

Кравчук О. І.
*доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

HRM 5.0: ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ МАЙБУТНЬОГО

Індустрія 5.0 репрезентує нову парадигму соціотехнічного розвитку, що фокусується не лише на автоматизації та ефективності, як це було характерно для Індустрії 4.0, а на людиноцентричності, сталому розвитку, етичності та соціальній цінності технологій. У відповідь на ці виклики трансформуються і функція управління людськими ресурсами — формуючись у концепцію HRM 5.0 [4; 5]. Глобальна невизначеність та цифрові зміни вимагають трансформації управління людськими ресурсами в напрямі людиноцентричних підходів [2]. Традиційний погляд на людські ресурси як на сукупність найманих працівників поступається місцем більш цілісній перспективі, що охоплює внутрішніх і зовнішніх учасників, які співпрацюють у динамічній екосистемі [2; 9]. Така парадигмальна зміна зумовлена конвергенцією кількох чинників, зокрема зростанням платформ гіг-економіки, інтеграцією штучного інтелекту та робототехніки, а також зміною мотиваційних настанов та очікувань працівників [5; 7; 8]. Саме тому за мету дослідження обрано обґрунтування особливостей трансформації управління людськими ресурсами (далі — HRM) в контексті викликів Індустрії 5.0 через призму цифрової екосистеми та визначення ролі HRM 5.0 у побудові гнучких, резильєнтних і соціально відповідальних організацій.

HRM 5.0 являє собою багатовимірну соціотехнічну трансформацію, що виходить за межі технологічного вдосконалення [4]. На відміну від попередніх поколінь — адміністративного (HRM 1.0), процесно-орієнтованого (HRM 2.0), стратегічного (HRM 3.0) та технологічно-орієнтованого (HRM 4.0) — п'яте покоління інтегрує цифрові можливості Індустрії 4.0 з людиноцентричним баченням Індустрії 5.0 [6]. Основна відмінність HRM 5.0 полягає в переосмисленні стратегічної ролі HR через призму регулятор-

них пріоритетів. Якщо попередні моделі фокусувалися здебільшого на операційній ефективності або стратегічному узгодженні з бізнес-цілями, HRM 5.0 орієнтується на добробут працівників, інклюзивність, етику та сталість.

Визначальними ознаками HRM 5.0 є людиноцентризм, етичність, адаптивність, стійкість і ціннісно-орієнтоване використання штучного інтелекту [4; 5]. Людиноцентризм передбачає фокус HRM не на контролі або продуктивності як самоцілі, а на цінності, досвіді, гідності та автономії працівника; цей принцип реалізується через персоналізований підхід до навчання та розвитку, гнучкість моделей зайнятості, прозорість цифрових процесів [9]. Сталий розвиток в HRM включає не лише екологічну складову, а й довгострокову стійкість людського капіталу, повагу до прав працівників, інклюзію, безпеку праці [6]. HR-функція бере участь у реалізації ESG-стратегій компаній [3]. Етичне застосування штучного інтелекту потребує забезпечення справедливості алгоритмів, прозорості, захисту персональних даних та права працівника на пояснення [11]. Інтегрований добробут працівників трансформувався до системного підходу, що охоплює фізичне, психологічне, соціальне, цифрове й емоційне здоров'я працівника через цифрові платформи, які забезпечують моніторинг показників благополуччя та своєчасну підтримку [5].

Цифрова HR-екосистема представляє собою стратегічно інтегровану інфраструктуру, що узгоджує операційні HR-функції з працівнико-центричним та даними-інформованим прийняттям рішень [9; 10]. Вона функціонує як динамічна, інтероперабельна мережа платформ та аналітичних модулів. Основні компоненти включають HRIS/HRMS для адміністративної ефективності, ATS для рекрутингу на основі даних, LMS для безперервного навчання, системи зворотного зв'язку для моніторингу залученості, аналітику людських ресурсів для прогностичних інсайтів та цифрові інструменти благополуччя [9; 11].

Функціональна архітектура цифрової HR-екосистеми охоплює всі етапи життєвого циклу працівника [4; 5]. Рекрутинг використовує ATS та штучний інтелект для зіставлення вакансій і кандидатів для забезпечення справедливого доступу та різноманітності. Онбординг автоматизує робочі процеси через чат-боти, фокусуючись на дизайні досвіду та інклюзії. Навчання і розвиток реалізуються через LMS та адаптивне навчання з використанням штучного інтелекту, сприяючи розширенню можливостей працівників та кар'єрній сталості. Управління ефективністю базується на платформах ключових показників ефективності та 360° зво-

ротному зв'язку, забезпечуючи прозорість та орієнтацію на розвиток. Залученість і добробут підтримуються інструментами eNPS та додатками благополуччя для утримання та емоційної стійкості. Стратегічне планування використовує аналітику людських ресурсів та інформаційні панелі для доказової HR-стратегії та гнучкості робочої сили. На відміну від попередніх досліджень, що розглядають інструменти ізольовано, ця модель забезпечує системну інтеграцію цифрових рішень відповідно до принципів HRM 5.0 [4; 10].

Технологічна інфраструктура HRM 5.0 керується новим поколінням інтелектуальних, даними-інформованих та адаптивних інструментів, що переосмислюють як стратегічні HR-функції, так і досвід працівників [4; 9]. Класифікація цифрових HR-технологій охоплює шість категорій з різною функціональністю та стратегічною цінністю. Штучний інтелект у рекрутингу функціонує як людино-машинний гібрид, забезпечуючи зменшення упередженості через чат-боти, аналіз резюме та відеоінтерв'ю. Аналітика людських ресурсів надає аналітичний інтерфейс для прогностичного HR через моделювання відтоку та інформаційні панелі ключових показників ефективності. Навчальний штучний інтелект персоналізує навчання через адаптивні системи управління навчанням та курування курсів за допомогою штучного інтелекту, підвищуючи кваліфікацію та справедливість. Роботизована автоматизація процесів у HR повністю автоматизує операційні функції, стандартизуючи нарахування заробітної плати та обробку пільг. Технології благополуччя через людино-центровані додатки забезпечують стійкість та утримання працівників. Генеративний штучний інтелект підтримує людино-машинну співпрацю в створенні контенту, генеруючи описи посад, проекти політик та матеріали для адаптації.

Хоча багато технологій пропонують чіткі переваги ефективності та персоналізації, етична та організаційна готовність до впровадження значно варіюється [6; 11]. Дослідження обґрунтовує необхідність рамки відповідального впровадження інновацій в HRM 5.0 — такої, що надає пріоритет прозорості, інклюзивності та людській суб'єктності над технологічним детермінізмом.

У контексті глобальних криз питання організаційної стійкості набуло статусу одного з важливих стратегічних пріоритетів сучасного управління. Екосистема людських ресурсів організацій виходить за межі традиційного управління персоналом, охоплюючи зовнішніх і внутрішніх агентів на ринку праці; вона є однією

з локальних складових соціально-економічної системи, яка функціонує як комплекс організацій, бізнес-процесів та інфраструктурних утворень [1; 2]. Екосистемний підхід базується на взаємозв'язку між різними суб'єктами соціально-трудових відносин і дозволяє гнучко управляти людськими ресурсами на різних рівнях. У межах екосистеми внутрішні людські ресурси (штатні працівники з повною та неповною зайнятістю, тимчасові працівники, стажери) взаємодіють із зовнішніми людськими ресурсами (гіг-економіка, фріланс, фізичні особи-підрядники, краудсорсинг, консалтингові компанії) та компонентами-доповнювачами (технології, послуги, штучний інтелект, роботизація).

Перехід до епохи HRM 5.0 супроводжується глибокими трансформаціями в самій природі праці. Робоча сила 5.0 — це саморегульована, людиноцентрична, гнучка за змістом і форматом система, що функціонує в гіперзв'язаному, технологічно насиченому середовищі [7]. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 вимагає радикального перегляду ролі людини у виробничих і організаційних процесах [6]. Якщо у фокусі Індустрії 4.0 була автоматизація, ефективність і підвищення продуктивності, то Індустрія 5.0 повертає людину в центр системи як суб'єкта інновацій, креативності та етичної взаємодії з технологіями.

Зміни в робочій силі широко розглянуті в дослідженнях [1; 4; 5; 7; 8; 9]. Їх узагальнення дозволяє виділити основні вектори цих змін, а саме: (1) фокус організації змінився з автоматизації та ефективності на людиноцентризм і співпрацю; (2) роль працівника еволюціонувала від виконавця процесів до співтворця інновацій та партнера цифрової трансформації; (3) тип навичок розширився від технічних та операційних до когнітивних, етичних, міждисциплінарних і навігованих штучним інтелектом; (4) модель зайнятості трансформувалася з фіксованої та контрольованої на гнучку, мережеву та місійну; (5) мотиваційні чинники змістилися від заробітної плати та стабільності до сенсу, цінності, автономії та благополуччя; (6) взаємодія з технологіями перейшла від пристосування до автоматизації до співпраці зі штучним інтелектом та етичного співіснування (табл. 1).

На основі аналізу наукових підходів запропоновано авторське визначення: Робоча сила 5.0 — це системна сукупність соціальних агентів, здатних до когнітивно-етичної взаємодії з технологічним середовищем на основі принципів саморефлексії, цифрової автономії, міждисциплінарної кооперації та співтворення організаційної цінності у межах людиноцентричних, стійких і адаптивних цифрових екосистем.

Таблиця 1

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ ВІД 4.0 ДО 5.0

Критерій	Робоча сила 4.0	Робоча сила 5.0
Фокус організації	Автоматизація, ефективність, масштабування	Людиноцентризм, стійкість, співтворення
Роль працівника	Виконавець процесів, оператор технологій	Співтворець інновацій, партнер цифрової трансформації
Тип навичок	Технічні, операційні	Когнітивні, етичні, міждисциплінарні, навіговані штучним інтелектом
Модель зайнятості	Фіксована, контрактна, контрольована	Гнучка, мережева, платформна, місійна
Мотиваційні чинники	Заробітна плата, стабільність	Сенс, цінність, автономія, благополуччя
Взаємодія з технологіями	Прийняття до автоматизації	Співпраця зі штучним інтелектом та етичне співіснування

Джерело: авторська розробка.

HRM 5.0 відіграє центральну роль як інфраструктурний драйвер організаційної стійкості, трансформуючись із підтримувальної функції у стратегічний інструмент адаптивності. Організаційна стійкість формується через шість ключових компонентів HRM 5.0. Людиноцентризм втілюється через дизайн досвіду працівника, інклюзію та гнучкі моделі зайнятості, підвищуючи довіру та зменшуючи опір змінам. Етичний штучний інтелект забезпечує зрозумілість алгоритмів, запобігання упередженням та політики цифрової етики, гарантуючи прозорість рішень і недопущення дискримінації. HR-аналітика використовує прогностичні моделі ризиків та інформаційні панелі для раннього виявлення вразливих груп і професійного вигорання. Інтегроване благополуччя через платформи wellbeing та емоційну аналітику зміцнює психологічну стійкість працівників. ESG-орієнтація HRM реалізується через соціальну політику та індекси різноманітності, рівності й інклюзії, формуючи етичну відповідальність організації. Гнучка культура і навчання 5.0 застосовують платформи навчального досвіду, мікронавчання та перепідготовку для безперервного оновлення компетентностей.

Українське HR-середовище, попри значні обмеження, пропонує унікальні можливості для трансформації. Розвиток цифрових

екосистем ринку праці та триваючі процеси цифровізації можуть прискорити впровадження HRM 5.0. У цьому контексті орієнтована на стійкість HR-трансформація постає водночас необхідністю та конкурентною перевагою.

HRM 5.0 — це не просто етап цифрового розвитку HR, а ціннісна модель, що поєднує технологічні можливості з людиноцентричними принципами. Основною особливістю цієї трансформації є створення збалансованої екосистеми, де штучний інтелект і людський потенціал взаємодоповнюють один одного в межах етичних норм та стійкого розвитку. Цифрова HR-екосистема функціонує як інтегрована, соціально відповідальна інфраструктура, що підтримує людиноцентричну стратегію. Екосистема людських ресурсів організацій є концептуальною основою та прикладною платформою людиноцентризму, забезпечуючи гнучкість, стійкість та інклюзивність організаційного розвитку. Формування робочої сили 5.0 вимагає докорінної трансформації HRM і переходу від ієрархічної моделі управління до екосистеми співтворення цінностей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А., Герасименко, О., & Шевченко, А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: Компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
2. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А., & Бабій, Ю. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3(57), 282–294. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>.
3. Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: Human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5>.
4. Adisa, T. A. (Ed.). (2024). HRM 5.0: Unpacking the digitalisation of human resource management. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58912-6>.
5. Bhanumathi, P. (2025). Human resource management in the 5.0 era. In *Humanizing the hyperconnected workplace*, 103–136. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8171-7.ch004>.
6. Ghobakhloo, M., Mahdiraji, H. A., Iranmanesh, M., & Jafari-Sadeghi, V. (2024). From industry 4.0 digital manufacturing to industry 5.0 digital society: A roadmap toward human-centric, sustainable, and resilient

production. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z>.

7. He, M., & Chand, B. (2024). Industry 5.0, future of workforce beyond efficiency and productivity. *Innovation, sustainability, and technological megatrends in the face of uncertainties*, 23–40. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46189-7_2.

8. Kravchuk, O. (2024). Bridging the skills gap in the digital transformation: Preparing the workforce for industry 4.0. *Digital transformation in contemporary society*, 348–389. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/30ca7d77debc40d97016d5c12fc0770c.pdf>.

9. Kravchuk, O. (2025). Digital transformation of human capital management: Enhancing social mobility in the digital economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 80–100. <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.80-100>.

10. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German journal of human resource management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.

11. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, (74), 2683–2715. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>.