

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-106>

УДК 331.108:004.8

Шевченко Анна Сергіївна

аспірантка,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0752-0944>**Anna Shevchenko**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ВИМІР
ЕКОСИСТЕМИ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ:
ДОМІНАНТИ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ****THE HUMAN-CENTRIC DIMENSION
OF THE WORKFORCE ECOSYSTEM:
DOMINANTS IN UKRAINIAN IT COMPANIES**

Анотація. Висвітлено результати емпіричної діагностики рівня імплементації людиноцентричних практик в екосистему людських ресурсів українських ІТ-компаній. Обґрунтовано домінантні вектори людиноцентричності та систематизовано інструментарій їх забезпечення за основними функціями управління людськими ресурсами. Сформовано й перевірено гіпотези щодо взаємозв'язків між характеристиками організацій, соціально-демографічними параметрами респондентів і ключовими індексами людиноцентричності. За результатами експертного оцінювання та анкетування працівників ІТ-компаній різного масштабу і бізнес-моделей виявлено кількісні параметри рівня людиноцентричності та підтверджено їх зв'язок із культурними індикаторами, структурними характеристиками організацій і готовністю до використання штучного інтелекту. За підсумками дослідження сформовано трирівневу модель людиноцентричності організацій, що охоплює структурний, культурний та технологічний компоненти.

Ключові слова: людиноцентричний вимір, людиноцентричність, екосистема людських ресурсів, людські ресурси, трансформація зайнятості, комунікації, управління людськими ресурсами, ІТ-компанії, штучний інтелект, цифрова трансформація, добробут, психологічна безпека, залученість.

Summary. The article presents the results of an empirical assessment of the level of implementation of human-centric practices in the workforce ecosystem of Ukrainian IT companies. The dominant vectors of human-centricity are substantiated, and the toolkit for ensuring the principle of human-centricity across core human resource management functions is systematized. Hypotheses regarding the relationships between organizational characteristics, socio-demographic attributes of respondents, and key human-centricity indices are formulated and validated. A three-level model of organizational human-centricity is developed, encompassing structural, cultural, and technological components. The relevance of the formation and development of workforce ecosystems in the socio-economic reality of the third decade of the 21st century is substantiated. The significance of the human-centric dimension of the workforce ecosystem is demonstrated in the context of strengthening organizational competitiveness and resilience under new challenges, risks, and threats. An empirical diagnosis of the level of implementation of human-centric practices in the workforce ecosystem of Ukrainian IT companies is conducted, confirming the dominant vectors of human-centricity. Based on the results of an expert assessment involving 25 heads of HR departments from leading Ukrainian IT companies, priority features of the workforce ecosystem are identified by component. Using an author-developed survey methodology implemented in a chatbot format with elements of artificial intelligence, and based on the analysis of responses from 107 respondents representing companies of different sizes (from small startups to multinational corporations) and three business models (service, product, and hybrid), the dominant characteristics of the human-centric dimension of workforce ecosystems in Ukrainian IT companies are identified. The most prevalent tools for ensuring the principle of human-centricity across HR management functions, identified through the survey, are systematized. Within the framework of the empirical evidence base, quantitative parameters of the level of human-centricity are substantiated, and the existence of relationships between structural characteristics of organizations, cultural indicators, and readiness to use artificial intelligence in the workforce ecosystem is confirmed. For in-depth analysis, a hypothetical research framework consisting of 77 hypotheses is developed, aimed at identifying relationships between organizational characteristics, socio-demographic attributes of respondents, and key human-centricity indices. These hypotheses are tested in several stages using descriptive statistics, analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation coefficients, biserial

coefficients, and permutation significance testing. Based on the results of the empirical study, a three-level model of organizational human-centricity is formulated, comprising structural, cultural, and technological components.

Keywords: human-centric dimension, human-centricity, workforce ecosystem, human resources, employment transformation, communications, human resource management, IT companies, artificial intelligence, digital transformation, well-being, psychological safety, engagement.

Постановка проблеми. В соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття парадигма управління людськими ресурсами організацій зазнає глибоких трансформацій під впливом багатовекторних чинників різновимірної дії. Глобальні модифікації ринку праці, дефіцит талантів, конкуренція за людський капітал, цифровізація бізнес-процесів слугують драйверами становлення екосистеми людських ресурсів як відкритої, динамічної, багаторівневої системи взаємодії інституцій, суб'єктів соціально-трудової сфери, внутрішніх та зовнішніх людських ресурсів, новітніх техніко-технологічних рішень, що функціонує на засадах поєднання потенціалу конкуренції та співпраці стейкхолдерів і забезпечує створення нових цінностей. Екосистемність в управлінні людськими ресурсами організацій змінює фокус ефективності з фізичного та фінансового капіталу на капітал людський. В таких умовах ключового значення набуває людиноцентризм – новітня концепція, що орієнтує організації на створення умов для розкриття потенціалу людини, забезпечення її добробуту, розвитку та залучення до спільного ціннісного простору. Людиноцентричний вимір екосистеми людських ресурсів, як доводить теорія та переконує практика, сприяє високій залученості, всебічному професійному розвитку та покращенню психологічного благополуччя працівників як носіїв інтелектуального, креативного і соціального капіталу, що впливає на посилення конкурентоспроможності організацій, їх стійкості в умовах нових викликів, ризиків і загроз, здатності до генерування інноваційних задумів та втілення інноваційних рішень у турбулентних умовах соціально-економічного ландшафту. Людиноорієнтовані управлінські практики через довіру, залученість, корпоративну співучасть уможливають адаптивність в умовах ринкової невизначеності та турбулентності, посилюючи організаційну резильєнтність, здатність до реорганізаційних процесів, готовність до швидкої зміни функціональних та командних ролей. В свою чергу, довіра, як основа партнерських відносин між учасниками внутрішньої та зовнішньої взаємодії, зміцнює соціальний капітал, покращуючи координацію бізнес-процесів та різноканалних комунікацій, сприяючи зниженню трансакційних витрат. Узгоджуючи HR-процеси з місією, візією та ціннісними орієнтирами розвитку організацій, людиноцентризм переводить людський капітал з площини ресурсного забезпечення у статус ключового драйвера стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Ключовим аспектом людиноцентричного виміру екосистеми людських ресурсів є перехід від адміністративного контролю трудових процесів до формування середовища розвитку, довіри та добробуту працівників.

Науковий доробок українських учених обґрунтовує людиноцентризм як нову якість філософського розуміння людини, актуалізовану викликами глобалізованого та цифрового середовища й розвитком штучного інтелекту (Кремень В.Г.) [1]; обґрунтування людиноцентричної теоретико-методологічної моделі сталого розвитку (Єрешко Ю.О.) [2]; аналіз основних чинників, напрямів та тенденцій трансформації людиноцентричної парадигми (Зайцев Ю.К.) [3]; аргументацію переосмислення феномену моральної економіки з акцентом на людиноорієнтований розвиток (Колот А.М., Герасименко О.О.) [4–5]; доказовість підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на основі використання людиноцентричної моделі управління (Ріктор Т.Л.) [6]; результати дослідження впливу людиноцентризму на рівень якості економічного балансу підприємства (Турило А.М., Турило А.А., Горська С.М.) [7]; виокремлення напрямів механізму та інструментарію забезпечення людиноцентричності (Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М.) [8]; концептуалізацію людиноцентричного управління в рамках гуманістичних цінностей і стійкості організацій в умовах глобалізації та цифровізації (Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р.) [9]; пропозиції щодо моделі людиноцентричного управління персоналом в умовах викликів, що виникли під впливом технологій «Індустрії 4.0», постпандемії та воєнного стану в Україні (Вербова О.С., Вербова Р.М.) [10].

Українськими науковцями обґрунтовано теоретичний конструкт і фундаментальні засади концепції екосистеми людських ресурсів у контексті людиноцентризму з комплексним виміром її моделі (Колот А. М., Герасименко О.О., Шевченко А.С., Бабій Ю.М.) [11].

Іноземні дослідження людиноцентризму акцентують екосистемний підхід до управління людськими ресурсами, що охоплює взаємодію технологій, інституцій та внутрішніх і зовнішніх HR-зв'язків (Альтман Е., Кірон Д., Шон М.) [12]. Окремий зріз людиноцентричності в дослідженнях іноземних авторів – психологічна безпека як один із ключових предикторів ефективності команд (Едмондсон А., Лей З.) [13] та вплив

штучного інтелекту на практики управління людськими ресурсами в контексті активного управління довірою між людиною та алгоритмом штучного інтелекту (МакГрат М.Д., Дунсер А., Лейсі Д., Періс К.) [14].

У дослідженнях провідних міжнародних компаній (Deloitte, McKinsey) людиноцентричність трактується як стратегічний вектор розвитку системи праці у XXI столітті. Згідно зі звітом Deloitte «Human Capital Trends 2024», 84% керівників вважають культуру добробуту та довіри ключовим чинником організаційної ефективності [15]. Дослідження McKinsey підтверджують прямий вплив емпатійного лідерства на інноваційність, утримання талантів і швидкість ухвалення рішень [16].

Попри активний науковий дискурс щодо людиноцентричності екосистеми людських ресурсів, прикладні дослідження з масштабною емпіричною базою залишаються обмеженими, що зумовлює актуальність аналізу ІТ-сектору. Узагальнення попередніх досліджень авторки свідчить, що основу людиноцентричного виміру становлять культура довіри, емпатійне лідерство, прозорість рішень і здатність до адаптації, які покладено в основу подальшого емпіричного аналізу українських ІТ-компаній.

Метою статті є емпірична діагностика рівня інтеграції людиноцентричних практик в екосистему людських ресурсів українських ІТ-компаній та виявлення на цій основі тенденцій людиноцентричності з аргументацією чинників, що впливають на добробут, психологічну безпеку та залученість працівників у контексті сучасних системних трансформацій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- здійснити оцінювання стану впровадження людиноцентричних практик у різних функціональних HR-підсистемах в українських ІТ-компаніях;
- ідентифікувати ключові індикатори (індекси добробуту, психологічної безпеки, прозорості та справедливості, етики й розвитку), які слугують індикаторами рівня людиноцентричності;
- виявити взаємозв'язки між культурними індикаторами та характеристиками організацій (модель бізнесу, формат роботи, розмір компанії, стаж, управлінський статус);
- надати наукову аргументацію щодо підвищення рівня людиноцентричної орієнтації та зміцнення стійкості організацій в умовах цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап трансформації екосистеми людських ресурсів організацій характеризується переходом від функціонально-інструментального управління персоналом до інтегрованої людиноцентричної моделі, орієнтованої на посилення

цінностей людського капіталу як стратегічного активу, унікальність професійно-кар'єрних траєкторій, залученість, добробут і психологічну безпеку працівників. Визначальними детермінантами цих змін є інтенсивна цифровізація HR-процесів, а також гібридизація зайнятості через поєднання штатних, дистанційних, проєктних і платформних моделей із використанням аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу та фрилансу людських ресурсів. Зазначені трансформації ґрунтуються на переорієнтації концептуально-прикладної платформи управління людськими ресурсами у напрямі людиноцентризму. Визначення перспектив розвитку екосистеми людських ресурсів організацій передбачає ідентифікацію домінант і проблемних зон сучасних трансформацій на основі кількісного та якісного аналізу її компонентів.

Екосистемність HR-практик в українських ІТ-компаніях підтверджено результатами експертного дослідження, проведеного авторкою у липні 2025 року в межах дисертаційної роботи. У дослідженні взяли участь 25 керівників HR-департаментів провідних українських ІТ-компаній, що представляють продуктовий, сервісний та гібридний формати ІТ-бізнесу.

Серед головних аргументів зазначеної тези:

1. Аналіз комбінаторики внутрішніх та зовнішніх людських ресурсів як базової системної компоненти екосистеми людських ресурсів засвідчив, що українські ІТ-компанії поступово переходять від традиційної моделі кадрового забезпечення, орієнтованої на підтримання балансу на основі штатних людських ресурсів, до моделі, яка базується на постійному доступі до релевантних компетентностей із задіянням потенціалу зовнішніх контакторів, що відображає пріоритети концепту екосистемності людських ресурсів – гнучкість, партнерство, ефективну взаємодію із залученням зовнішніх виконавців, суб'єктів платформної зайнятості та технологічних агентів (рис. 1).

2. Дослідження думки експертів щодо інформаційно-цифрових систем як другої системної компоненти екосистеми людських ресурсів показало, що переважна більшість з них використовують власні HR-системи в поєднанні з типовими платформами HiBob, SAP SuccessFactors, чат-ботами й AI-асистентами, що формує фрагментований технологічний ландшафт (рис. 2).

3. Серед інструментів комунікацій як третьої системної компоненти екосистеми людських ресурсів, згідно з відповідями експертів, переважає соціальна мережа LinkedIn, корпоративний сайт/блог, українська ІТ-спільнота DOU, професійні івенти та конференції (рис. 3).

Для збору первинних даних щодо людиноцентричних практик в екосистемі людських ресурсів українських ІТ-компаній використано авторську

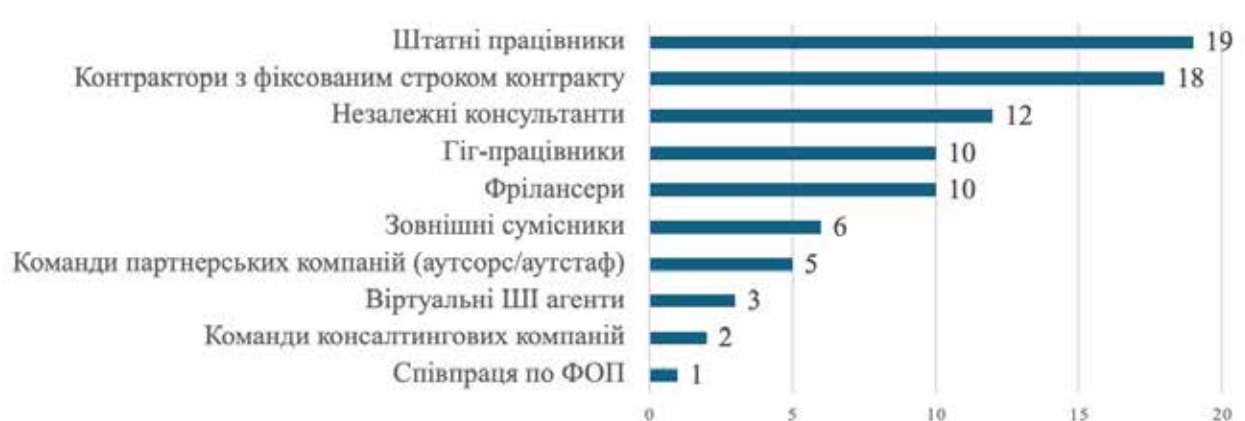


Рисунок 1 – Ознаки залучення людських ресурсів в досліджуваних ІТ-компаніях за результатами проведеної експертної оцінки

Джерело: розроблено авторкою

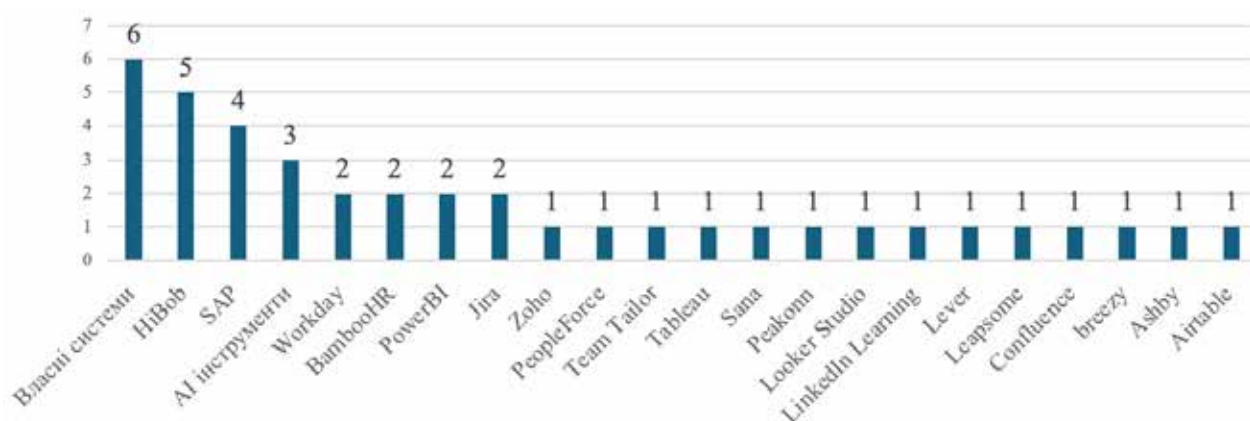


Рисунок 2 – Структура інформаційно-цифрових ресурсів в досліджуваних ІТ-компаніях за результатами проведеної експертної оцінки

Джерело: розроблено авторкою

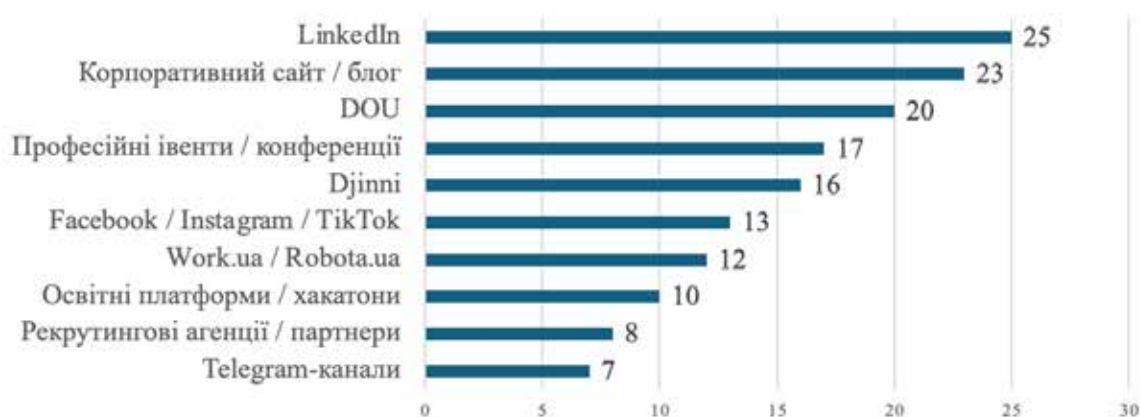


Рисунок 3 – Інструментарій комунікацій в досліджуваних ІТ-компаніях за результатами проведеної експертної оцінки

Джерело: розроблено авторкою

методику опитування, реалізовану у форматі чат-бота з елементами штучного інтелекту. Такий підхід забезпечив мінімізацію людського втручання, підвищення об'єктивності відповідей, логічну послідовність анкетування та первинну перевірку коректності даних, що сприяло зростанню залученості респондентів. Анкета поєднувала кількісні й якісні індикатори та складалася з чотирьох блоків: профілю респондента й організації; оцінювання добробуту, психологічної безпеки, залученості, прозорості, справедливості та етики за шкалою Likert; ідентифікації HR-практик у ключових HR-функціях; а також оцінювання рівня використання штучного інтелекту в управлінні персоналом.

Опитування проводилося впродовж серпня 2025 року серед представників українського IT-сектору – однієї з найдинамічніших галузей національної економіки, де цифровізація процесів і гнучкість організаційних структур створюють передумови для впровадження людиноцентричних підходів. Загалом отримано 107 заповнених анкет, що охопили працівників компаній різного масштабу, від малих стартапів до міжнародних корпорацій.

За типом бізнес-моделі у вибірці переважали сервісні (39,3%) та продуктові компанії (36,4%), тоді як гібридні структури становили 24,3%. За розміром компанії розподіл респондентів виглядав так: до 50 працівників – 31%, від 50 до 1000 –

45%, понад 1000 – 24%. У вибірці збалансовано представлено індивідуальних виконавців (42%), лінійних менеджерів (28%), керівників підрозділів (17%) та менеджерів проєктів (13%). За форматом роботи більшість респондентів працювали у гібридному режимі (47%), 34% – повністю віддалено, а 19% – виключно в офісі. Така структура вибірки підтверджує її репрезентативність для сучасного IT-сектору України з точки зору організаційних моделей та умов роботи.

Найбільш поширений інструментарій забезпечення принципу людиноцентричності за функціоналом управління людськими ресурсами, виявлений у процесі анкетування, представлено в таблиці 1.

Відповідно до мети дослідження, у статті здійснено емпіричну перевірку сформованих гіпотез і виявлено особливості людиноцентричних практик в IT-компаніях України. Отримані результати дали змогу кількісно оцінити рівень людиноцентричності та підтвердити взаємозв'язки між структурними характеристиками організацій, культурними індикаторами й готовністю до використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами.

Зібрані дані було нормалізовано для подальшого факторного аналізу. Перевірка придатності показала високий рівень кореляційної зв'язності змінних ($KMO = 0,809$; χ^2 Бартлетта = 1596,77; $df = 528$; $p < 0,001$).

Таблиця 1 – Домінанти людиноцентричних технологій екосистеми людських ресурсів організацій

Функція HR-менеджменту	Ознаки людиноцентричності
Рекрутинг	Персоналізовані комунікації з кандидатами, етично виважене ставлення на всіх етапах інтерв'ю, оперативний та інтерактивний зворотній зв'язок за підсумками інтерв'ю, концентрація на цінностях і потенціалі кандидатів, а не лише на технічних скілах
Онбординг	Належна підготовка робочого місця та введення в посаду ще до першого робочого дня, індивідуальний супровід з наставником, персоналізований план адаптації й навчання, ознайомлення із суміжними підрозділами
Оцінювання	Ефективний зворотний зв'язок за результатами оцінювання, застосування регулярних, прозорих і зрозумілих процедур
Мотивування	Контроль рівня та зниження стресу, формування та запровадження відкритої корпоративної культури, посилення лояльності, підтримка психологічного комфорту, дотримання балансу між роботою та особистим життям
Навчання	Розроблення та запровадження внутрішніх освітніх платформ, технологій коучингу та менторингу, що враховує специфічні потреби команд й окремих співробітників, можливість самостійного вибору тем, форматів і темпів навчання, ідентифікація персональних потреб у формуванні нових компетентностей і дальшого розвитку наявних
Розвиток	Персоналізований розвиток з урахуванням потреб, намірів та очікувань працівників, підтримка шляхів та траєкторій кар'єрного зростання, формування індивідуальних планів розвитку працівників
Управління результативністю	Конструктивний діалог на засадах систематичності замість формальних процедур атестації, прозорі критерії та ефективний зворотній зв'язок з акцентуванням сильних сторін та зон зростання, запобігання емоційному та професійному вигоранню, реалізація принципів різноманіття, рівності та інклюзії
Звільнення працівників	Безумовне дотримання та неухильне виконання правових норм

Джерело: сформовано за результатами опитування

На основі експлораторного факторного аналізу з варімакс-ротацією виокремлено сім інтегральних індексів, що відображають різні аспекти людиноцентричності: добробут і баланс, психологічна безпека, прозорість і справедливість, залученість і причетність, розвиток і кар'єрні можливості, етика й цінності, готовність до застосування штучного інтелекту. Для кожного з індексів розраховано коефіцієнт внутрішньої узгодженості ($\alpha = 0,673-0,824$), що підтвердило їх надійність.

Аналіз середніх значень продемонстрував асиметрію профілю: найвищі оцінки отримали індекс залученості (5,63), етики та цінностей (5,48) і психологічної безпеки (5,18). Індекс добробуту і балансу має помірно високий рівень (5,16), тоді як індекс прозорості і справедливості (4,43) та розвитку і кар'єрних можливостей (4,82) залишаються найменш вираженими компонентами. Індекс готовності до застосування штучного інтелекту становить 1,73 за трибальною шкалою, що свідчить про відносно зріле, але ще нерівномірне використання технологій у HR-процесах.

Отримані результати відображають бінарність розвитку ІТ-сектору: поєднання зрілих культурних практик, орієнтованих на довіру та добробут, із наявністю розривів у формалізації процедур, прозорості управлінських рішень і довгостроковому розвитку персоналу, що обмежує реалізацію принципу людиноцентричності. Сформована система з 77 гіпотез була спрямована на емпіричну перевірку структурних, культурних і технологічних детермінант людиноцентричності з використанням комплексу статистичних методів аналізу.

1. Вплив масштабу компанії. Виявлено статистично значущі відмінності між компаніями різного розміру за показниками добробуту, психологічної безпеки та прозорості. У великих компаніях індекс добробуту є вищим ($M = 5,34$) порівняно з малими ($M = 4,38$; $\eta^2 = 0,067$), аналогічна тенденція простежується щодо психологічної безпеки ($M = 5,33$ проти $M = 4,80$; $\eta^2 = 0,052$). Це зумовлено наявністю формалізованих політик, розвинених комунікацій і механізмів зворотного зв'язку, тоді як у малих і середніх організаціях зберігається дефіцит структурованої взаємодії.

2. Вплив моделі бізнесу. Гібридні компанії демонструють найвищий рівень залученості ($M = 5,91$; $p_{\text{perm}} = 0,002$), що свідчить про переваги поєднання продуктової стабільності та сервісної орієнтації. Сервісні компанії характеризуються вищою готовністю до використання штучного інтелекту ($M = 1,65$), тоді як продуктові компанії вирізняються сильнішою орієнтацією на розвиток і навчання за нижчого рівня формалізації процедур.

3. Управлінський статус і рольові особливості. Менеджери проєктів мають найнижчі показники балансу ($M = 4,55$) та психологічної безпеки

($M = 4,41$), що пов'язано з високим навантаженням і міжфункціональною відповідальністю. Лінійні керівники демонструють найвищі оцінки психологічної безпеки ($M = 5,63$) і залученості. Індивідуальні виконавці вище оцінюють добробут і етику, але нижче — прозорість рішень, що вказує на обмежену обізнаність зі стратегічними процесами.

4. Вплив стажу роботи. Індекс добробуту зростає від початкового етапу ($M = 4,73$) до 6–24 місяців ($M = 5,38$), досягає піку на етапі 2–5 років ($M = 5,23$), після чого дещо знижується ($M = 5,12$). Подібна динаміка характерна і для психологічної безпеки, що свідчить про ефект адаптації та ризик «кар'єрного плато» за тривалого перебування в організації.

5. Формат роботи. Дистанційний і гібридний формати не знижують рівень добробуту, а в окремих випадках підвищують його: баланс у віддалених працівників є вищим ($M = 5,34$) порівняно з офісними ($M = 4,17$). Прозорість і справедливість також оцінюються вище (4,53 проти 3,88), тоді як психологічна безпека дещо вища в офісних командах ($M = 5,32$), що підкреслює значущість безпосередньої взаємодії.

6. Взаємозв'язки між індикаторами людиноцентричності. Найтісніші кореляції зафіксовано між психологічною безпекою та залученістю ($r = 0,61$), а також між прозорістю та розвитком ($r = 0,52$). Високий рівень етики позитивно пов'язаний із добробутом і балансом, формуючи цілісний культурний контур організації.

7. Готовність до використання штучного інтелекту. Середній рівень готовності до інтеграції ШІ становить $M = 1,73$, що свідчить про наявність базових навичок і позитивне ставлення до інновацій. Найвищі значення зафіксовано в малих ($M = 1,65$) та великих компаніях ($M = 1,66$), а також серед віддалених працівників ($M = 1,67$), що вказує на роль гнучких структур і цифрового досвіду як чинників технологічної готовності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що рівень людиноцентричності в екосистемах людських ресурсів українських ІТ-компаніях має виражену структурну та поведінкову багатовимірність. Він залежить не лише від організаційних параметрів, а й від сформованої культури довіри, відкритості комунікацій і зрілості управлінських практик. Виявлені закономірності дають змогу окреслити модель людиноцентричності як багаторівневу систему, де технологічна зрілість підтримує гуманістичні цінності, а людина є ключовим елементом організаційного розвитку.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що людиноцентричність екосистеми людських ресурсів українських ІТ-компаній формується як цілісна багаторівнева модель, у межах якої

технологічна зрілість, організаційна культура та соціально-етичні принципи взаємодіють в єдиній управлінській логіці. Такий підхід сприяє не лише ефективності бізнес-процесів, а й створенню умов для стійкого розвитку працівників на засадах довіри, справедливості та відповідальності.

Отримані дані підтверджують помірно високий рівень людиноцентричності українського ІТ-сектору, що проявляється через орієнтацію на добробут, розвиток і залученість персоналу. Найвищі показники зафіксовано за індикаторами залученості, етики та психологічної безпеки, тоді як прозорість управлінських рішень і розвиток кар'єри залишаються зонами подальшого вдосконалення. Це вказує на наявність зрілої культурної основи за одночасної потреби у формалізації процедур і підвищенні управлінської відкритості.

Факторний і кореляційний аналіз виявив низку закономірностей. Зі зростанням масштабу компаній підвищується рівень людиноцентричності завдяки більш системним політикам підтримки та комунікацій. Бізнес-модель також визначає специфіку практик: сервісні компанії вирізняються вищою технологічною готовністю, продуктові – орієнтацією на розвиток і навчання, а гібридні поєднують ці підходи, забезпечуючи найвищу залученість працівників.

Встановлено, що управлінський статус суттєво впливає на сприйняття людиноцентричних практик: менеджери проєктів демонструють нижчі

оцінки добробуту та психологічної безпеки, що актуалізує потребу у спеціальних програмах підтримки середньої управлінської ланки. Аналіз стажу роботи підтвердив наявність адаптаційної кривої, що обґрунтовує необхідність удосконалення онбордингу, наставництва та прозорих кар'єрних траєкторій.

Виявлені відмінності за форматом роботи засвідчують переваги гібридного підходу, який поєднує цифрову ефективність і соціальну взаємодію. Окрему увагу привертають результати щодо готовності до використання штучного інтелекту: технологічна відкритість вища у малих і великих компаніях та серед працівників із досвідом дистанційної роботи, що підтверджує зв'язок між цифровою зрілістю, довірою та якістю внутрішніх процесів.

Узагальнення результатів дало змогу сформувати трирівневу модель людиноцентричності організації, що охоплює структурний, культурний і технологічний рівні. Їх взаємодія формує екосистему управління, у центрі якої перебуває людина, а технології виступають засобом посилення її потенціалу. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для діагностики людиноцентричності, моніторингу культурних індикаторів і розроблення програм розвитку персоналу, зокрема із застосуванням авторського чат-бота як інструменту регулярного збору даних.

Список використаних джерел:

1. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. Т. 5, № 1. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126>
2. Єрешко Ю. О. Актуалізація парадигми сталого розвитку з позиції її людиноцентричності. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.1>
3. Зайцев Ю. К. Людиноцентрична парадигма сучасної економіки як умова сталого розвитку суспільства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_77 (дата звернення: 02.11.2025).
4. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (II частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4. С. 90–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>
5. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (I частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3. С. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>
6. Ріктор Т. Л. Людиноцентрична модель економіки підприємств: її інноваційні аспекти. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. № 28. С. 272–290. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-272-290](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-272-290)
7. Турило А. М., Турило А. А., Горська С. М. Проблеми економічного балансового розвитку в координатах «цінність людини (людиноцентризм) – справедливість – ефективність». *Вісник Криворізького національного університету*. 2021. № 52. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2021-1-52-49-54>
8. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77>
9. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрукайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. № 18. С. 176–188. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>
10. Вербова О. С., Вербова Р. М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. № 57. С. 402–425. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>
11. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>

12. Altman E., Kiron D., & Shawn M. How AI Changes Your Workforce. MIT Sloan Management Review. 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ai-changes-your-workforce/> (дата звернення 02.11.2025).
13. Edmondson, A., & Lei, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014. № 1(1), С. 23–43. URL: https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct (дата звернення 04.11.2025).
14. Melanie J. McGrath, Andreas Duenser, Justine Lacey, Cécile Paris (2023). Collaborative human-AI trust (CHAI-T): A process framework for active management of trust in human-AI collaboration. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*. № 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949882125000842?via%3Dihub> (дата звернення 04.11.2025).
15. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: The Great Reconnection. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (дата звернення 05.11.2025).
16. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення 07.11.2025).

References:

1. Kremen, V. H. (2023). Filosofiia liudynotsentryzmu v systemi suchasnykh tsinnosti [The Philosophy of Human-Centrism in the System of Contemporary Values]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, vol. 5(1), pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126> (in Ukrainian)
2. Yeresko, Yu. O. (2021). Aktualizatsiia paradyhmy staloho rozvytku z pozytsii yii liudynotsentrychnosti [Actualization of the Sustainable Development Paradigm from the Perspective of Its Human-Centricity]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 17, pp. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.1> (in Ukrainian)
3. Zaitsev, Yu. K. (2013). Liudynotsentrychna paradyhma suchasnoi ekonomiky yak umova staloho rozvytku suspilstva [The Human-Centric Paradigm of the Modern Economy as a Prerequisite for Sustainable Societal Development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_77 (in Ukrainian)
4. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2022a). Do filosofii moralnoi ekonomiky: kontseptolohiia liudynotsentrychnosti (Chastyna I) [Towards the Philosophy of the Moral Economy: The Conceptual Framework of Human-Centricity (Part I)]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 3, pp. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065> (in Ukrainian)
5. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2022b). Do filosofii moralnoi ekonomiky: kontseptolohiia liudynotsentrychnosti (Chastyna II) [Towards the Philosophy of the Moral Economy: The Conceptual Framework of Human-Centricity (Part II)]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 4, pp. 90–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090> (in Ukrainian)
6. Riktor, T. L. (2024). Liudynotsentrychna model ekonomiky pidpriemstv: yii innovatsiini aspekty [The Human-Centric Model of Enterprise Economics: Its Innovative Aspects]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriia: Sotsialni ta povedinkovi nauky. Seriia: Upravlinnia ta administruvannia*, vol. 28, pp. 272–290. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-272-290](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-272-290) (in Ukrainian)
7. Turylo, A. M., Turylo, A. A., & Horska, S. M. (2021). Problemy ekonomichnoho balansovoho rozvytku v koordynatakh «tsinnist liudyny (liudynotsentryzm) – spravedlyvist – efektyvnist» [Problems of Balanced Economic Development within the Coordinates of “Human Value (Human-Centrism) – Justice – Efficiency”]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*, vol. 52, pp. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2021-1-52-49-54> (in Ukrainian)
8. Shakhno, A. Yu., Astafieva, K. O., Temchenko, H. V., & Bondarchuk, O. M. (2021). Mekhanizm zabezpechennia zasad liudynotsentrychnosti u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstva [The Mechanism for Ensuring the Principles of Human-Centricity in the Process of Enterprise Personnel Management]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77> (in Ukrainian)
9. Cherep, A., Voronkova, V., Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Andriukaitiene, R. (2024). Trends in the development of human-centered personnel management under globalization and digitalization: Challenges and opportunities. *Humanities Studies*, vol. 18, pp. 176–188. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18> (in Ukrainian)
10. Verbova, O. S., & Verbova, R. M. (2024). Liudynotsentrychne upravlinnia personalom ukraïnskykh pidpriemstv yak protyidiia vyklykam voïennoho chasu [Human-Centric Personnel Management in Ukrainian Enterprises as a Response to the Challenges of Wartime]. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, vol. 57, pp. 402–425. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402> (in Ukrainian)
11. Kolot, A. M., Herasymenko, O. O., Shevchenko, A. S., & Babii, Yu. M. (2023). Ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and applied platform of human-centeredness. *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (in Ukrainian)
12. Altman, E., Kiron, D., & Shawn, M. (2024). How AI changes your workforce. *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ai-changes-your-workforce/>
13. Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1(1), pp. 23–43 Available at: https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct

14. McGrath, M. J., Duenser, A., Lacey, J., & Paris, C. (2025). Collaborative human-AI trust (CHAI-T): A process framework for active management of trust in human-AI collaboration. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 6, Article 100200 Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949882125000842?via%3Dihub>
15. Deloitte. (2024). *Global human capital trends 2024: The great reconnection*. Deloitte Insights. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>
16. McKinsey&Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025