, який здатний швидко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин. Ідеться про здатність переглядати кадрові пріоритети, змінювати підходи до організації праці, коригувати системи мотивації, удосконалювати внутрішні комунікації й підтримувати психологічну та професійну готовність персоналу до змін. Адаптивність у цьому випадку виступає не додатковою характеристикою, а однією з базових умов результативності сучасної системи управління персоналом [2, с. 2; 2, с. 5–6].

За таких умов суттєво змінюється й зміст кадрової політики. Вона має бути спрямована не лише на забезпечення організації необхідною кількістю працівників, а й на розвиток їхніх компетентностей, формування культури довіри, підтримку професійної мотивації та зниження кадрових ризиків. Особливої ваги набувають питання утримання ключових працівників, профілактики професійного вигорання, розвитку лідерського потенціалу, підтримки відкритої комунікації та формування середовища, у якому працівник відчуває власну значущість для організації. У цьому проявляється сучасне розуміння людиноцентризму в менеджменті персоналу, коли ефективність досягається не шляхом посилення контролю, а через створення умов для професійної реалізації та відповідальної участі працівника в досягненні цілей організації [4, с. 242–243; 5, с. 10–11].

Окремої уваги потребує ризик-орієнтований підхід у системі менеджменту персоналу. У традиційній кадровій практиці ризики часто розглядалися як зовнішні обмеження, що лише опосередковано впливають на роботу персоналу. Проте в умовах нестабільності кадрові ризики стають безпосереднім чинником, який визначає стійкість організації. До таких ризиків слід віднести втрату ключових компетентностей, зниження мотивації, комунікаційні розриви, опір змінам, дефіцит цифрових навичок, професійне виснаження працівників, а також неготовність персоналу діяти в нових умовах. У цьому зв'язку управління персоналом має включати не лише традиційні кадрові функції, а й інструменти виявлення, оцінювання та попередження ризиків, що впливають на результативність праці та загальну стабільність організації [1, с. 4–5; 1, с. 11].

На основі узагальнення сучасних наукових підходів та з урахуванням специфіки досліджуваної проблематики запропоновано авторську модель розвитку менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності середовища. Її зміст полягає в інтеграції п'яти взаємопов'язаних складових, які в сукупності забезпечують оновлення системи управління персоналом.

На відміну від наявних підходів, у яких переважно акцентується увага на окремих аспектах трансформації управління персоналом, у дослі-

дженні запропоновано авторську модель, що інтегрує цифровізацію, адаптивність, мотиваційно-комунікаційні механізми та ризик-орієнтоване управління в єдину систему розвитку менеджменту персоналу.

Першою складовою є аналітико-діагностична, яка передбачає систематичне оцінювання кадрового потенціалу, виявлення ризиків, аналіз змін у зовнішньому середовищі, визначення потреб у нових компетентностях і виявлення слабких місць у кадровій політиці. Без такого попереднього аналізу управління персоналом залишається реактивним, а не стратегічним.

Другою складовою є адаптивно-стратегічна, що орієнтує систему управління персоналом на гнучкість, сценарне планування, здатність швидко переглядати кадрові рішення та підтримувати стабільність організації в умовах невизначеності. У межах цієї складової особливого значення набуває поєднання довгострокових цілей розвитку персоналу з оперативним реагуванням на поточні виклики.

Третьою складовою виступає цифрово-компетентнісна, яка охоплює цифровізацію HR-процесів, використання сучасних інформаційних інструментів, розвиток цифрових навичок працівників і керівників, а також формування готовності персоналу до роботи в нових форматах професійної взаємодії.

Четверта складова — мотиваційно-комунікаційна. Її призначення полягає в оновленні системи стимулювання праці, розвитку відкритих внутрішніх комунікацій, підтримці професійного зростання, зміцненні довіри та посиленні залученості працівників. Саме в межах цієї складової управлінська комунікація постає не як формальний канал передачі інформації, а як інструмент узгодження цілей, підтримки організаційної культури та зміцнення репутаційного середовища [3, с. 213–214].

П'ята складова — ризик-стійкісна, яка інтегрує в систему управління персоналом інструменти попередження кадрових загроз, мінімізації деструктивних наслідків нестабільності та забезпечення організаційної витривалості. Її зміст полягає у своєчасному виявленні проблем, пов'язаних із персоналом, та розробленні рішень, що дають змогу зберігати керованість і результативність навіть у складних умовах [1, с. 2; 5, с. 10–11].

Запропонована модель має не фрагментарний, а цілісний характер, оскільки передбачає постійний взаємозв'язок між її складовими. Її практичне значення полягає в тому, що вона дозволяє розглядати менеджмент персоналу не як допоміжну функцію, а як стратегічний напрям розвитку організації. Саме в цьому, на нашу думку, полягає сучасне авторське бачення розвитку менеджменту персоналу: його ефективність визначається здат-

ністю поєднувати технологічне оновлення, гнучкість управлінських рішень, розвиток людського капіталу, якісну комунікацію та стійкість до ризиків в єдиній системі управління. Наукова новизна запропонованої моделі полягає в її комплексному характері та можливості розглядати менеджмент персоналу не лише як функціональний напрям кадрової роботи, а як стратегічний інструмент забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, розвиток менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності слід розуміти як багатовимірний процес, що охоплює не лише зміну інструментів роботи з персоналом, а й оновлення управлінської філософії загалом. У сучасній організації саме система управління персоналом дедалі більше визначає її здатність до адаптації, внутрішньої згуртованості, професійного оновлення та довгострокової результативності [4, с. 242–243; 5, с. 6–11].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності середовища є об'єктивно зумовленим процесом, пов'язаним із трансформацією традиційних підходів до управління персоналом. Сучасні виклики, серед яких цифровізація, зростання невизначеності, посилення конкуренції, кризові явища та безпекові загрози, зумовлюють необхідність переходу від адміністративно-контрольної моделі до людиноцентричної, адаптивної та технологічно інтегрованої системи управління персоналом. Така трансформація передбачає посилення ролі людського капіталу, корпоративної культури, внутрішніх комунікацій, мотиваційних механізмів і розвитку цифрових компетентностей працівників.

Узагальнення наукових підходів дало підстави дійти висновку, що ефективний розвиток менеджменту персоналу в сучасних умовах повинен ґрунтуватися на поєднанні адаптивності управлінських рішень, цифровізації HR-процесів, ризик-орієнтованого підходу та системного розвитку кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що кадрова політика організації має бути спрямована не лише на забезпечення її трудовими ресурсами, а й на підвищення стійкості, залученості, професійної мобільності та готовності персоналу до змін. Важливого значення набуває здатність системи управління персоналом своєчасно виявляти кадрові ризики, мінімізувати їх негативний вплив і підтримувати внутрішню організаційну рівновагу в умовах нестабільності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні авторської моделі розвитку менеджменту персоналу в умовах глобалізації та нестабільності середовища, яка інтегрує аналітико-діагностичну, адаптивно-стратегічну,

цифрово-компетентнісну, мотиваційно-комунікаційну та ризик-стійкісну складові. Практичне значення запропонованої моделі полягає в можливості її використання для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення організаційної стійкості та

забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з апробацією запропонованої моделі в діяльності організацій різних сфер та з оцінюванням її ефективності в умовах тривалих соціально-економічних і безпекових змін.

Список використаних джерел:

1. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
2. Гудзь М. В. Адаптивність управління організаційною поведінкою в умовах змін та невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500>
3. Олійник В., Намазова Ю. Формування та просування персонального бренду адміністративного менеджера. Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21 жовтня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 212–215. URI: <https://dspace.vspu.edu.ua/handle/123456789/16988>
4. Шкуренко О. В. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С. 239–245. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245).
5. Яременко О. І., Страхніцький Я. О., Зубар І. В., Намазова Ю. І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів : монографія. Вінниця : ТОВ «Видавництво-друкарня Діло», 2025. 236 с.
6. URI: <https://dspace.vspu.edu.ua/handle/123456789/15810>
7. Процик І., & Заставний, М. Детермінанти забезпечення розвитку систем менеджменту персоналу в умовах глобалізування. *Економіка та суспільство*, № (80). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-98>
8. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 12. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

References:

1. Harkava V. F., Slavkova O. P., Volotovska T. P. (2024) Upravlinnia ryzykamy v umovakh nestabilnosti: vyklyky dlia menedzhmentu v Ukraini [Risk management under conditions of instability: challenges for management in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958> (in Ukrainian)
2. Hudz M. V. (2026) Adaptivnist upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu v umovakh zmin ta nevyznachenosti [Adaptability of organizational behavior management under conditions of change and uncertainty]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500> (in Ukrainian)
3. Oliinyk V., Namazova Yu. (2025) Formuvannia ta prosuvannia personalnoho brendu administratyvnoho menedzhera [Formation and promotion of the personal brand of an administrative manager]. *Osvita i nauka v haluzi administruvannia ta biznesu: suchasni trendy i problemy: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Vinnytsia, October 21, 2025) [Education and science in the field of administration and business: current trends and problems: proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference]. Vinnytsia: Druk, pp. 212–215. Available at: <https://dspace.vspu.edu.ua/handle/123456789/16988> (in Ukrainian)
4. Shkurenko O. V. (2025) Transformatsiia mekhanizmu upravlinnia personalom v umovakh nestabilnosti seredovyscha [Transformation of the personnel management mechanism under conditions of environmental instability]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (292), pp. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-239-245> (in Ukrainian)
5. Yaremenko O. I., Strakhnitskyi Ya. O., Zubar I. V., Namazova Yu. I. (2025) Menedzhment pidpriemstv krytychnoi infrastruktury v umovakh suchasnykh bezpekovykh vyklykiv: monohrafiia [Management of critical infrastructure enterprises under current security challenges: monograph]. Vinnytsia: Dilo. Available at: <https://dspace.vspu.edu.ua/handle/123456789/15810>
6. (in Ukrainian)
7. Protsyk I., Zastavnyi M. (2025) Determinanty zabezpechennia rozvytku system menedzhmentu personalu v umovakh hlobalizuvannia [Determinants of ensuring the development of personnel management systems in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-98> (in Ukrainian)
8. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 08.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026