

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**  
**ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING**

УДК 005.73:378.4]:005.94-021.464

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-24-33>

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та економічної  
безпеки,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>  
[natazachosova@gmail.com](mailto:natazachosova@gmail.com)

**ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ У СУСПІЛЬСТВІ 5.0 ТА МЕНЕДЖМЕНТІ 3.0:  
ГАРМОНІЙНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ НА БІРЮЗОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЇХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО  
КАПІТАЛУ**

*Визначено характеристики «розумного університету», які як: людиноцентроване управління персоналом, розумна та соціально орієнтована організація простору, цифровізація освітнього процесу, автоматизація рутинних завдань, інформаційна прозорість, турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників, індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації, утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО, ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку, профілювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу.*

*Встановлено, що система HR-менеджменту організації для того, аби бути придатною для завдання збереження інтелектуального капіталу в реаліях воєнного часу, економічної невизначеності, цифровізації та тривалої соціальної пермакризи, має відповідати таким ознакам людиноцентричності та гармонійності, як технологічність і цифрова гнучкість, людяність і емпатія, патріотичність.*

*Виокремлено чотири напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу, такі як перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації; запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників; турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників та рескілінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву.*

*Для збереження інтелектуального капіталу власникам і топ-менеджерам (академічним менеджерам у закладах вищої освіти) потрібно припинити ставитися до людей у колективах як до «замінних одиниць» (аналог радянської моделі трудових відносин, де людина – гвинтик у механізмі). В Україні кожен носій знань і досвіду нині - це стратегічний інтелектуальний ресурс для повоєнного економічного відновлення. Гармонізація HR-менеджменту та масштабування людиноцентризму у стратегіях управління персоналом, особливо у наукоємних галузях і критичній інфраструктурі - це єдиний шлях не дати цьому ресурсу розчинитися у глобальному ринку праці.*

**Ключові слова:** *людиноцентризм, інтелектуальний капітал, гармонійний HR-менеджмент, заклади вищої освіти, менторство, бірюзові організації, розумний університет, стратегія управління персоналом, кадрові ризики.*

**Постановка проблеми.** Майже 10 років тому, у 2016 році, у Японії було презентовано нову концепцію Суспільства 5.0 (Society 5.0). Таке суспільство отримало назву «Суперрозумного», а до його характерних ознак було віднесено: тонку диференціацію різних потреб суспільства та їх задоволення шляхом надання необхідних продуктів і послуг у необхідних кількостях людям, які їх потребують, і саме тоді, коли вони їм потрібні (орієнтація

на актуальні потреби без надмірного споживання); можливість для усіх людей отримувати високоякісні послуги та жити комфортним, активним життям, яке враховує їхні різні відмінності, такі як вік, стать, регіон чи мова (людиноцентризм). Ідентифікатор 5.0 позначає нове суспільство, створене в результаті трансформацій, зумовлених науково-технологічними інноваціями, і є наступним етапом суспільної революції після мисливського, аграрного, індустріального та інформаційного суспільства [1]. З плином часу Суспільство 5.0 опинилось у фокусі досліджень багатьох науковців з різних країн світу [2-7].

Для управління цим суспільством і підприємницькими структурами, які створюються та функціонують для задоволення потреб Суспільства 5.0, потрібні нові підходи та механізми, що враховують особливості кадрового ресурсу, що формується у такому середовищі. Менеджмент 3.0 – це еволюція попередніх моделей управління людьми, організаціями та їх підрозділами. Менеджмент версії 1.0 базувався на налагодженні моделі роботи «зверху вниз», що допускала низький рівень свободи та ініціативи під час прийняття рішень і не залишала простору для творчості. Друга сходинка еволюції управління (тобто, Менеджмент версії 2.0), мала на меті розроблення нових, більш ефективних методів управління організаціями (наприклад, почала приділятися увага до управління якістю, набув поширення метод шести сигм). Однак, все ще добре простежувалась вертикаль управлінських рішень. Нині Менеджмент версії 3.0 має на меті створити професійне середовище для функціонування організації, де всі співробітники несуть відповідальність за успішність виявлених ними управлінських ініціатив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв’язаної раніше проблеми.** Апелло Ю. вважає, що ця модель менеджменту 3.0 «покращує людей та команди» [8]. Особливості та характеристики Менеджменту 3.0 описують і такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як Алмейда Ф., Еспіньєра Е., Максими Д. [9] та вітчизняні дослідники та дослідниці, такі як Подзігун С., Пачева Н. [10], Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Шапуров О.О. [11], Копитко М., Чирва О., Ставська Ю., Карватська Н., Чирва Г. [12]. Гармонійний HR-менеджмент у науковій літературі розглядається як набір засобів узгодження інтересів і потреб працівників і їх роботодавців, що відповідає концепції людиноцентрованого управління персоналом. Теоретико-методичним підґрунтям для більш предметних досліджень у напрямі гармонізації стратегій HR-менеджменту з цілями організацій та їх стейкхолдерів, у тому числі і персоналу, можуть слугувати публікації таких науковців, як Воронкова В. Г. [13], Гревцева Є. А. [14], Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. [15], Кузьмінський А. В. [16], Чернишова Є. [17], Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. [18]. Окреслений масив фахової літератури дозволяє сформулювати три вектори перспективних наукових пошуків у межах цього дослідження: Суспільство 5.0 та його вплив на підходи до управління персоналом організацій; Менеджмент 3.0 як методологічний фреймворк для гармонізації інтересів стейкхолдерів у процесі управління ними та бірюзові організації як ідеал людиноцентрованої організаційної структури. Отже, трансформація механізму управління на засадах людиноцентризму – це не просто впровадження нових програм турботи про працівників, а повна зміна філософії управління організацією від «контролю над кадровими ризиками» до «створення середовища довіри», що автоматично мінімізує прояви кадрових загроз та створює перспективи для досягнення цілей сталого розвитку у соціальному вимірі.

**Метою статті** є конкретизація парадигмальних засад людиноцентризму у Суспільстві 5.0 та Менеджменті 3.0 та встановлення їх впливу на гармонізацію стратегій HR-менеджменту задля збереження інтелектуального капіталу ЗВО та перетворення їх у перспективі на бірюзові організації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Успішна інтеграція моделі Менеджменту 3.0 до систем управління суб'єктами господарювання стане першим кроком до їх перетворення на бірюзові організації. Про появу та розвиток бірюзових компаній йдеться у книзі Ф. Лалу [19]. Її автор поділяє усі організації на:

– червоні – постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Організація функціонує і утримується цілісності за допомогою страху. Така компанія демонструє

швидку реакцію на зміну ринкових настроїв, сфокусована на досягненні короткотермінових цілей. Процвітають червоні організації у середовищах ведення бізнесу, де панує хаос;

– жовті (бурштинові) – характеризуються високою формалізацією ролей усередині управлінської піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз (що робити і як робити, як у моделях Менеджменту 1.0 та Менеджменту 2.0). Стабільність діяльності організації цінується її очільниками понад усе, і зберігається завдяки суворому виконанню бізнес-процесів. Майбутнє організації визначається як повторення минулих успіхів, результатів і досягнень;

– помаранчеві – мета діяльності таких компаній – подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Для їх топ-менеджменту новації є ключем до того, щоб залишатися попереду та займати лідерські позиції на ринках і у галузі. Управління цими організаціями здійснюється «за цілями»: керування й контроль присутні під час визначення орієнтирів (що робити); працівники мають свободу дій у тому, як саме зробити так, аби встановлені орієнтири були досягнуті);

– зелені – у межах традиційної пірамідальної структури управління менеджмент таких компаній зосереджується на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників;

– бірюзові – характеризуються самоорганізацією, цілісністю (співробітники можуть самореалізовуватись на робочому місці) та еволюційною метою (організація прагне до більш масштабного результату своєї діяльності, ніж отримання прибутку). Такі компанії повністю відмовляються від традиційної ієрархії [19, с.74].

Дослідження феномену бірюзових організацій продовжили такі вчені, як Морено А., Урубур А., Джайн, А., Руїс М., Гомес М. С., які вважають, що у бірюзових організаціях мета «впливає з ядра як двигун, що керує системою», і контрастує з компаніями, керівництво яких не здатне мислити нестандартно. Стратегічне планування та асоційовані механізми управління замінюються здатністю «відчувати та реагувати», вбудовані в основні бізнес-процеси [20]. Таке управлінське бачення та організація господарських процесів дозволяє гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, і добре відповідає характеристикам Суспільства 5.0.

Вважаємо, що у контексті цього дослідження доцільно поставити три питання:

1. Чи може сучасний український університет у перспективі стати прикладом бірюзової організації?

2. Які ознаки інтеграцій до концепції Суспільства 5.0 демонструє класичний вітчизняний заклад вищої освіти?

3. Як поєднати парадигмальні засади Суспільства 5.0, Менеджменту 3.0 та бірюзових організацій для побудови університету майбутнього, який функціонуватиме на принципах людиноцентризму?

4. Які напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту можна запропонувати для організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу?

Для того, аби заклад вищої освіти набув ознак бірюзової організації, необхідно виконати кілька важливих кроків:

– по-перше забезпечити ширшу автономію персоналу для освітньої організації; вона може виражатися у здатності науково-педагогічного персоналу коригувати власний розклад, обирати обсяг тижневого навантаження, мати вплив на обрання дисциплін і започаткування авторських курсів і освітніх компонент для освітньо-наукових і освітньо-професійних програм;

– по-друге, працівники повинні мати можливість виконувати власні наукові та освітні проекти, працювати за індивідуальними грантами в межах робочого часу та з використанням ресурсів закладу, як це успішно реалізується, наприклад, у компанії Google, де однією з форм мотивації працівників є надання їм можливості користуватися ресурсами компанії (у заздалегідь визначених обсягах) для потреб власного особистісного та професійного зростання та розвитку;

- по-третє, має бути мінімізовано контролюючі заходи з боку керівництва ЗВО щодо наукової активності персоналу шляхом зменшення кількості звітної документації та встановлення оптимальної (до 10 на рік) кількості КРІ для кожного працівника;

- по-четверте, кафедри та інші структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, повинні мати власний бюджет та власні фінансові ресурси для розвитку своїх спеціальностей, освітніх продуктів і матеріальної підтримки працівників та здобувачів освіти, які демонструють високі результати освітньої та наукової активності;

- по-п'яте, кожен працівник повинен мати свою індивідуальну кар'єрну траєкторію (на 10 років) та план професійного розвитку (на 3-5 років), сформовані самим працівником за участі кар'єрного консультанта, коуча або ментора, погоджені з відділом кадрів, безпосереднім керівником, до яких можна буде вносити зміни та доповнення у відповідності до нових інтересів і потреб працівника та трансформацій його професійної сфери.

Окремі напрями кадрової політики Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького уже нині відповідають цінностям Суспільства 5.0, а заклад демонструє готовність до постійних стратегічних змін для того, аби якнайкраще відповідати соціальним і освітнім потребам регіону та країни в цілому.

Для того, аби стати ЗВО, що демонструє готовність до соціальних змін і активно транслює цінності Суспільства 5.0, керівництву закладів вищої освіти варто продовжувати якісні трансформації його організаційних і управлінських механізмів (у першу чергу, у площині стратегічного HR-менеджменту). Наприклад, у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького для цього необхідно:

- активізувати використання людиноцентрованого менеджменту в управлінні персоналом (провести масштабне опитування працівників з метою виявлення їх актуальних інтересів і потреб – наприклад, наявності маленьких дітей, що обмежує можливість працювати на перших парах, які розпочинаються з 8:00; та на останніх парах, які завершуються о 17:40 і пізніше; проблеми з тим, аби вчасно дістатися на робоче місце, неможливість зробити перерву для відпочинку та харчування в обідній час, якщо на цей момент припадають аудиторні заняття, тощо, для того, аби вжити заходів для оптимізації розкладу та робочих графіків і максимального наближення до work-life balance);

- повністю інтегрувати освітні, методичні та забезпечуючі процеси цифровий простір для того, аби створити єдину цілодобову систему комунікації, інформаційного обміну та багатостороннього зв'язку між учасниками освітнього простору;

- спрямувати ресурси на вирішення соціальних проблем персоналу та здобувачів освіти ЗВО (наприклад, через облаштування дитячих кімнат, кімнат відпочинку, часткову компенсацію витрат на харчування, транспортних витрат, витрат на лікування та навчання дітей працівників);

- виділення ресурсів на екологічні ініціативи, корпоративні заходи, енергозберігаючі технології;

- розроблення нових освітніх послуг-трансформерів, послуг-конструкторів, здатних підлаштовуватись під індивідуальні потреби як здобувачів освіти, так і відображати унікальний експертний досвід викладачів, задіяних у їх створенні та реалізації.

У інформаційному просторі уже тривалий час використовується термін «розумне підприємство», який під впливом цифровізації та переходу до Індустрії 5.0 набуває все більшої популярності та поширення. По аналогії можна використати термін «розумний університет» для поєднання набору характеристик, які є і будуть притаманними для провідних ЗВО майбутнього, однак, з фокусом не на повну автоматизацію процесів функціонування такого закладу, а на соціальну орієнтацію його організаційної та управлінської архітектур і механізмів досягнення стратегічних цілей розвитку та впливу на економіку регіону.

У табл. 1 узагальнено набір заходів для трансформації класичного вітчизняного закладу вищої освіти в «розумний університет», що діє на принципах біюзових організацій, Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0.

**Таблиця 1. – Набір заходів для трансформації ЗВО в «розумний університет», що діє на принципах бірюзових організацій, Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0**

<b>Характеристики «розумного університету»</b>	<b>Управлінські заходи щодо запровадження ініціатив для переходу до «розумного університету»</b>	<b>Необхідні ресурси та дії</b>
Людиноцентроване управління персоналом	Кадрова політика з фокусом на потреби працівників, персоналізація мотиваційних інструментів	Час на опитування, розробку документів, фінанси для мотивації
Розумна та соціально орієнтована організація простору	Інклюзивні простори для людей з обмеженими можливостями, кімнати для відпочинку та харчування, навчальні простори на подвір'ї, дитячі кімнати, паркувальні майданчики (у т.ч. для велосипедів, самокатів, дитячих візочків), енергозбереження, освітлення територій та клімат-контроль	Матеріальні та фінансові ресурси – для обладнання територій, встановлення сонячних батарей, кадрові ресурси – для залучення обслуговуючого та допоміжного персоналу
Цифровізація освітнього процесу	Переведення інформаційного, методичного, освітнього, документаційного супроводу діяльності закладу у цифровий простір; налаштування доступу та кібербезпеки	Цифрова екосистема, цифровізація всіх інструментів, цифрові канали зв'язку, хмарні сховища, цілодобова підтримка користувачів
Університет – для роботи, навчання, досвіду та життя	Розвиток інфраструктури студмістечка – організація харчування, готель для батьків студентів, медичний центр, мінісадок і дитячий майданчик, підрозділ для працевлаштування випускників	Ресурси для налагодження співпраці з бізнесом і підприємствами, медичними закладами, кадровими агентствами міста та регіону
Автоматизація рутинних завдань	Автоматизація звітності, обліку, повідомлення оцінок, тощо	Інформаційні, кадрові, цифрові ресурси
Інформаційна прозорість	Оприлюднення інформації на сайті	Обслуговування сайту
Турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників	Організація занять спортом, медичних оглядів, прийомів психолога	Витрати на оплату праці фахівців, обладнання залів і кабінетів
Індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації	Запровадження практики співбесід працівників відділу кадрів і безпосередніх керівників з працівниками для ідентифікації їх кар'єрних амбіцій	Час на розроблення анкет, проведення опитувань, формування траєкторій
Утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО	Проведення інформаційних заходів для аспірантів і молодих науковців, запровадження наукового менторства	Запровадження посади скаута або рекрутера для пошуку талантів
Ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку	Обов'язковість взяття відпусток, а не компенсацій, оцінювання професійного вигорання перед погодження роботи у обсязі понад ставку	Залучення допоміжного персоналу для забезпечення фокусу науково-педагогічного персоналу на освітніх і наукових завданнях
Профільювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу	Обрання основного напрямку для реалізації талантів працівника: навчання, наука, управління, забезпечення (модель ESMS), персоналізація завдань	Часові ресурси для перегляду та перерозподілу навантаження науково-педагогічного персоналу

*Джерело: складено автором*

Маємо зауважити, що в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького цей процес уже розпочався, і саме заклади вищої освіти найкращим об'єктом для вчинення спроб самоорганізації та самоменеджменту суб'єктів господарювання, зважаючи

на їх кадровий потенціал і інтелектуальний капітал, здатний стати провідником і взірцем якісних управлінських змін у роботі з персоналом, талантами, молоддю, особами різного віку та статі, що об'єднані у один колектив або команду.

Отже, відсутність необхідних матеріальних ресурсів і формалізованих і затверджених на владному рівні документів, таких як стратегія HR-менеджменту, кадрова політика, індивідуальні кар'єрні плани, тощо, стримує рух вітчизняних закладів вищої освіти у напрямі активного впровадження практик людиноцентризму в управлінські процеси. Водночас, цей процес уже розпочався, і для збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг управлінському персоналу закладів потрібно вжити заходів для соціалізації менеджменту та розширення повноважень і можливостей працівників у питаннях реалізації їх освітніх і наукових ініціатив, матеріальної та мотиваційної підтримки та професійного розвитку професорсько-викладацького складу.

Перейдемо від часткового до загального, та запропонуємо напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для усіх вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу, не обмежуючись освітніми або науковими установами.

Перший напрям – це перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації. Такий підхід потребує запровадження техніко-технологічної системи тотального оцифрування досвіду та нематеріальних активів, сформованих персоналом із використанням власних навиків і професійних здібностей. Кожен основний працівник має бути залучений до цифрового менторства, а молоді працівники – до реверсивного менторства з метою підвищення рівня цифрової грамотності персоналу «срібного віку». Реалізувати перший напрям на практиці можна шляхом створення внутрішніх баз даних, відеоінструкцій, методичних посібників. Основна мета таких заходів – перетворити індивідуальне знання на корпоративне, яке не зникає зі звільненням людини з посади, переходом до конкурентів, виходом на пенсію, мобілізацією, смертю, тощо.

Другий напрям – це запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників. У реалії воєнного часу, під час постійних тривог, вимкнення електрики стандартні контракти та жорсткі графіки стали неефективними і часто стають причиною конфліктів з персоналом і звільнення працівників, особливо вразливих категорій (молоді, жінок з дітьми, пенсіонерів). Тому HR-менеджмент на практиці має стати максимально адаптивним та гнучким. Якщо талановитий фахівець перебуває за кордоном або в зоні ризику, організація повинна запропонувати його асинхронну модель зайнятості. Якщо жінка має дітей, що потребують піклування і нагляду під час повітряних тривог, але залишається лояльною компанії – роботодавець має зрозуміти її потреби та допомогти знайти можливості поєднувати її професійну та соціальну функцію у соціумі. Індивідуальні графіки, акцент на результаті замість жорсткого контролю робочого часу дозволять зберегти зв'язок із працівниками-мігрантами, залишаючи їх частиною національного інтелектуального капіталу.

Третій напрям – це турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників. Виснажений працівник, що має проблему професійного вигорання або перебуває у постійному стресі (як більшість людей нині в Україні) не здатен виробляти креативні рішення, що може бути критичним для таких установ, як наукові інститути або заклади освіти. Перманентний стрес призводить до деградації інтелектуального капіталу, депресивного та апатичного стану команд. У такій ситуації HR-менеджер має виконувати роль турботливого товарища та контролера емоційного стану колективу. Інструментами людиноцентрованого HR-менеджменту за цим напрямом можуть стати корпоративні програми психологічної підтримки, «дні тиші», навчання тим-лідів і керівників структурних підрозділів емпатичному ставленню до підлеглих і використанню емоційного інтелекту, що в цілому відповідає концепції Менеджменту 3.0. Це створює «бірюзовий» рівень довіри, де людина тримається за організацію як за «острівець безпеки» – не лише в економічному, але і в особистому просторі.

Четвертий напрям – рескілінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву. Зважаючи на дефіцит професійних кадрів на ринку праці HR-менеджмент українських компаній

має припинити шукати таланти на внутрішньому ринку трудових ресурсів і почати їх «виховувати» всередині організації (у зарубіжних кейсах можна зустріти термін «грумінг персоналу» для позначення суті цього процесу). Пропонований підхід потребує створення системи швидкого перенавчання фахівців, оновлення їх навиків (reskilling), яка допомагає здійснити миттєву ротацію кадрів у випадках, якщо організація втрачає фахівця в одному з підрозділів і має потребу у переміщенні іншого працівника для закриття вакансії. Технологіями швидкого створення внутрішнього інтелектуального резерву в умовах поширення цифровізації є внутрішні маркетплейси талантів та гейміфіковані едукативні платформи.

Отже, система HR-менеджменту організації для того, аби бути придатною для завдання збереження інтелектуального капіталу в реаліях воєнного часу, економічної невизначеності, цифровізації та тривалої соціальної пермакризи, має відповідати таким ознакам людиноцентричності та гармонійності, як технологічність і цифрова гнучкість, що означає надання персоналу можливостей використання ІІІ для автоматизації рутинних операцій, а менеджменту установ – для аналізу ризиків вигорання чи намірів звільнення ключових працівників і талантів; людяність і емпатія, яка передбачають побудова «бірюзових» відносин між стейкхолдерами, у яких кожен працівник – це стратегічний партнер по виживанню та розвитку організації та досягненні нею цілей існування; патріотичність, яка відображає специфіку сучасного українського HR-менеджменту і передбачає пошук способів залучення українців за кордоном до вітчизняних проєктів – бізнесових, освітніх, наукових, тощо, задля того, щоб їхній інтелект працював на економіку України, попри конкретну географію їх фізичного місця перебування.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** У результаті дослідження можливостей використання концепцій людиноцентризму у моделях Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0, а також стратегічних орієнтирів гармонійного HR-менеджменту як засобу перетворення закладів вищої освіти на бірюзові організації, було визначено характеристики «розумного університету», які як: людиноцентроване управління персоналом, розумна та соціально орієнтована організація простору, цифровізація освітнього процесу, автоматизація рутинних завдань, інформаційна прозорість, турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників, індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації, утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО, ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку, профілювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу. Запропоновано заходи щодо запровадження ініціатив для переходу до «розумного університету», основними серед яких є: розроблення та оформлення кадрової політики з фокусом на потреби працівників, персоналізація мотиваційних інструментів; розвиток інфраструктури студмістечка – організація харчування, готель для батьків студентів, медичний центр, мінісадок і дитячий майданчик, підрозділ для працевлаштування випускників; запровадження практики співбесід працівників відділу кадрів і безпосередніх керівників з працівниками для ідентифікації їх кар'єрних амбіцій; обрання основного напрямку для реалізації талантів працівника: навчання, наука, управління, забезпечення (модель ESMS), персоналізація завдань; автоматизація звітності, обліку, повідомлення оцінок, тощо, організація занять спортом, медичних оглядів, прийомів психолога. Для ефективного пошуку, ідентифікації та утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у науковій або освітній царинах запропоновано запровадження посади скаута або рекрутера, до обов'язків якого входить аналіз кандидатур молодих вчених – стипендіатів КМУ, ВРУ, лауреатів різних наукових премій і винагород, перспективних молодих дослідників з числа здобувачів освіти рівнів магістра та доктора філософії та розробка для них персональних пропозицій щодо працевлаштування у ЗВО на умовах повної або часткової зайнятості.

Виокремлено чотири напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу. Це: перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації; запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників; турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників та рескілінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву.

Для збереження інтелектуального капіталу власникам і топ-менеджерам (академічним менеджерам у ЗВО) потрібно припинити ставитися до людей у колективах як до «замінних одиниць» (аналог радянської моделі трудових відносин, де людина – гвинтик у механізмі). В Україні кожен носій знань і досвіду нині – це стратегічний інтелектуальний ресурс для повоєнного економічного відновлення. Гармонізація HR-менеджменту та масштабування людиноцентризму у стратегіях управління персоналом, особливо у наукоємних галузях і критичній інфраструктурі – це єдиний шлях не дати цьому ресурсу розчинитися у глобальному ринку праці.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей використання цифрового та реверсивного менторства як інструментів гармонізації кадрових стратегій сучасних закладів вищої освіти та підприємницьких структур.

#### Список використаних джерел

1. Harayama Yu. Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges. *Hitachi Review*. 2017. Vol. 66, №. 6. P. 554-555.
2. Narvaez Rojas, C., AlomiaPeñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., Tavera Romero, C. A. Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 12. P. 6567.
3. Zengin Y., Naktiyok S., Kaygin E., Kavak O., Topçuoğlu E. An Investigation upon Industry 4.0 and Society 5.0 within the Context of Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 5. P. 2682.
4. Topçuoğlu E., Oktaysoy O., Kaygin E., Kosa G., Uygungil Erdoğan S., Kobanoglu M., Turan-Torun B. The Potential of the Society 5.0 Strategy to Be a Solution to the Political and Structural Problems of Countries: The Case of Türkiye. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. P. 9825.
5. Toshiro K., Okuno T. (Eds.). *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. Springer, 2020. 177 p.
6. Kanbara S., Shaw R., Kato N., Miyazaki H., Morita A. Science, Technology, and People-Centered Society. *Society 5.0, Digital Transformation and Disasters*. Springer, Singapore, 2022. URL: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1_1) (дата звернення: 12.08.2025).
7. Almeida F., Espinheira E. Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Human Capital Management*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 44-57.
8. Appelo J. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley, 2011. 464 p.
9. Maximi D. *Doing It: Management 3.0 Experiences*. Independently published, 2016. 122 p.
10. Подзігун С., Пачева Н. Менеджмент 3.0 як сучасна практика управління. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. С. 107-112. 10.30890/2567-5273.2022-20-02-052.
11. Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Шапуров О.О. Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2019. Випуск 77. С.203-221.
12. Копытко М., Chyrva O., Stavskaya Yu., Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. №. 2 Pp. 101-106.
13. Воронкова В. Г. Теоретико-практичні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 77. С. 126-130.
14. Гревцева Є. А. Управління закладом освіти на засадах гуманізму та людиноцентризму. *Педагогічні науки та освіта*. 2022. Вип. XL–XLI. С. 31–39.
15. 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.
16. Кузьмінський А. В. Генеза людиноцентричної педагогіки – від афінської виховної системи до китайської концепції менеджменту щастя. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2018. № 3(1). С. 79-84.
17. Чернишова Є. Стратегічний менеджмент в контексті розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів через реалізацію ідей філософії людиноцентризму. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13) (дата звернення: 12.12.2024).
18. 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.

19. Laloux F. *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.

20. Moreno A., Uruburu Á., Jain A., Ruiz M., Gómez M. C. *The Path towards Evolutionary – Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms*. *Sustainability*. 2020. 12. 9817.

### References

1. Harayama Yu. (2017). *Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society* Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges. *Hitachi Review*, Vol. 66, № 6, 554-555 (in Eng.).

2. Narvaez Rojas C., AlomiaPeñafiel G. A., Loaiza Buitrago D. F., & Tavera Romero C. A. (2021). *Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society*. *Sustainability*, Vol. 13, № 12, 6567 (in Eng.).

3. Zengin Y., Naktiyok S., Kaygın E., Kavak O., & Topçuoğlu E. (2021). *An Investigation upon Industry 4.0 and Society 5.0 within the Context of Sustainable Development Goals*. *Sustainability*, Vol. 13, № 5, 2682 (in Eng.).

4. Topçuoğlu E., Oktaysoy O., Kaygın E., Kosa G., Uygungil Erdoğan S., Kobanoglu M., & Turan-Torun B. (2024). *The Potential of the Society 5.0 Strategy to Be a Solution to the Political and Structural Problems of Countries: The Case of Türkiye*. *Sustainability*, Vol. 16, 9825 (in Eng.).

5. Toshiro K. & Okuno T. (Eds.). (2020). *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. Springer, 177 p. (in Eng.).

6. Kanbara S., Shaw R., Kato N., Miyazaki H., & Morita A. (2022). *Science, Technology, and People-Centered Society. Society 5.0, Digital Transformation and Disasters*. Springer, Singapore. URL: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1_1) (in Eng.).

7. Almeida F. & Espinheira E. (2021). *Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda*. *International Journal of Human Capital Management*, Vol. 5, № 2, 44-57 (in Eng.).

8. Appelo J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley, 464 p. (in Eng.).

9. Maximi D. (2016). *Doing It: Management 3.0 Experiences*. Independently published, 122 p. (in Eng.).

10. Podzihun S. & Pacheva N. (2022). *Menedzhment 3.0 yak suchasna praktyka upravlinnia [Management 3.0 as a modern management practice]*. *Modern engineering and innovative technologies*, 107-112. DOI: 10.30890/2567-5273.2022-20-02-052 (in Ukr.).

11. Metelenko N. H., Silina I. V., & Shapurov O. O. (2019). *Filosofia pobudovy suchasnoi modeli hnuchkoho menedzhmentu 3.0 promyslovoho pidpriemstva [Philosophy of building a modern model of flexible management 3.0 of an industrial enterprise]*. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, Issue 77, 203-221 (in Ukr.).

12. Kopytko M., Chyrva O., Stavskaya Yu., Karvatska N., & Chyrva H. (2022). *Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization*. *International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22, № 2, 101-106 (in Eng.).

13. Laloux F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 384 p. (in Eng.).

14. Moreno A., Uruburu Á., Jain A., Ruiz M., & Gómez M. C. (2020). *The Path towards Evolutionary - Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms*. *Sustainability*, 12, 9817 (in Eng.).

15. Voronkova, V. H. (2013). *Teoretyko-prakseolohichni zasady formuvannia paradyhmy humanistychnoho menedzhmentu v Ukraini [Theoretical and praxeological foundations of forming the paradigm of humanistic management in Ukraine]*. *Hileia: naukovyi visnyk*, 77, 126-130 (in Ukr.).

16. Hrevtseva, Ye. A. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity na zasadakh humanizmu ta liudynotsentryzmu [Management of an educational institution on the basis of humanism and human-centeredness]*. *Pedahohichni nauky ta osvita*, Vol. XL-XLI, 31-39 (in Ukr.).

17. Shakhno, A. Yu., Astafieva, K. O., Temchenko, H. V., & Bondarchuk, O. M. (2021). *Mekhanizm zabezpechennia zasad "liudynotsentrychnosti" u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstva [Mechanism of ensuring the principles of "human-centeredness" in the process of enterprise personnel management]*. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 77-82 (in Ukr.).

18. Kuzminskyi, A. V. (2018). *Henezaliudynotsentrychnoi pedahohiky – vid afinskoï vykhovnoï systemy do kytaïskoï kontseptsii menedzhmentu shchastia [Genesis of human-centered pedagogy – from the Athenian educational system to the Chinese concept of happiness management]*. *Naukovyi visnyk Mykolaïvskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*, 3(1), 79-84 (in Ukr.).

19. Chernyshova, Ye. (2013). *Stratehichni menedzhment v konteksti rozvytku kadrovoho potentsialu vyshchikh navchalnykh zakladiv cherez realizatsiiu idei filosofii liudynotsentryzmu [Strategic management in the context of the development of the human resources potential of higher educational institutions through the*

implementation of the ideas of the philosophy of human-centeredness]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13) (in Ukr.).

20. Cherep, A., Voronkova, V., Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Andriukaitiene, R. (2024). Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti [Trends in the development of human-oriented personnel management in the conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities]. *Humanities studies*, 18, 176–188 (in Ukr.).

**ZACHOSOVA Natallia,**

Doctor of Economic Sciences, Professor of Management and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **HUMANCENTRISM IN SOCIETY 5.0 AND MANAGEMENT 3.0: HARMONIOUS HR MANAGEMENT AS A MEANS OF TRANSFORMING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS INTO TURQUOISE ORGANIZATIONS AND PRESERVING THEIR INTELLECTUAL CAPITAL**

**Introduction.** *The relevance of the study is due to the need to bridge the gap between outdated hierarchical models of higher education management and the requirements of the human-centered Society 5.0. The implementation of the Management 3.0 toolkit allows universities to transform into flexible “turquoise organizations”, where self-government and the evolutionary goal become the basis of development. In the conditions of military challenges in Ukraine, harmonious HR management acts as a strategic means of preventing talent drain and professional burnout of personnel. This approach ensures reliable conservation and regeneration of intellectual capital through the priority of personnel well-being.*

**Purpose** - concretization of the paradigmatic principles of human-centrism in Society 5.0 and Management 3.0 and establishing their impact on the harmonization of HR management strategies in order to preserve the intellectual capital of HEIs and transform them into turquoise organizations in the future.

**Results.** *The characteristics of a “smart university” are determined, which are: human-centered personnel management, intelligent and socially oriented organization of space, digitalization of the educational process, automation of routine tasks, information transparency, care for the mental and physical health of employees, individual career trajectories and assistance in improving qualifications, retention of talents and encouragement of young people to a career in higher education, effective time management and work-life balance, profiling tasks according to the interests and abilities of scientific and pedagogical staff.*

*It has been established that the organization's HR management system, in order to be suitable for the task of preserving intellectual capital in the realities of wartime, economic uncertainty, digitalization and prolonged social perma-crisis, must meet such signs of human-centeredness and harmony as technologicality and digital flexibility, humanity and empathy, patriotism.*

**Originality.** *Four areas of harmonization of approaches to HR management for domestic organizations seeking to preserve their intellectual potential in conditions of uncertainty and wartime risk are identified, such as the transition to “HR conservation” of knowledge in order to preserve knowledge and experience for the needs of the organization in the event of an employee's dismissal or mobilization; the introduction of a model of flexible labour relations and control of employee actions; concern for the mental health and well-being of employees and reskilling and development of internal intellectual reserve.*

**Conclusion.** *To preserve intellectual capital, owners and top managers (academic managers in higher education institutions) need to stop treating people in teams as “replaceable units” (an analogue of the Soviet model of labour relations, where a person is a cog in a mechanism). In Ukraine, every carrier of knowledge and experience is now a strategic intellectual resource for post-war economic recovery. Harmonizing HR management and scaling up human-centeredness in personnel management strategies, especially in knowledge-intensive industries and critical infrastructure, is the only way to prevent this resource from dissolving in the global labour market.*

**Keywords:** *human-centrism, intellectual capital, harmonious HR management, higher education institutions, mentoring, turquoise organizations, smart university, human resources management strategy, personnel risks.*

Одержано редакцією: 03.03.2026  
Прийнято до публікації: 01.04.2026