

УДК 005.96:005.591.6:658.314.2

**Рекуненко І. І.**

*i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1558-629X*

*Researcher ID: MFH-1584-2025*

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету, м. Суми*

**Матвєєва Ю. А.**

*y.matvieieva@management.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3082-5551*

*Researcher ID: PQA-8360-2026*

*к.е.н, доцент, старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету, м. Суми*

**Борсук І. Д.**

*i.borsuk@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0004-0480-5655*

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,*

*Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету, м. Суми*

## HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію HR-менеджменту та системи управління талантами в умовах проектно-орієнтованих організацій під впливом сучасних викликів цифровізації, невизначеності та глобальної конкуренції за людський капітал. Обґрунтовано, що сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю та глибокими структурними змінами, зокрема переходом до проектно-орієнтованої економіки, поширенням гібридних і віддалених форматів роботи, активною цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів. У дослідженні використано методи бібліометричного аналізу, зокрема інструментарій VOSviewer, що дозволило візуалізувати тематичні кластери сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту. Встановлено, що центральне місце займає кластер “human resource management”, який інтегрує суміжні напрями – “project management”, “talent management”, “people analytics” та “data-driven decision making”, що підтверджує міждисциплінарний характер сучасних HR-досліджень і тенденцію до їх цифрової трансформації. Проектно-орієнтовані організації визначено як домінуючу форму ведення бізнесу, що забезпечує швидку адаптацію до змін і підвищення ефективності використання ресурсів. Проаналізовано сучасні підходи до HR-менеджменту, зокрема Agile HR, Digital HR, People Analytics та Employee Experience. Визначено трансформацію ролі HR у стратегічного бізнес-партнера, відповідального за формування екосистеми розвитку талантів. На основі аналізу міжнародних і українських практик виявлено ключові тенденції розвитку HR-менеджменту. У результаті дослідження запропоновано модель Talent-Agile-HR для проектно-орієнтованих організацій, яка інтегрує стратегічний, цифровий та поведінковий виміри управління талантами. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та інструментів для вдосконалення HR-практик у проектно-орієнтованих організаціях, зокрема в умовах нестабільності та воєнних викликів. Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною верифікацією моделі, розробкою сис-



теми показників оцінювання ефективності управління талантами та аналізом впливу штучного інтелекту й ESG-підходів на HR-менеджмент.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, управління проектами, управління талантами, аналітика персоналу, Agile-підходи, концепція Employee Experience (EX), Модель Talent-Agile-HR, проектно-орієнтовані організації, Agile HR, Digital HR.

**Rekunenko Ihor**

*i.rekunenko@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1558-629X*

*Researcher ID: MFH-1584-2025*

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Oleg Balatskyi*

*Department of Management, Educational and Scientific Institute of Business,*

*Economics and Management Sumy State University, Sumy*

**Matvieieva Yuliia**

*y.matvieieva@management.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3082-5551*

*Researcher ID: PQA-8360-2026*

*PhD, Associate Professor, Senior Lecturer at the Oleg Balatskyi*

*Department of Management, Educational and Scientific Institute of Business,*

*Economics and Management Sumy State University, Sumy*

**Borsuk Ihor**

*i.borsuk@biem.sumdu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0004-0480-5655*

*Postgraduate, Educational and Scientific Institute of Business,*

*Economics and Management Sumy State University, Sumy*

## HR MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

**Abstract.** *The article examines the transformation of HR management and talent management systems in project-oriented organizations under the influence of contemporary challenges such as digitalization, uncertainty, and global competition for human capital. It is substantiated that the modern business environment is characterized by high dynamism, instability, and profound structural changes, including the transition to a project-based economy, the spread of hybrid and remote work formats, and the active digitalization and automation of business processes. The study employs bibliometric analysis methods, in particular the VOSviewer toolkit, which made it possible to visualize thematic clusters of contemporary research in the field of HR management. It is established that the central position is occupied by the “human resource management” cluster, which integrates related areas such as “project management”, “talent management”, “people analytics” and “data-driven decision making”, confirming the interdisciplinary nature of modern HR research and the trend toward its digital transformation. Project-oriented organizations are identified as the dominant form of doing business, ensuring rapid adaptation to changes and increased efficiency in resource utilization. Modern approaches to HR management are analyzed, including Agile HR, Digital HR, People Analytics, and Employee Experience. The transformation of the HR role into a strategic business partner responsible for shaping a talent development ecosystem is substantiated. Based on the analysis of international and Ukrainian practices, key trends in the development of HR management are identified. As a result of the study, the Talent-Agile-HR model for project-oriented organizations is proposed, integrating strategic, digital, and behavioral dimensions of talent management. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed model and tools to improve HR practices in project-oriented organizations, particularly under conditions of instability and wartime challenges. Prospects for further research are related to the empirical verification of the model, the development of a system of indicators for evaluating the effectiveness of*

*talent management, and the analysis of the impact of artificial intelligence and ESG approaches on HR management.*

**Keywords:** human resource management, project management, talent management, people analytics, Agile approaches, Employee Experience (EX) concept, Talent-Agile-HR model, project-oriented organizations, Agile HR, Digital HR.

**JEL Classification:** J24, J28, L20, L86, M12, M15, M51, O15

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-13>

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та глибокими трансформаційними процесами. Перехід до проектної економіки, поширення гібридних і віддалених форматів роботи, загострення глобальної конкуренції за таланти, а також активна цифровізація та автоматизація бізнес-процесів суттєво змінюють підходи до організації праці. Додатковим викликом виступає зростаюча нестабільність, зумовлена кризовими явищами та воєнними подіями, що посилює вимоги до адаптивності організацій. У таких умовах відбувається переосмислення ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності організаційної діяльності. Організації дедалі менше орієнтуються на управління персоналом у традиційному розумінні, натомість фокус зміщується на управління талантами, які функціонують у межах гнучких, динамічних і часто тимчасових проектних команд. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до HR-менеджменту, який має відповідати новим умовам функціонування організацій.

Проектно-орієнтовані організації стають домінуючою формою ведення бізнесу, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Водночас така модель діяльності потребує нових підходів до управління талантами, зокрема щодо їх залучення, розвитку, мотивації та утримання в умовах високої мобільності та нестабільності.

Сучасний HR-менеджмент зазнає значної трансформації під впливом цифрових технологій, аналітики даних та нових управлінських концепцій. Використання інструментів Digital HR, People Analytics, а також впровадження принципів Agile HR сприяє підвищенню ефективності управління талантами в умовах проектного середовища. Особливого значення набуває також орієнтація на досвід працівника та формування людиноцентричного підходу

до управління. Крім того, сучасні виклики, пов'язані зі сталим розвитком і впровадженням принципів ESG, вимагають від організацій інтеграції соціальної відповідальності, добробуту працівників та екологічної свідомості у практики HR-менеджменту. Це посилює роль управління талантами як ключового елементу формування стійких та конкурентоспроможних організацій. Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах нестабільності та воєнних викликів в Україні, що потребує розробки адаптивних моделей HR-менеджменту та управління талантами в проектно-орієнтованих організаціях.

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень у сфері HR-менеджменту та управління талантами, залишається недостатньо дослідженим питання їх інтеграції в умовах проектного середовища з урахуванням сучасних викликів цифровізації та невизначеності. У зв'язку з цим метою даного дослідження є аналіз трансформації HR-менеджменту та управління талантами в проектно-орієнтованих організаціях, а також визначення сучасних підходів, інструментів і механізмів, що забезпечують підвищення ефективності їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації HR-менеджменту та управління талантами в умовах динамічного бізнес-середовища є предметом активних наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, значна увага приділяється зміні ролі HR-функції в умовах цифровізації, поширення проектних форм організації діяльності та зростання конкуренції за таланти.

Сучасні дослідження підкреслюють стратегічну роль HR-менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Так, D. Ulrich обґрунтовує трансформацію HR у бізнес-партнера, який створює цінність для організації через розвиток людського капіталу [1]. Аналогічної позиції дотримуються J. Boudreau та P. Ramstad, які акцентують увагу на необ-

хідності використання аналітичних підходів у HR для прийняття ефективних управлінських рішень [2]. Значний внесок у розвиток концепції управління талантами зробили E. Gallardo-Gallardo, N. Dries та T. González-Cruz, які систематизували підходи до визначення сутності талант-менеджменту та підкреслили його роль як ключового інструменту забезпечення організаційної ефективності [3]. У свою чергу, M. Collings і K. Mellahi розглядають управління талантами як стратегічний процес, спрямований на ідентифікацію та розвиток ключових позицій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги [4]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією HR-менеджменту представлений у роботах науковців T. Bondarouk і C. Brewster, які наголошують на зростанні ролі Digital HR та впливі інформаційних технологій на управління персоналом [5]. У роботах J. Marler і S. Parry розкрито значення HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності прийняття рішень у сфері управління талантами [6]. Проблема функціонування HR у проєктно-орієнтованих організаціях розглядається у працях J.R. Turner, R. Müller та інших дослідників, які акцентують увагу на специфіці управління людськими ресурсами в умовах тимчасових команд, гнучких ролей і динамічних структур [7]. Водночас дослідження Н. Huemann, А. Keegan та J.R. Turner підкреслюють необхідність інтеграції HR-практик у проєктний менеджмент, що забезпечує ефективне управління талантами в таких організаціях [8].

Зростаючий інтерес викликають також питання Agile HR та управління талантами в умовах гнучких організаційних структур. Зокрема, у роботах M. Denning зазначається, що впровадження Agile-підходів сприяє підвищенню адаптивності організацій і ефективності командної роботи [9].

У контексті сталого розвитку та ESG-трансформацій важливим є напрям Green HRM, який активно досліджується у працях D. Renwick, T. Redman та S. Maguire, де обґрунтовується роль HR у формуванні екологічно відповідальної поведінки організацій [10].

Питання розвитку HR-менеджменту та управління талантами також активно досліджувалось вітчизняними науковцями у працях О. Грішнєвої, А. Колота, І. Петрової. Авторами розглядаються сучасні тенденції розвитку людського капіталу та трансформації HR-практик в умовах глобалізації [11]. Дослідження Л. Балабанової,

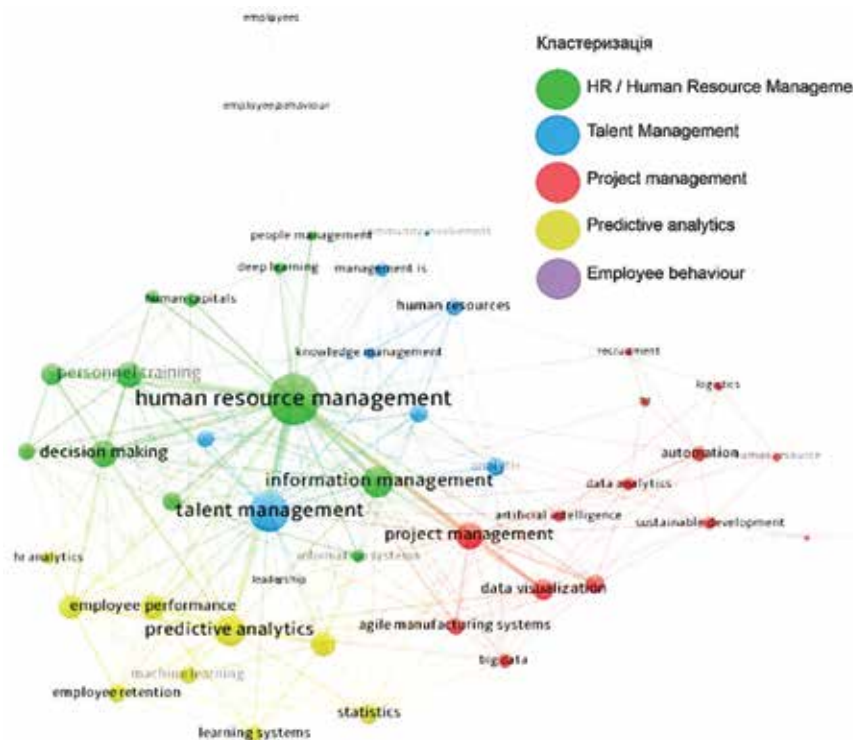
О. Сардак присвячені питанням стратегічного управління персоналом і розвитку талантів у сучасних організаціях [12].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції HR-менеджменту та управління талантами саме в умовах проєктно-орієнтованих організацій з урахуванням сучасних викликів цифровізації, нестабільності та кризових явищ. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**Постановка завдання.** Метою статті комплексний аналіз трансформації HR-менеджменту та системи управління талантами в умовах проєктно-орієнтованих організацій під впливом сучасних викликів цифровізації, нестабільності та зростаючої конкуренції за людський капітал, а також обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних підходів, інструментів і механізмів управління талантами, які забезпечують підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні трансформаційні процеси в економіці зумовлюють перехід від функціонально-ієрархічних моделей управління до проєктно-орієнтованих форм організації діяльності. У таких умовах ключовим ресурсом організації стають не стільки трудові ресурси у традиційному розумінні, скільки таланти, здатні ефективно функціонувати в динамічному, невизначеному та цифровізованому середовищі. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі HR-менеджменту, який трансформується з адміністративної функції у стратегічного бізнес-партнера, орієнтованого на створення цінності через розвиток людського капіталу.

У сучасних дослідженнях управління людськими ресурсами та суміжних дисциплін дедалі ширше застосовуються методи візуалізації наукових даних, що дозволяють виявляти закономірності, структури та взаємозв'язки між ключовими концептами. Одним із таких інструментів є науковий VOSviewer, який забезпечує графічне представлення мережі термінів, їх кластерів та міжвузлових зв'язків. На рис. 1 представлено приклад візуалізації, що відображає міждисциплінарну мережу знань у сфері управління людськими ресурсами, аналітики даних, управління проєктами та суміжних напрямів.



**Рис. 1. Візуалізація тематичних кластерів у дослідженнях управління людськими ресурсами на основі VOSviewer-аналізу**

*Джерело: розроблено авторами на базі БД Scopus аналізу*

Кластеризація, представлена різними кольорами, дає змогу виокремити тематичні групи досліджень. Зокрема, центральне місце займає кластер “human resource management”, який інтегрує навколо себе суміжні напрями, включаючи “project management”, “information management” та “people management”, що підтверджує міждисциплінарний характер сучасних HR-досліджень. Окремий кластер пов’язаний із “talent management” та “human resources”, акцентуючи увагу на розвитку персоналу, лідерстві та організаційному розвитку. Водночас кластери, орієнтовані на “predictive analytics”, “employee performance” та “decision making”, відображають зростаючу роль аналітики даних та цифрових інструментів у процесах управління персоналом.

Особливої уваги заслуговує наявність зв’язків між управлінськими та технологічними концептами, такими як “artificial intelligence”, “automation”, “data analytics” та “deep learning”, що свідчить про поступову цифрову трансформацію HR-менеджменту та його інтеграцію з інноваційними технологіями. Крім того, на периферії мережі простежуються поняття, пов’язані з публічним управлінням і сталим розвитком, що вказує на розширення сфери застосування HR-практик у контексті суспільних викликів.

Таким чином, представлений VOSviewer не лише ілюструє сучасну структуру наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами, але й дозволяє ідентифікувати ключові напрями їх розвитку, підтверджуючи тенденцію до інтеграції проектного підходу, цифрових технологій та аналітичних інструментів у HR-менеджменті.

Подальший розвиток наукової дискусії у сфері HR-менеджменту доцільно розглядати крізь призму глибинних трансформацій зовнішнього середовища, які визначають нову парадигму управління організаціями. Сучасна економіка дедалі більше набуває ознак проектно-орієнтованої, що проявляється у домінуванні тимчасових ініціатив, гнучких організаційних структур та швидкій зміні бізнес-моделей. Поширення гібридних і віддалених форматів роботи, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація та впровадження технологій штучного інтелекту суттєво змінюють характер праці та вимоги до компетентностей працівників. Водночас глобальний дефіцит висококваліфікованих кадрів, відомий як “war for talent”, посилює конкуренцію між організаціями за людський капітал. Додатковим чинником є зростання нестабільності та кризових явищ, зокрема в умовах військових

конфліктів, що актуалізує необхідність підвищення адаптивності організацій.

У таких умовах відбувається концептуальний зсув: організації більше не обмежуються управлінням персоналом як ресурсом, натомість фокус зміщується на управління талантами як ключовими носіями знань, інновацій та конкурентних переваг. Це, у свою чергу, обумовлює трансформацію HR-менеджменту, який еволюціонує від адміністративно-облікової функції до стратегічного партнера бізнесу. Традиційні підходи, що передбачали стабільні організаційні структури, чітко визначені ролі та довгострокову зайнятість, поступаються місцем гнучким моделям, орієнтованим на швидке формування проектних команд, розвиток компетентностей та управління знаннями. У цьому контексті HR-функція трансформується у роль Talent Architect або People Partner, відповідального за створення екосистеми розвитку талантів.

Ключовими драйверами цієї трансформації виступають сучасні управлінські та технологічні тренди. Зокрема, концепція Agile HR передбачає впровадження гнучких підходів до управління персоналом, що базуються на самоорганізації команд, ітеративності процесів та швидкому реагуванні на зміни. Паралельно зростає значення People Analytics як інструменту прийняття управлінських рішень на основі даних, що дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність працівників та оптимізувати процеси управління талантами. Важливу роль відіграє Digital HR, який охоплює автоматизацію рекрутингу, використання систем управління талантами (TMS)

та інтеграцію технологій штучного інтелекту у HR-процеси. Особливої уваги заслуговує концепція Employee Experience (EX), яка фокусується на формуванні позитивного досвіду працівника як чинника підвищення його залученості та утримання.

Специфіка проектно-орієнтованих організацій зумовлює необхідність адаптації HR-підходів до нових умов функціонування. На відміну від традиційних організацій, у таких структурах команди мають тимчасовий характер, працівники одночасно залучені до кількох проектів, а ролі можуть змінюватися залежно від потреб конкретного проекту. Це вимагає від HR-менеджменту забезпечення швидкого підбору талантів відповідно до вимог проектів, ефективного управління їх завантаженням, розвитку мультифункціональних компетентностей та підтримки неформальних лідерських практик.

Враховуючи зазначені особливості, доцільно систематизувати ключові відмінності між традиційним та сучасним (Agile) підходами до HR-менеджменту. Систематизація трансформації HR-менеджменту в умовах проектно-орієнтованих організацій узагальнена в табл. 1 з урахуванням сучасних міжнародних підходів, табл. 1.

Порівняльний аналіз свідчить, що трансформація HR-менеджменту має системний характер і охоплює не лише інструменти чи підходи, а й зміну управлінської парадигми. Ключовою відмінністю Agile HR є перехід від функціональної стабільності до динамічної адаптивності, що проявляється у формуванні тимчасових крос-функціональних команд, децентралізації прийняття рішень та орієнтації

Таблиця 1

**Трансформація HR-менеджменту: від традиційної до Agile-моделі в умовах проектно-орієнтованих організацій**

Критерій	Традиційний HR	Agile HR (Talent-Oriented)	Практичні інструменти реалізації	Метрики / KPI
1	2	3	4	5
1. Організаційна структура	Ієрархічна, функціональна	Гнучка, мережева, проектна	Agile-структури, матричне управління, squads/tribes [15; 16]	Time-to-market, швидкість формування команд
2. Ролі працівників	Чітко визначені, стабільні	Динамічні, мультифункціональні	Competency frameworks, skill matrices, talent marketplaces [14; 18]	Skill coverage, % мульти-скімінгу
3. Тип команд	Постійні функціональні підрозділи	Тимчасові, крос-функціональні, проектні	Scrum, Kanban, project staffing tools [16; 17]	Team velocity, ефективність проектів
4. Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване, на рівні команд	Delegation frameworks, OKR [15; 17]	Decision speed, % автономних рішень

1	2	3	4	5
5. Фокус управління	Процеси та контроль	Люди, цінність, результат	Value-based management, employee-centric design [14; 19]	Employee engagement, value delivery
Роль HR	Адміністративна функція	Стратегічний партнер (People Partner, Talent Architect)	HR Business Partnering, Talent advisory [15; 16]	HR impact on business outcomes
Рекрутинг	Реактивний (під вакансії)	Проактивний (під таланти і проекти)	Talent pools, employer branding, AI-рекрутинг [16; 17]	Time-to-hire, quality of hire
Навчання і розвиток	Періодичне навчання	Безперервний розвиток (Lifelong learning)	LMS, microlearning, reskilling/upskilling programs [17; 18]	Learning agility, ROI навчання
Мотивація	Матеріальн, стандартизована	Індивідуалізована, через досвід (EX)	Total Rewards, well-being programs, gamification [16; 19]	Retention rate, eNPS
Інструменти HR	HRIS, облік кадрів	Digital HR, People Analytics, AI	SAP SuccessFactors, Workday, Power BI HR dashboards [16; 17]	Data-driven decisions rate
Управління ефективністю	Річна оцінка (KPI)	Безперервний feedback, OKR	Performance management platforms [15; 18]	Goal achievement rate, feedback frequency
Адаптивність	Низька	Висока	Agile HR practices, scenario planning [17; 19]	Adaptation speed
Контекст застосування	Стабільне середовище	Невизначеність, кризи, проектна економіка	Remote work tools, distributed teams [17; 19]	Resilience index

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення підходів [14–19]

на створення цінності через людський капітал. Водночас інтеграція цифрових технологій та People Analytics забезпечує підвищення обґрунтованості HR-рішень, що дозволяє організаціям більш ефективно управляти талантами в умовах невизначеності. Таким чином, Agile HR виступає не лише інструментом підвищення гнучкості, а й ключовим фактором формування організаційної стійкості та конкурентоспроможності в проектно-орієнтованій економіці.

З метою емпіричної верифікації окреслених теоретичних положень та ідентифікації результативних практик управління талантами доцільно проаналізувати досвід провідних компаній, що реалізують Agile HR-підходи у проектно-орієнтованому середовищі. Систематизацію відповідних практик, інструментів та їх результативності наведено в табл. 2.

Проведений аналіз практик провідних міжнародних та українських компаній засвідчує, що сучасний HR-менеджмент у проектно-орієнтованих організаціях характеризується переходом до Agile-підходів, активним використан-

ням цифрових технологій та аналітики даних, а також інтеграцією управління талантами в організаційну структуру.

Отримані результати демонструють, що впровадження таких практик сприяє підвищенню внутрішньої мобільності, продуктивності команд, рівня залученості та швидкості реалізації проектів. Водночас узагальнені імплікації підтверджують трансформацію HR-функції у стратегічного партнера, здатного забезпечувати адаптивність, інноваційність і стійкість організацій в умовах невизначеного середовища.

Аналіз сучасних практик HR-менеджменту та управління талантами у міжнародних і українських проектно-орієнтованих організаціях демонструє три ключові тенденції: 1) Гнучкість організаційних структур – використання squads, tribes, крос-функціональних команд та децентралізованих моделей управління (Spotify, ING, SoftServe); 2) Цифровізація HR-процесів – застосування People Analytics, AI, HRIS, talent marketplaces для прийняття рішень на основі

**Практики HR-менеджменту та управління талантами в проектно-орієнтованих організаціях (міжнародний та український досвід)**

Компанія	Ключова HR / Talent Management практика	Інструменти та підходи	Кількісні результати	Імплікації для HR-менеджменту
1. Microsoft (США)	Agile Talent Management, внутрішній Talent Marketplace	AI у HR (Copilot, AskHR), talent mobility, гібридна робота [20; 21]	↑ внутрішня мобільність ~20–30%; ↓ витрати на рекрутинг; ↑ залученість працівників >80%, [20; 21]	Трансформація HR у цифрову платформу управління талантами
2. Spotify (Швеція)	Модель Squads–Tribes–Guilds	Самоорганізовані команди, Agile HR [22]	↓ time-to-market; ↑ інноваційність продуктів [22]	Інтеграція talent management у організаційну структуру
3. Google (США)	People Analytics	Project Oxygen, OKR, HR-аналітика [23; 24]	↑ ефективність менеджерів до 75%; ↑ утримання персоналу [23]	Використання даних як основи прийняття HR-рішень
4. PayPal (США)	Масштабування Agile-підходів	Scrum, крос-функціональні команди [25]	↓ цикл розробки продукту до 30–40%; ↑ продуктивність проектних команд [25]	Посилення ролі HR як драйвера Agile-трансформації
5. ING (Нідерланди)	Agile-трансформація організації	Squads, Tribes, безперервне навчання [26]	↓ time-to-market ~30%; ↑ швидкість прийняття рішень [26]	Адаптація Agile HR-підходів у традиційних галузях
6. SoftServe (Україна)	Talent-driven HR у глобальних проектних командах	SoftServe University, LMS, дистанційні команди, reskilling/upskilling [27; 28]	↑ утримання персоналу >85%; ↑ внутрішня мобільність; стабільна продуктивність в умовах війни [27]	Формування адаптивних HR-моделей в умовах кризи
7. EPAM Systems (США / Україна)	Глобальне управління талантами у розподілених командах	Talent pools, global staffing, digital HR-платформи [28; 29]	↑ частка внутрішніх призначень; ↓ time-to-hire; ↑ гнучкість використання ресурсів [28]	Масштабування talent management у розподіленому (distributed) середовищі

*Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення практик міжнародних та українських компаній [20–29]*

даних (Microsoft, Google, EPAM); 3) Фокус на розвитку і залученості працівників – впровадження lifelong learning, microlearning, Employee Experience та програм розвитку талантів (SoftServe, Microsoft, Google).

Ці тенденції підтверджують необхідність інтегрованого підходу до управління талантами, який поєднує стратегічне, цифрове та поведінкове управління в єдину екосистему. На основі цих висновків пропонується авторська модель управління талантами у проектно-орієнтованих організаціях, рис. 2. Запропонована модель забезпечує: формування стратегії управління талантами, інтегрованої з бізнес-цілями;

розвиток гнучких організаційних структур, що підтримують тимчасові та мультифункціональні команди; використання цифрових HR-інструментів та аналітики для прогнозування потреб у талантах і оцінювання ефективності команд; а також реалізацію програм розвитку й утримання персоналу, орієнтованих на адаптивність, залученість і формування компетентностей майбутнього. Вона відображає комплексний підхід до управління талантами у проектно-орієнтованих організаціях, поєднуючи стратегічний, цифровий та поведінковий виміри HR-менеджменту. Її ядром є талант-центрична екосистема, що забезпечує гнучкість,

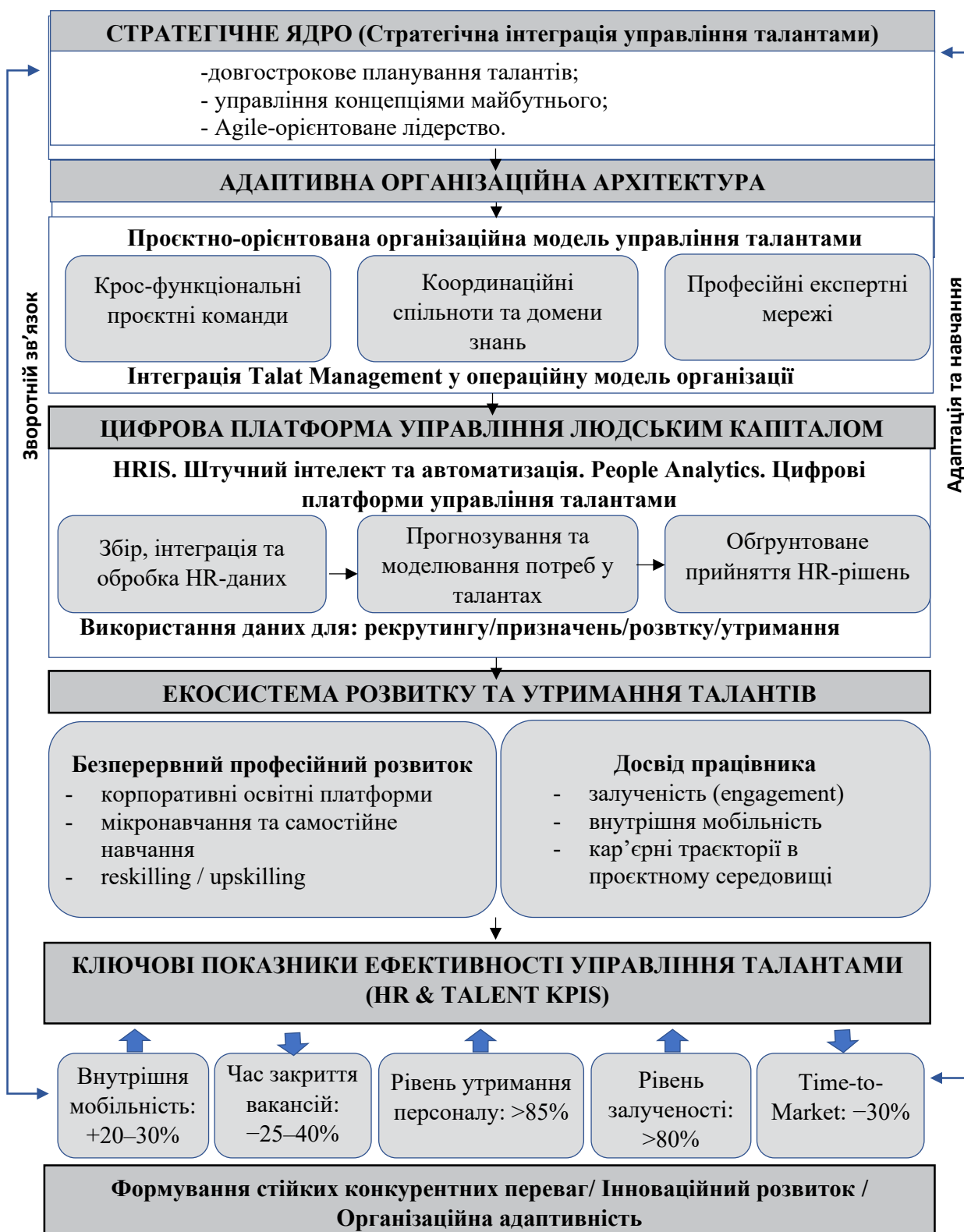


Рис. 2 Модель Talent-Agile-HR для проєктно-орієнтованих організацій

Джерело: авторська розробка

безперервний розвиток персоналу, високий рівень залученості та data-driven прийняття управлінських рішень.

Структурно модель охоплює чотири взаємопов'язані компоненти: стратегічне управління

талантами (узгодження HR- та бізнес-стратегій); гнучкі організаційні структури (крос-функціональні команди, Squads/Tribes/Guilds, децентралізація); цифрові HR-інструменти та аналітику (HRIS, AI, People Analytics, OKR,

talent pools); розвиток і утримання талантів (безперервне навчання, LMS, кар'єрне планування, внутрішня мобільність, employee experience).

Імплементація моделі сприяє зростанню внутрішньої мобільності та продуктивності проєктних команд, скороченню time-to-hire, підвищенню рівня залученості й утримання персоналу, а також посиленню організаційної гнучкості та адаптивності. Запропонована модель ґрунтується на узагальненні міжнародних практик і підтверджує доцільність трансформації HR-функцій у напрямі формування адаптивних talent-екосистем у проєктно-орієнтованому середовищі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація HR-менеджменту в умовах проєктно-орієнтованих організацій має системний характер і зумовлена впливом цифровізації, зростанням невизначеності бізнес-середовища та посиленням конкуренції за таланти. Обґрунтовано, що сучасний HR-менеджмент еволюціонує від адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу, орієнтованого на створення цінності через розвиток людського капіталу та ефективне управління талантами.

На основі аналізу теоретичних підходів і практик провідних міжнародних та українських компаній доведено, що ключовими тенденціями розвитку HR-менеджменту є впровадження Agile-підходів, цифровізація HR-процесів та посилення уваги до employee experience і безперервного розвитку персоналу. Встановлено, що інтеграція People Analytics, Digital HR та гнучких організаційних структур забезпечує підвищення продуктивності проєктних команд, скорочення часу реалізації проєктів, зростання рівня залученості та утримання працівників.

Узагальнення отриманих результатів дозволило розробити модель Talent-Agile-HR для проєктно-орієнтованих організацій, яка поєднує стратегічний, цифровий та поведінковий виміри управління талантами та базується на принципах гнучкості, людиноцентричності та data-driven управління. Її застосування сприяє формуванню адаптивних talent-екосистем, здатних забезпечити стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність організацій в умовах нестабільного середовища. Разом із тим, результати дослідження відкривають перспективи для подальших наукових розвідок. Зокрема, доцільним є: 1) емпірична верифікація запропонованої

моделі на основі кількісних і якісних методів дослідження; 2) розробка системи показників оцінювання ефективності talent-менеджменту в проєктно-орієнтованих організаціях; 3) поглиблення досліджень впливу штучного інтелекту та предиктивної аналітики на HR-процеси; 4) аналіз ролі ESG та Green HRM у формуванні стійких моделей управління талантами; 5) дослідження специфіки адаптації HR-практик в умовах кризових і воєнних викликів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 281 p.
2. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Beyond HR: The new science of human capital. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 256 p.
3. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23, No. 4. P. 290–300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
4. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19, No. 4. P. 304–313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
5. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27, No. 21. P. 2652–2671. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
6. Marler J. H., Parry S. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27, No. 19. P. 2233–2253. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
7. Turner J. R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects. *Project Management Journal*. 2005. Vol. 36, No. 2. P. 49–61. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
8. Huemann M., Keegan A., Turner J. R. Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*. 2007. Vol. 25, No. 3. P. 315–323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
9. Denning S. The age of Agile. *Strategy & Leadership*. 2018. Vol. 46, No. 1. P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-11-2017-0104>
10. Renwick D. W. S., Redman T., Maguire S. Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15, No. 1. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

11. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 308 с.

12. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 230 с.

13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

14. Cascio W. F., Boudreau J. W. The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management. *Journal of World Business*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.002>

15. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2017.

16. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>

17. McKinsey & Company. Talent & Organization Reports, 2022–2024. URL: <https://mckinsey.com>

18. CIPD. People Profession Survey Report, 2023. URL: <https://www.cipd.org>

19. World Economic Forum. Future of Jobs Report, 2023. URL: <https://www.weforum.org>

20. Microsoft. 2023 Work Trend Index: Annual Report. URL: <https://www.microsoft.com/worklab/work-trend-index>

21. Microsoft. Reinventing HR with AI: Copilot and the Future of Work URL: <https://blogs.microsoft.com>

22. Kniberg H., Ivarsson A. Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Stockholm: Spotify Labs, 2012. 15 p.

23. Google. Project Oxygen: Do Managers Matter? URL: <https://rework.withgoogle.com>

24. Bock L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. New York: Twelve, 2015. 416 p.

25. PayPal. Agile at Scale: Transforming Product Development URL: <https://www.paypal.com/stories>

26. ING Group. Agile Transformation at ING URL: <https://www.ing.com>

27. SoftServe. Corporate Social Responsibility Report URL: <https://www.softserveinc.com>

28. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations URL: <https://www.mckinsey.com>

29. EPAM Systems. Annual Report 2023 URL: <https://www.epam.com>

3. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 290–300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

4. Collings D. G. & Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, vol. 19, no. 4, pp. 304–313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>

5. Bondarouk T. & Brewster C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no. 21, pp. 2652–2671. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

6. Marler J. H. & Parry S. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no. 19, pp. 2233–2253. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1129197>

7. Turner J. R. & Müller R. (2005). The project manager’s leadership style as a success factor on projects. *Project Management Journal*, vol. 36, no. 2, pp. 49–61. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>

8. Huemann M., Keegan A. & Turner J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, vol. 25, no. 3, pp. 315–323. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.004>

9. Denning, S. (2018). The age of Agile. *Strategy & Leadership*, vol. 46, no. 1, pp. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-11-2017-0105>

10. Renwick D. W. S., Redman, T., & Maguire S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

11. Hrishnova O. A. (2006). Ludskyyi rozvytok [Human development]. Kyiv: KNEU.

12. Kolot A. M. (2003). Sotsialno-trudovi vidnosyny: Teoriia i praktyka rehuliuвання [Social-labor relations: Theory and practice]. Kyiv: KNEU.

13. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). Upravlinnia personalom [Human resource management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

14. Cascio W. F. & Boudreau J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*. DOI: [10.1016/j.jwb.2016.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.003)

15. Ulrich D. (2017). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. New York, NY: McGraw-Hill.

16. Deloitte. (2023). Global human capital trends 2023. Available at: <https://www2.deloitte.com>

## REFERENCES

1. Ulrich D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

2. Boudreau J. W. & Ramstad P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Boston, MA: Harvard Business School Press.

17. McKinsey & Company. (2022–2024). Talent & organization reports. Available at: <https://www.mckinsey.com>
18. CIPD. (2023). People profession survey report 2023. Available at: <https://www.cipd.org>
19. World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. Available at: <https://weforum.org>
20. Microsoft. (2023). 2023 work trend index: Annual report. Available at: <https://microsoft.com/worklab/work-trend-index>
21. Microsoft. (2023). Reinventing HR with AI: Copilot and the future of work. Available at: <https://blogs.microsoft.com>
22. Kniberg H. & Ivarsson A. (2012). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Stockholm, Sweden: Spotify Labs.
23. Google. (n.d.). Project Oxygen: Do managers matter? Available at: <https://rework.withgoogle.com>
24. Bock L. (2015). Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. New York, NY: Twelve.
25. PayPal. (n.d.). Agile at scale: Transforming product development. Available at: <https://www.paypal.com/stories>
26. ING Group. (n.d.). Agile transformation at ING. Available at: <https://www.ing.com>
27. SoftServe. (n.d.). Corporate social responsibility report. Available at: <https://softserveinc.com>
28. McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. Available at: <https://www.mckinsey.com>
29. EPAM Systems. (2023). Annual report 2023. Available at: <https://www.epam.com>

*Дата надходження статті: 26.02.2026*

*Дата прийняття статті: 19.03.2026*

*Дата публікації статті: 30.03.2026*