

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

МОСКАЛЕНКО Наталя¹, РАДЧУК Павло²¹ ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Група компаній М-ЕНД-С

<https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua² ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»<https://orcid.org/0009-0001-3105-834X>e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua

Стаття досліджує еволюцію управління людськими ресурсами (HRM) та його трансформацію від суто адміністративної функції до стратегічного активу компанії. Аналізуючи класичні праці Майкла Армстронга та Гарі Десслера, в статті розглянуті основні концепції HRM, а також зміни в об'єкті, сфері відповідальності та стратегічному фокусі HR. У дослідженні представлено модель чотирьох хвиль HRM, запропоновану Дейвом Ульріхом, що демонструє перехід HR від традиційного кадрового адміністрування до ролі бізнес-партнера. Особливу увагу приділено внеску провідних теоретиків – Дейва Ульріха та Джона В. Бурро, які розширили концептуальні межі HRM, інтегруючи його з бізнес-стратегією та підкреслюючи важливість аналітики у прийнятті рішень щодо людського капіталу. Стаття також розглядає сучасні тенденції у HRM, зокрема зміщення фокусу з управління персоналом на створення умов для розвитку потенціалу співробітників. Ключовим аспектом сучасного HR є створення екосистеми, в якій працівники можуть розкривати свої сильні сторони, впроваджувати інновації та сприяти конкурентоспроможності компанії. У підсумку наголошено, що сучасний HR виходить за межі внутрішньої функції управління персоналом і стає рушієм бізнес-трансформацій. Його роль полягає не лише в управлінні кадрами, а й у формуванні людської, стійкої та адаптивної організації, здатної ефективно реагувати на виклики майбутнього.

Ключові слова: HRM (управління людськими ресурсами), еволюція HRM, стратегічне управління персоналом, кадровий потенціал, організаційний розвиток, людський капітал.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-29>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сфера управління персоналом пройшла довгий шлях трансформацій. Якщо раніше HR (Human Resources) зводився до ведення документації, контролю робочого часу та виплати заробітної плати, то сьогодні це стратегічний напрям, який формує культуру компанії, залучає таланти та створює умови для розкриття людського потенціалу. У цій статті розглянемо, як еволюціонував HR-менеджмент (HRM) та як продовжує змінюватися ця сфера.

Незалежно від того, чи називають сферу HR, як «кадри», «праця», «інтелектуальний капітал», «людський капітал», «людський чи кадровий капітал», «людські ресурси», «талант» або якимось іншим терміном, ресурс, який наявний в співробітниках і як вони організовані, дедалі більше HR менеджмент визнається критично важливим для стратегічного успіху та конкурентної переваги організації. Це спостереження настільки поширене сьогодні, що воно майже само собою зрозуміле.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх десятиліть у сфері HR-менеджменту спостерігається значна еволюція. Якщо ще кілька десятиліть тому основна увага приділялася адміністративним і кадровим питанням, то сьогодні акцент робиться на стратегічному управлінні людським капіталом. Це відображено в численних дослідженнях, що висвітлюють нові підходи та тенденції в управлінні персоналом, а також трансформацію ролі HR-фахівців у сучасних організаціях. Останні роботи, зокрема дослідження Дейва Ульріха (Dave Ulrich), підкреслюють необхідність зміщення акценту від операційних завдань до стратегічних функцій у HR. У своїх публікаціях він зазначає, що HR-менеджери повинні ставати партнерами бізнесу, фокусуючись на розвитку людського потенціалу, який є ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг (2012, 2023). Цей підхід, що отримав широке визнання, сприяє зміщенню функції HR від адміністрування до управлінської та консультативної ролі в організації. В рамках сучасних теорій і практик управління персоналом активно розвиваються підходи до роботи з людським потенціалом як стратегічним ресурсом. Дослідження, проведені Джоном Бодро (John Boudreau) та його колегами, акцентують увагу на важливості правильної оцінки і розвитку людських ресурсів для досягнення довгострокових бізнес-цілей (2007). Вони доводять, що оптимізація управління потенціалом організації дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність праці. Дослідження в галузі HR-аналітики також знаходять

широке застосування в сучасних організаціях. Останні публікації свідчать про значний зростання інтересу до використання даних і аналітики для прийняття рішень в управлінні персоналом. Окрім авторів та робіт, згаданих в статті, інші автори звертаються до теми застосування великих даних та алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ефективності кадрів і оптимізації процесів відбору, висвітлюють важливість культурних змін у організаціях для адаптації до швидких змін в економіці та технологіях, зазначають дослідники, такі інструменти, як наставництво, професійний розвиток, а також створення можливостей для інновацій, є невід'ємною частиною стратегії розвитку людського капіталу, підкреслюють важливість створення середовища, яке сприяє інноваціям і залученню талановитих фахівців, зокрема в сфері технологій і креативних індустрій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення еволюції HRM і простежити, як відбувалася зміна об'єкта, сфери відповідальності та стратегічного фокусу, які концептуальні відмінності управління людськими ресурсами та управління людським капіталом, що охоплює сучасний HRM від внутрішньої функції до стратегічного активу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

HR (human resources) перекладається як «людські ресурси». Традиційно управління людськими ресурсами розуміється, як департамент, фахівці якого займаються пошуком та працевлаштуванням людей, їх навчанням, винагородою, веденням облікової та аналітичної бази про співробітників, розробкою політики щодо них і розробкою стратегій їх утримання, організацією допомоги у вирішенні будь-яких проблем. Поняття управління людськими ресурсами є загальноприйнятим і зрозумілим, однак межі ролей HR-функції залишаються недостатньо чітко окресленими. У своїх працях Майкл Армстронг, автор 16 видань з HRM та консультант з управління, наводить низку визначень цього поняття (рис. 1).

Зокрема Армстронг пише, що 1) HRM охоплює всі управлінські рішення та дії, що впливають на характер відносин між організацією та її працівниками як ключовим ресурсом; 2) HRM включає набір політик, спрямованих на максимальну організаційну інтеграцію, залученість співробітників, гнучкість і підвищення якості їхньої роботи; 3) HRM розглядається як особливий підхід до управління зайнятістю, що має на меті досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розгортання високовідданої та компетентної робочої сили за допомогою інтегрованих культурних, структурних та кадрових методів; 4) HRM визначається як процес управління працею та персоналом задля досягнення стратегічних цілей організації; 5) HRM є стратегічним і послідовним підходом до управління найціннішими активами організації — її працівниками, які індивідуально та колективно сприяють реалізації місії та цілей компанії.

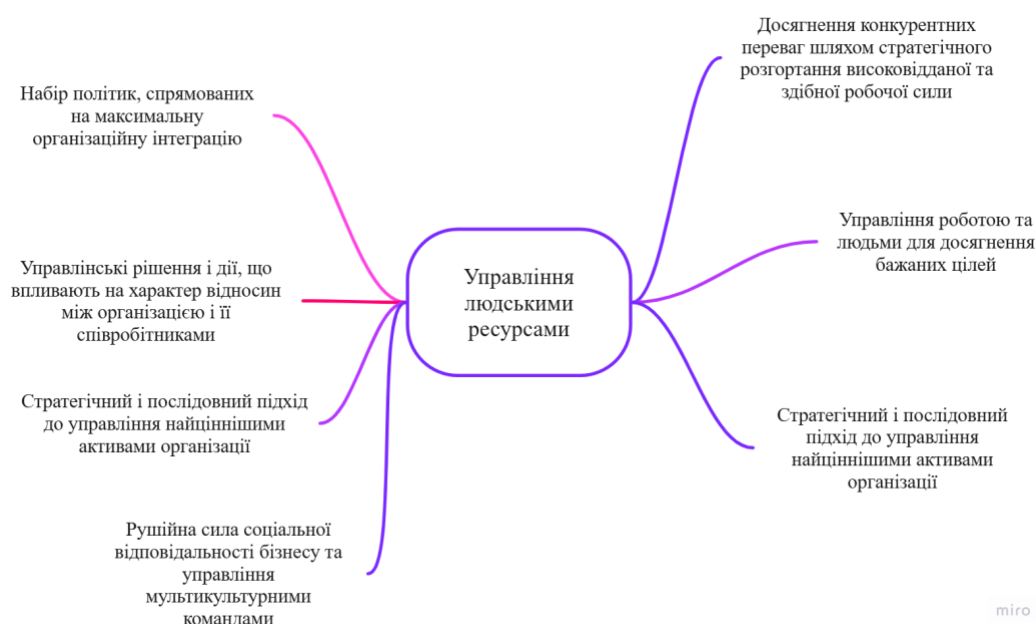


Рис. 1. Поняття управління людськими ресурсами (HR менеджмент) у виданнях Армстронга та Десслера (складено автором)

Гаррі Десслер у праці «Основи управління людськими ресурсами» (2014) трактує HRM як процес залучення, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також забезпечення трудових відносин, охорони здоров'я, безпеки та принципів справедливості. У 16-му виданні його книги з HRM наголошено на додаткових аспектах управління людськими ресурсами на керівних позиціях, включаючи наймання, перевірку, розвиток, винагороду та оцінку персоналу.

Серед провідних дослідників HRM сучасності Дейв Ульріх наголошує на трансформації цієї сфери за останні три десятиліття, що зумовило зростання її стратегічної ролі в організаціях. Історично вважається, що перші спеціалісти у сфері управління персоналом з'явилися ще у XVIII столітті. Тоді їхня роль була зосереджена переважно на контролі дотримання роботодавцями встановлених стандартів та трудового законодавства. У подальшому ця професія зазнала значної еволюції, що була зумовлена соціально-економічними змінами та технологічним прогресом.

Під час світових воєн виникла потреба в системному підході до управління трудовими ресурсами, що сприяло появі кадровиків, основним завданням яких був облік та розподіл робочої сили. У повоєнний період, коли акцент змістився на соціальну політику та добробут працівників, на зміну кадровикам прийшли менеджери з персоналу, відповідальні за створення комфортних умов праці та підтримку соціальних гарантій.

З 1980-х років HR-менеджери починають зосереджуватися не лише на адміністративних процесах, а й на підвищенні ефективності праці персоналу. А з кінця 1990-х років функція HR трансформується у стратегічного партнера бізнесу, що передбачає активну участь у розробці корпоративної стратегії, розвитку організаційної культури та забезпеченні конкурентних переваг компанії через управління людським капіталом.

За останні десятиліття HRM зазнав кардинальних змін. Як зазначають Дейв Ульріх та його колеги (2012), розвиток цієї сфери можна розглядати у рамках чотирьох хвиль:

1. Перша хвиля – зосереджена на адміністративній ефективності. У цей період HR-фахівці виконують здебільшого технічні функції: оформлення документів, ведення обліку персоналу, контроль за дотриманням трудового законодавства, покращення кадрових процесів та процедур.

2. Друга хвиля – орієнтована на вдосконалення HR-практик та їх інтеграцію у бізнес-процеси. З'являються спеціалісти з підбору персоналу, мотивації, компенсації, оцінювання та навчання працівників. Фокус зміщується на залучення і розвиток талантів, формування корпоративної культури та впровадження передових HR-методик.

3. Третя хвиля – етап стратегічного управління людськими ресурсами. HRM починає безпосередньо впливати на досягнення бізнес-цілей, вибудовуючи зв'язок між управлінням персоналом та корпоративною стратегією. Фахівці у сфері HR зосереджуються на внеску управління людським капіталом у підвищення конкурентоспроможності компанії.

4. Четверта хвиля – перехід до моделі стратегічного партнерства, що виходить за межі внутрішньої організаційної діяльності. HR-менеджери активно взаємодіють із зовнішніми стейкхолдерами: клієнтами, інвесторами, громадою, урядовими та неурядовими організаціями. Фокус розширюється, включаючи управління брендом роботодавця, соціальну відповідальність бізнесу та розвиток людських можливостей як джерела стійкого зростання.

Цю еволюцію можна схематично відобразити (рис. 2).

HRM еволюціонував від суто адміністративної функції до ключового стратегічного інструменту, що визначає ефективність організації та її конкурентні переваги на ринку. Це підтверджує тезу Джека Велча, колишнього генерального директора General Electric: «HR важливий у хороші часи, але справжнє значення HR проявляється у важкі часи» (2017).

З кожною хвилею еволюції HRM змінювалися не лише підходи до управління персоналом, а й змістовне наповнення практики, сфера відповідальності та об'єкт управління. Якщо в рамках першої хвилі HRM було орієнтоване переважно на кадровий облік та адміністративні процеси, то з розвитком дисципліни акценти суттєво зміщувалися – таблиця 1.

Важливим аспектом розвитку HRM є поступове розширення його функціонального поля. Відмінність управління людськими ресурсами від управління кадрами та персоналом полягає в тому, що окрім базових HR-функцій (найм, оцінювання, мотивація, навчання, винагорода), HRM інтегрує стратегічне планування людських ресурсів та розвиток організаційного потенціалу.



Рис. 2. Еволюція сфери управління людськими ресурсами
(сформовано автором на підставі робіт Дейва Ульріха та Гарі Десслера)

Водночас управління людським капіталом виходить за межі традиційного HRM. Основна відмінність між цими підходами полягає у зміні парадигми: якщо HRM орієнтується на ефективне управління ресурсами через оптимізацію процесів, то концепція людського капіталу акцентує увагу на інвестиціях у розвиток унікальних знань, навичок і компетенцій працівників. Управління людським капіталом розглядає персонал не лише як ресурс, а як стратегічний актив, цінність якого зростає через навчання, інновації, мотивацію та залученість. На відміну від HRM, яке сфокусоване на процесах і системах, управління людським капіталом передбачає довгострокове підвищення продуктивності та ефективності організації через розвиток людського потенціалу, формування талантів та розкриття творчого потенціалу працівників.

Очевидно, що сучасне HRM вже вийшло за межі суто внутрішньоорганізаційних процесів. Фокус уваги більше не обмежується управлінням персоналом у межах компанії, а включає взаємодію із зовнішнім середовищем. Якщо Майкл Армстронг (2006) розглядав основну мету HRM як забезпечення досягнення організацією своїх цілей через ефективне використання трудових ресурсів, то Дейв Ульріх (2012) пропонує більш розширений підхід. На його думку, HRM має бути

джерелом можливостей для компанії, забезпечуючи її здатність адаптуватися до змін, ідентифікувати нові перспективи та максимально використовувати їх для зростання бізнесу.

Таблиця 1

Еволюція HRM у вигляді чотирьох хвиль (складено за роботами Дейва Ульріха)

Хвиля	Основний фокус	Ключові функції HRM	Роль HR у бізнесі
Перша хвиля (кадри)	Кадрове адміністрування	Ведення обліку персоналу, контроль дотримання трудового законодавства, оформлення документів, регулювання умов праці	Адміністративна функція, забезпечення відповідності нормам та законам
Друга хвиля (персонал)	Управління персоналом	Підбір, мотивація, навчання, оцінювання, компенсація, соціальний пакет	Підтримка ефективності персоналу, забезпечення умов для продуктивної роботи
Третя хвиля (людські ресурси)	Стратегічне управління людськими ресурсами	Взаємозв'язок HRM зі стратегічними цілями бізнесу, розвиток корпоративної культури, формування бренду роботодавця	HRM як стратегічний актив, що впливає на ефективність організації
Четверта хвиля (людський капітал)	Управління людським капіталом (талантами)	Розвиток талантів, інвестиції в навчання, підвищення залученості та інноваційності працівників	HRM як джерело конкурентної переваги, розвиток людського потенціалу

Розвиток HRM неможливий без аналізу та врахування внеску провідних теоретиків і практиків, які сформували сучасне розуміння цієї сфери. Від початкових етапів, коли основна увага зосереджувалася на адміністративних аспектах управління персоналом, до стратегічних підходів, що враховують людський капітал та потенціал, ключові дослідження та концепції відіграли важливу роль у становленні HRM як комплексної управлінської дисципліни.

Таблиця 2

Впливові теоретики HRM (узагальнено та складено автором)

Теоретик	Основні ідеї та внесок у HRM
Фредерік Тейлор (Frederick Taylor, 1856–1915)	Засновник наукового менеджменту (тейлоризм). Основні принципи: оптимізація праці, встановлення норм продуктивності, спеціалізована підготовка працівників, диференційована оплата, розподіл обов'язків між менеджерами і працівниками. Книга «Принципи наукового управління» (1911).
Джордж Елтон Мейо (George Elton Mayo, 1880–1949)	Піонер підходу людських відносин. Досліджував вплив соціальних факторів на продуктивність працівників. Хоторнський експеримент (1920–1930-ті) довів важливість психологічних і соціальних аспектів у роботі. Книга «Менеджмент і працівники» (1961).
Майкл Армстронг (Michael Armstrong)	Один із провідних практиків HRM. Автор «Довідника Армстронга з практики управління людськими ресурсами». Основні ідеї: стратегічна інтеграція HR з бізнес-цілями, розвиток компетенцій працівників, системи управління ефективністю, корпоративна культура, адаптація HR до змін.
Гері Беккер (Gary S. Becker, 1930–2014)	Розвинув концепцію людського капіталу. Розглядав працівників як активи, що потребують інвестицій у навчання та розвиток. Підкреслював економічну вигоду освіти та професійного розвитку. Лауреат Нобелівської премії з економіки (1992).
Гарі Десслер (Gary Dessler)	Автор фундаментальної книги «Управління людськими ресурсами». Основні ідеї: HRM як стратегічний елемент бізнесу, управління талантами, корпоративна культура, етичні стандарти, роль HR у соціальній відповідальності бізнесу, міжнародний HRM.
Джон Сторі (John Storey)	Виділив HRM як стратегічний підхід до управління людьми. Запропонував моделі «жорсткого» та «м'якого» HRM. Визначив роль HR як інтегрованої частини бізнес-стратегії. Автор «Нові погляди на управління людськими ресурсами» (1989).
Дейв Ульріх (Dave Ulrich)	Трансформував HR у стратегічного бізнес-партнера, запропонувавши модель чотирьох ролей HR: стратегічного партнера, агента змін, адміністративного експерта та представника інтересів працівників. Він наголошував на створенні цінності HR для бізнесу, клієнтів та акціонерів, а також на розвитку організаційних можливостей, запропонувавши з колегами HR «ззовні всередину».
Джон В. Будро (John W. Boudreau)	Інтегрував HR із бізнес-стратегією, наголошуючи на його ролі як стратегічного партнера. Запропонував використання аналітики та бізнес-логіки для ухвалення HR-рішень. Розглядав працівників як актив, що створює додану вартість, а HR – як інвестицію, а не витрати. Розвинув концепцію перетину HR із фінансами, маркетингом та іншими бізнес-функціями для досягнення синергії.

Фредерік Тейлор (Frederick Taylor, 1856 – 1915) – американський інженер, який є засновником наукового менеджменту, що вплинуло на ранній розвиток HRM. Його основні ідеї зосереджені на оптимізації праці, підвищенні продуктивності та ефективності, що мало значний вплив на управління персоналом. Система управління Тейлора, названа «тейлоризм», передбачала:

детальне вивчення процесів праці та чіткий регламент їх виконання; встановлення норми продуктивності; підбір і спеціальну підготовку працівників для виконання різних трудових операцій. Його праця «Принципи наукового управління» (1911) заклала основу для сучасних систем ефективного управління персоналом.

Джордж Елтон Меїо (George Elton Mayo, 1880 – 1949) – американський психолог та соціолог, один із засновників підходу людських відносин в організації. Він вважав, що відносини між роботодавцями і працівниками повинні бути гуманістичними, а не механістичними. Найвідомішим експериментом Меїо є Хоторнський експеримент (1927-1932), проведений у Western Electric Company, який показав важливість соціальних і психологічних факторів у виробничій ефективності.

Майкл Армстронг (Michael Armstrong) – один із провідних теоретиків HRM, відомий своїми практичними напрацюваннями в галузі управління людськими ресурсами. Його книги, зокрема «Довідник Армстронга з практики управління людськими ресурсами» (вперше виданий у 1977 році), стали основними джерелами знань для HR-фахівців.

Гері Беккер (Gary S. Becker, 1930 – 2014) – американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки (1992). Його теорія людського капіталу докорінно змінила підхід до управління персоналом. Розуміння людського капіталу як ключового активу змінило підхід до розвитку персоналу та організаційної стратегії в цілому. Теорії Беккера стали основою для сучасного стратегічного управління людським капіталом, і вони й досі мають значний вплив на теоретичні та практичні підходи в HRM.

Гарі Десслер (Gary Dessler) – один із найавторитетніших теоретиків HRM, автор підручника «Управління людськими ресурсами», який використовується в навчальних закладах по всьому світу. Гарі Десслер створив фундаментальні знання для сучасного HRM, зробивши його дисципліною, що поєднує теорію і практику. Його ідеї спрямовані на те, щоб HR не лише виконував функціональну роль, а й був стратегічним партнером бізнесу. Теорії Десслера поєднують економіку, психологію, соціологію, що робить його підхід всебічним.

Джон Сторі (John Storey) – один із ключових теоретиків HRM, який підкреслював важливість переходу від традиційного адміністрування персоналу до стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM). Сторі забезпечує реалістичний і практичний підхід до HRM, враховуючи складність взаємодії між людьми, бізнесом і стратегією. Концепція «жорсткого» і «м'якого» HRM дозволяє організаціям обирати найбільш відповідний підхід залежно від їхніх цілей, культури та контексту.

Дейв Ульріх (Dave Ulrich) є одним із найвпливовіших теоретиків у сфері HRM, який зосередився на трансформації HR у стратегічного бізнес-партнера. Його модель HR як бізнес-партнера, підходи та ідеї суттєво вплинули на сучасне розуміння HRM. Ульріх наголошує, що майбутнє HR полягає не в процедурах і політиках, а в розкритті прихованих сильних сторін людей та організацій. Найкращі HR-фахівці не керують працівниками, а створюють екосистеми, де люди розвиваються, впроваджують інновації та виходять за межі посадових обов'язків, щоб зробити бізнес більш людським, стійким і готовим до майбутнього.

Джон В. Будро (John W. Boudreau) – один із провідних теоретиків і практиків у сфері управління людськими ресурсами та людським капіталом. Він зробив значний внесок у стратегічне управління людським капіталом, інтегруючи HR із бізнес-стратегією. Він наголошує на використанні аналітики для ухвалення HR-рішень та розглядає працівників як актив, що створює додану вартість. Будро розвиває концепцію HR як інвестиції, а не витрати, підкреслюючи важливість вимірювання фінансового впливу HR-практик. Його моделі допомагають компаніям максимізувати ефективність управління талантами та сприяти довгостроковому успіху організації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція управління людськими ресурсами демонструє поступовий перехід від адміністративної функції до стратегічного активу організації. Аналіз класичних видань Армстронга та Десслера дозволив простежити, як змінювалися підходи до HRM, розширюючи його сферу відповідальності від кадрового адміністрування до стратегічного управління талантами. Концепція чотирьох хвиль HRM, запропонована Дейвом Ульріхом, відображає цю трансформацію: від традиційного управління персоналом до HR як бізнес-партнера, що створює цінність для компанії, її працівників та клієнтів. При цьому акцент зміщується з процесів і процедур на розкриття потенціалу людей і організацій. Сучасний HR – це не лише управління працівниками, а

створення екосистеми, де співробітники можуть розвиватися, впроваджувати інновації та виходити за рамки посадових інструкцій. Це розширює роль HR до рушійної сили трансформації бізнесу, роблячи його більш людським, стійким і готовим до майбутнього. Ідеї Дейва Ульріха та Джона Будро підкреслюють, що ефективний HRM – це не просто функція, а стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Велч, Д., & Велч, С. (2017). *Переможець* (Т. Заволоко, Перекл.). Київ: Наш формат.
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page Limited. Вилучено з: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>
3. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (3rd ed.). Kogan Page Limited. Вилучено з: <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/e2085197e2bec87da92722deda152e4a.pdf>
4. Armstrong, M. (2025). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (8th ed.). Kogan Page Publishers. Вилучено з: https://books.google.com.ua/books?id=USgyEQAAQBAJ&pg=PA3&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
5. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
6. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press. Вилучено з: <https://books.google.com.ua/books?id=rrtFBlw1DB8C&lpg=PR7&hl=ru&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>
7. Boudreau, J. W. (2010). *Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent*. Harvard Business Press.
8. Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press. Вилучено з: https://books.google.com.ua/books/about/Investing_in_People.html?id=1ZlhBAAAQBAJ&redir_esc=y
9. Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Education Limited. Вилучено з: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8w2H8_fundamentals%20of%20human%20resource%20development.pdf
10. Dessler, G. (2024). *Human resource management*. Pearson.
11. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1961). *Management and the worker*. Harvard University Press. Вилучено з: <https://ia903207.us.archive.org/30/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>
12. Storey, J., & Wright, P. (2023). *Strategic human resource management: A research overview* (2nd ed.).
13. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. Вилучено з: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)
14. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. McGraw-Hill. Вилучено з: https://books.google.com.ua/books/about/HR_from_the_Outside_in.html?id=mrWlgZgLIIC
15. Ulrich, D. (2023). *Six actions for HR to create more stakeholder value*. Вилучено з: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FqhNVA%3D%3D>

REFERECES:

1. Velch, D., & Velch, S. (2017). *Peremozhets*. Pereklad Tetiany Zavaloko. [Winner]. Kyiv: Nash format. 264 p.
2. Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. 4th ed. Kogan Page Limited. 401 p. Retrieved from: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>

3. Armstrong, Michael (2010). Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward. 3rd ed. Kogan Page Limited. 481 p. Retrieved from: <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/e2085197e2bec87da92722deda152e4a.pdf>
4. Armstrong, Michael (2025). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 8th ed. Kogan Page Publishers. 360 p. Retrieved from: https://books.google.com.ua/books?id=USgyEQAAQBAJ&pg=PA3&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false
5. Becker, Gary S. (1993). Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. The University of Chicago Press, Chicago. 3rd ed. 416 p.
6. Boudreau, John W., Ramstad, Peter M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 258 p. Retrieved from: <https://books.google.com.ua/books?id=rrtFBlw1DB8C&lpg=PR7&hl=ru&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>
7. Boudreau, John W. (2010). Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent. Harvard Business Press. 224 p.
8. Cascio, Wayne, Boudreau, John W. (2011). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 361 p. Retrieved from: https://books.google.com.ua/books/about/Investing_in_People.html?id=1ZlhBAAQBAJ&redir_esc=y
<https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137070923/samplepages/9780137070923.pdf>
9. Dessler, Garry. (2014). Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education Limited. 486 p. Retrieved from: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8w2H8_fundamentals%20of%20human%20resource%20development.pdf
10. Dessler, Garry. (2024). Human Resource Management. Pearson. 688 p.
11. Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (1961). Management and the Worker. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, 1961, 656 p. Retrieved from: <https://ia903207.us.archive.org/30/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>
12. Storey, John, Wright, Patrick. (2023). Strategic Human Resource Management: A Research Overview. 2nd ed.
13. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers. 155 p. Retrieved from: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)
14. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in. New York: McGraw-Hill. Retrieved from: HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources - David Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich - Google Books
15. Ulrich, D. (2023). Six Actions for HR to Create More Stakeholder Value. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%20B556Mxf3FqihNVA%3D%3D>

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THE EVOLUTION OF HR MANAGEMENT

MOSKALENKO Natalia¹, RADCHUK Pavlo²

¹ «KROK» University,
M-AND-S group of companies

² «KROK» University

The article explores the evolution of Human Resource Management (HRM) and its transformation from a purely administrative function into a company's strategic asset. It examines the key stages of HRM development, highlighting the shift from traditional personnel management to a modern approach focused on developing human potential as a core source of an organization's competitive advantage. By analyzing the classical works of Michael Armstrong and Gary Dessler, the article sheds light on the changes in the object, scope of responsibility, and strategic focus of HR. Special attention is given to the four-wave HRM model proposed by Dave Ulrich, which illustrates the transition of HR from traditional personnel administration to the role of a strategic business partner. The contribution of leading theorists – Dave Ulrich and John W. Boudreau – is also examined, emphasizing how they expanded the conceptual boundaries of HRM by integrating it with business strategy and underscoring the importance of HR analytics in decision-making related to human and talent potential. Furthermore, the article analyzes contemporary trends in HRM, such as the digitalization of HR processes, the use of artificial intelligence and data analytics for predicting workforce needs, the shift in performance evaluation paradigms, and the increasing emphasis on soft skills development and employee adaptability. The research highlights the transformation of personnel management approaches, where a key aspect is creating an organizational environment that fosters the full realization of employees' potential. This involves optimizing HR processes and implementing innovative HR technologies and strategies that enhance employee engagement, motivation, and well-being. The findings emphasize that modern HR extends beyond its traditional internal personnel management function and is crucial in business transformation. Its function is no longer limited to workforce administration but rather encompasses the creation of a humane, resilient, and adaptive organization capable of effectively responding to future challenges. By strategically developing talent potential, HR contributes to long-term business sustainability, innovation, and the overall competitive strength of the organization.

Keywords: HRM (Human Resource Management), HRM evolution, strategic human resource management, HR potential, organizational development, human capital.