

**Славкова Олена Павлівна,**  
доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедрою публічного управління та  
адміністрування, Сумський національний  
аграрний університет

**Slavkova Olena,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Head of public management and administration  
department, Sumy National Agrarian University,  
<https://orcid.org/0000-0002-1864-0810>

## HR-ТРЕНДИ МАЙБУТНЬОГО: ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR TRENDS OF THE FUTURE: THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES

Славкова О. П. HR-тренди майбутнього:  
використання сучасних технологій. *Український  
журнал прикладної економіки та техніки*. 2024.  
Том 9. № 1. С. 277 – 281.

**Slavkova O.** Future HR trends: use of modern  
technologies. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 277 – 281.

*У статті розглянуто питання використання новітніх цифрових технологій у роботі HR-менеджерів майбутнього покоління. Визначено найбільш вірогідні тенденції, що будуть характерні для змін в управлінні персоналом у найближчому майбутньому. Наголошено на необхідності пошуку та систематизації ефективних цифрових методів у системі управління персоналом для професійного розвитку персоналу. Доведено, що комбінування методів цифровізації і використання штучного інтелекту кадровою службою на підприємствах може забезпечити ефективність. Доведено, що, оскільки технології розвиваються швидкими темпами, менеджери з персоналу постійно шукають інноваційні способи оптимізації процесів, покращення досвіду залучення співробітників і забезпечення успіху підприємства чи організації. Одним з таких інструментів, який стає все більш популярним у HR, є ChatGPT. Вважаємо, що глобальні кризи замість того, щоб призупинити чи уповільнити розвиток тієї чи іншої сфери життя, сприяють його прискоренню. Повномасштабна війна змушує українські компанії проявляти винахідливість, особливо в HR-сегменті. Цим компаніям потрібно максимально використати свої ресурси, щоб продовжувати працювати, підтримувати своїх співробітників в умовах повномасштабної агресії. Тому можна констатувати, що завдяки воєнним діям міжнародні HR-тренди будуть впроваджуватися в Україні швидше і легше, ніж в інших країнах. Вважаємо, що перспективи подальших наукових розвідок повинні бути направлені на розроблення методів впровадження штучного інтелекту в роботу кадрових служб.*

**Ключові слова:** HR-менеджмент; персонал; управління персоналом; розвиток, цифровізація, штучний інтелект.

*The article discusses the use of the latest digital technologies in the work of HR managers of the future generation. The most likely trends that will be characteristic of changes in personnel management shortly are considered. The need to find and systematize effective digital methods in the personnel management system for the professional development of personnel is emphasized. It has been proven that combining digitization methods and using artificial intelligence by enterprise personnel can effectively increase work efficiency. The inevitability of the transition from personnel management to team and process management results from the shift in management focus from automation to leadership. We believe that the personnel manager and personnel service of an enterprise, organization, or company is directly responsible for the optimal organization of personal work by creating favorable conditions for fruitful cooperation, effective interaction of all team members, involvement of personnel in making management decisions, synchronization of work and systematic exchange of information. It's proven that as technology evolves rapidly, HR managers constantly look for innovative ways to streamline processes, improve employee engagement experiences, and ensure organizational success. One such tool that is becoming increasingly popular in HR is ChatGPT. Global crises contribute to its acceleration instead of stopping or slowing down the development of one sphere of life. A full-scale war forces Ukrainian companies to be resourceful, especially in the HR segment. These companies must maximize their resources to keep operating, support their employees, and fight the enemy. Therefore, thanks to the war, international HR trends will take root in Ukraine faster and easier than in other countries. We see the prospects for further scientific research in the development of methods of introducing artificial intelligence into the work of personnel services.*

**Keywords:** HR management; personnel; HR; development, digitalization, artificial intelligence.

### Вступ

В умовах сьогодення основна роль управління людськими ресурсами полягає у розвитку особистісного потенціалу та сприянні всебічному, професійному внеску персоналу в досягнення загальних цілей підприємства, установи чи організації. Така зміна пріоритетів призводить до зміни ролі HR-менеджерів, у сучасних умовах вони повинні зосередитися на постійному забезпеченні, розвитку, навчанні та мотивації персоналу в їх діяльності для підприємства [1]. Умови сьогодення ставлять нові вимоги щодо персоналу, рекрутингу, особливо це стосується трансформації управління персоналом в умовах цифровізації і використання сучасних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку управління персоналом в умовах цифровізації та використання сучасних моделей і методів досліджували такі науковці, як: П. Блохін [2], О. Іляш [2], І. Козюра [1], О. Костюченко [3], В. Маргасова [1], Л. Романюк [4], О. Руденко [1], Н. Ткаленко [1] та ін. В умовах турбулентності функціонування країни управління персоналом стає одним з визначальних моментів існування сучасної української економіки. На нашу думку, дослідження питань сучасних трендів у цій галузі потребує подальшого дослідження та розвитку.

© Славкова Олена Павлівна, 2024

## Формулювання цілей статті

Метою статті є показати ймовірні тенденції, які будуть характерні для змін в управлінні персоналом у майбутньому, пошуку ефективних методів використання цифрових технологій і систематизації роботи кадрової та рекрутингової служби.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Менеджер з персоналу та кадрова служба підприємства, організації чи компанії безпосередню відповідає за оптимальну організацію особистої роботи шляхом створення сприятливих умов для плідної співпраці, ефективної взаємодії всіх членів колективу, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, синхронізації роботи та систематичного обміну інформацією [3]. Нові тренди управління персоналом містять прогресивні моделі рекрутингу та нового ставлення до робочої сили. У сучасній практиці управління персоналом можна спостерігати взаємодію різних моделей: японської, американської та західноєвропейської [2]. Так, японський стиль управління заснований на переконанні співробітників, а не на примусі. Менеджер не керує роботою співробітників, а сприяє їх взаємодії, надає необхідну допомогу і створює гармонійні стосунки в процесі праці. Також варто додати, що американські компанії добирають співробітників за такими критеріями: освіта, досвід, психологічна сумісність і навички командної роботи. Крім того, для визначення рівня професійної кваліфікації потенційні працівники проходять комплексні процедури тестування. У Бельгії та Франції, наприклад, в анкетах під час прийому на роботу забороняють питати про членство в профспілках, релігію, політичні погляди та сімейний стан. Крім того, кандидати мають право на приватне життя, гідне ставлення, відшкодування витрат на співбесіду та на захист від нерелевантних запитань [2]. Технології також відіграватимуть важливу роль у розвитку управління людськими ресурсами. З розвитком цифрових технологій управління персоналом і їх здібностями стає невід'ємною частиною повсякденної роботи, що в підсумку змінює природу HR-відділу. У своєму стратегічному звіті «Тенденції, що формують майбутнє HR: цифровізація радикально руйнує HR» консультанти Accenture наголошують на деяких останніх цифрових рішеннях, які, на їхню думку, трансформують управління людьми [5].

На думку експертів, HR-фахівець має зосередитися на просуванні цінностей компанії та дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень [6]. Пошук відповідей на виклики тенденцій ринку праці, а саме: різноманітність форм зайнятості та форм фінансування бізнесу, робототехніка, штучний інтелект, збільшення міграції населення та мобільності працівників, а також підвищення освіти та досвіду в глобальному масштабі. Роль HR сьогодні полягає в здатності розуміти, знаходити та мотивувати співробітників і навчати менеджерів керувати командами, які складають основний персонал. Управління потенціалом повинно базуватися на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами, створення окремої культури та управління поведінкою. Водночас мотивація праці стає елементом процесу організаційної взаємодії, усуваючи протиріччя між соціальними та індивідуальними потребами працівників. Сучасні тренди HR-менеджменту в умовах цифровізації наведені на рис. 1.

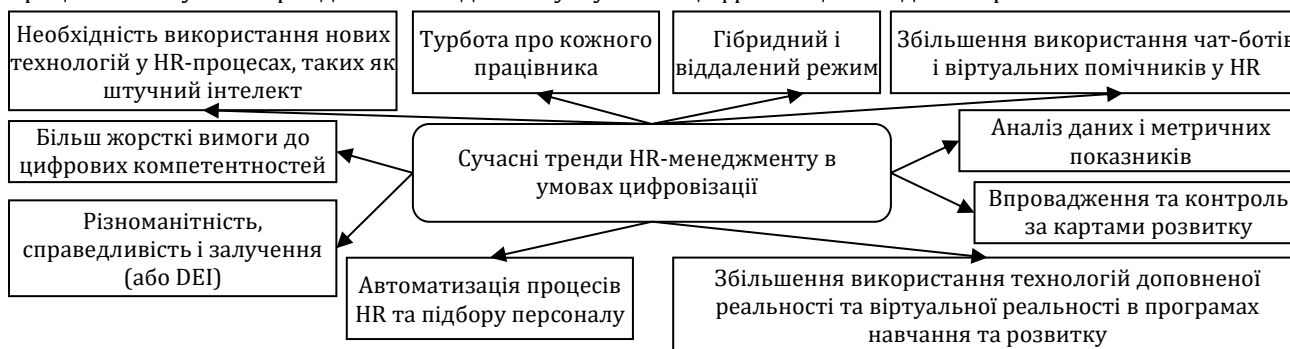


Рис. 1. Сучасні тренди HR-менеджменту в умовах цифровізації

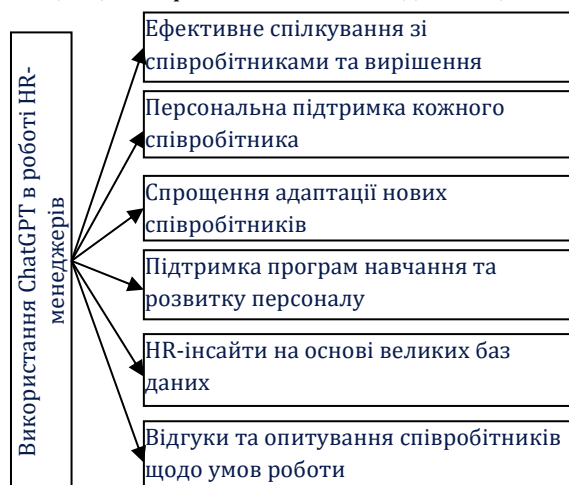
Джерело: сформовано на основі [6, 7, 8].

Оскільки технології розвиваються швидкими темпами, менеджери з персоналу постійно шукають інноваційні способи оптимізації процесів, покращення досвіду залучення співробітників і забезпечення успіху організації. Одним з таких інструментів, який стає все більш популярним у HR, є ChatGPT, потужна модель мови ШІ, розроблена OpenAI. Нижче на рис. 2 представлено основні методи та моделі використання цього інструменту.

Будь-якому підприємству чи організації, які хочуть залучати й утримувати найкращих працівників з винятковими здібностями, важливо йти в ногу з новими тенденціями в кадровій сфері та підборі персоналу. Наступні роки віщують хвилю змін і викликів, до яких потрібно бути готовим, а саме до щораз більшого впливу штучного інтелекту. У сучасних умовах на перший план виходить гібридний кадровий формат, який виник у відповідь на виклики, пов'язані з глобальною пандемією, а потім повномасштабним вторгненням, коли підприємства та організації були змушені переоцінити та переглянути свою традиційну структуру та методи роботи з персоналом.

На перші позиції вийшла гібридна модель, яка ідеально поєднує в собі переваги віддаленої роботи та роботи в офісі. Дослідження HURMA показує, що 59% роботодавців використовують гібридну форму

роботи. Ця тенденція свідчить про поступовий перехід на новий рівень організації праці в нашій країні, де гібридна модель праці є не лише відповіддю на виклики сучасності, а й стає стратегічним інструментом для досягнення успіху та сталого розвитку бізнесу[9]. З розвитком дистанційної роботи народилася також концепція е-презентеїзм в якій дистанційні працівники відчувають, що вони повинні завжди бути на зв'язку, навіть коли мають вільний час або хворіють. Понад 80% співробітників вважають, що вони повинні довести своєму начальству, що вони працюючі і варті збереження своєї роботи. На жаль, це призводить до вигорання, підвищеного стресу та відсутності балансу між роботою та особистим життям. Тому HR-менеджмент має приділити більше уваги створенню комфортних умов для співробітників. У цьому може допомогти заохочення регулярних перерв, встановлення реалістичних очікувань щодо часу відповіді та просування гнучкого графіка роботи.



**Рис. 2. Використання ChatGPT для покращення роботи HR-менеджерів**

*Джерело: сформовано автором на основі [8]*

У своїй роботі менеджери з персоналу часто стикаються з запитамі від працівників щодо кадрової політики, пільг, процесів адаптації тощо. За допомогою ChatGPT можна створити чат-бот на основі штучного інтелекту, який може обробляти рутинні та повторювані запити, звільняючи час HR-менеджерів з метою зосередження на стратегічних ініціативах у сфері управління персоналом. ChatGPT можна навчати кадровій політиці, довідникам для працівників та іншим відповідним документам, що дає змогу точно й послідовно відповідати на запити працівників у режимі реального часу. Це гарантує те, що працівники отримують негайну та точну інформацію, що підвищує загальну задоволеність працівників і зменшує навантаження на відділ кадрів.

Кожен співробітник унікальний, і його особисті потреби можуть відрізнятися. ChatGPT можна використовувати для надання співробітникам персоналізованої підтримки, розуміючи їхні індивідуальні запити та надаючи персоналізовані відповіді. Це може включати допомогу в наймі, управлінні відпустками, продуктивності та інших кадрових процесах. ChatGPT також може надати вказівки щодо розвитку кар'єри, можливостей навчання та програм підтримки співробітників, створюючи персоналізований досвід для кожного працівника та посилюючи його взаємодію з підприємством чи організацією [8].

Залучення співробітників є важливим процесом, який визначає досвід співробітників у компанії. За допомогою ChatGPT HR менеджер може створити інтерактивний досвід адаптації для нових співробітників, провести їх через цей процес і відповісти на їхні запитання в режимі реального часу. Такий цифровий засіб може включати інформацію про політику підприємства, процедури, культуру та інші важливі аспекти роботи. ChatGPT також можна інтегрувати з інформаційною системою управління людськими ресурсами та іншими HR-інструментами, для того щоб спростити процес адаптації, зробити його ефективнішим.

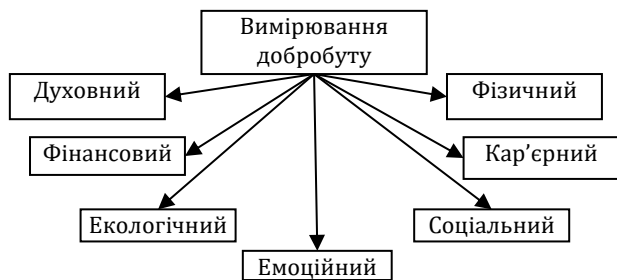
Одним з завдань HR-менеджера є формування у працівників навичок і знань, необхідних для ефективного виконання своєї роботи. ChatGPT можна використовувати як інструмент навчання та розвитку, надаючи працівникам доступ до відповідних навчальних матеріалів, ресурсів і робочих матеріалів. ChatGPT також може запропонувати інтерактивне навчання, тести та оцінювання з метою допомоги співробітникам розвинути свої навички. Його можна використовувати для створення персоналізованих планів навчання для співробітників на основі їхньої посади, рівня кваліфікації та цілей розвитку, що робить його цінним інструментом для розвитку навичок.

Дані мають вирішальне значення для прийняття рішень у сфері управління персоналом і ChatGPT можна використовувати для отримання цінної інформації. Її можна навчати на даних про кадри, таких як демографічні дані співробітників, плинність кадрів, показники продуктивності тощо. Наприклад, штучний інтелект може надати інформацію про робочу силу, рівень залученості співробітників, ефективність навчання та інші важливі кадрові показники допомагаючи HR-менеджерам визначити тенденції та закономірності, що можуть вплинути на їх стратегічне планування та прийняття рішень.

Збір відгуків співробітників має вирішальне значення для HR-менеджерів і дозволяє зрозуміти настрої співробітників, визначити сфери для вдосконалення та підвищити їх залученості. ChatGPT використовується для створення опитувань, збору думок і аналізу відповідей. Співробітники можуть взаємодіяти зі штучним інтелектом з метою надання зворотного зв'язку, такого як оцінювання продуктивності, баланс між роботою та особистим життям тощо. Система дозволяє аналізувати відгуки та отримувати висновки, допомагаючи HR-менеджерам ухвалювати рішення на основі даних і вживати необхідних заходів для вирішення проблем працівників [8].

Добробут співробітників теж є одним з важливих елементів HR-менеджменту майбутнього. Підтримка співробітників наразі часто виходить за межі робочих обов'язків і включає їхнє особисте та соціальне життя. У сьогоднішньому не стійкому середовищі важливо враховувати сім важливих сфер

благополуччя співробітників (рис. 3). Забезпечення гнучкості та автономії має поєднуватися з ініціативами, спрямованими на боротьбу із соціальною ізоляцією та підтримку активного способу життя. З початком повномасштабного вторгнення багато підприємств та організацій почали розвивати напрям соціальної та корпоративної відповідальності. Проте зростання кількості ветеранів на ринку праці створює для роботодавців нові виклики в частині особливих умов для них.



**Рис. 3. Сім основних принципів вимірювання добробуту працівників**

*Джерело: сформовано автором на основі [10]*

завдань. Це може призвести до значного скорочення персоналу відділу кадрів, але також дасть HR-менеджерам можливість змінити позицію та зосередитися на створенні культури, у якій працівники зможуть використовувати інструменти управління персоналом для підвищення ефективності. Важливим є також приплив покоління Z до робочої сили, що змінює професійний ландшафт і створює хвилю вихідців з цифрових технологій з унікальними перспективами та очікуваннями. Оскільки ця демографічна група стає більш помітною, її вплив на тенденції на ринку праці ставатиме більш значним. Покоління Z є технічно підкованим і соціально обізнаним, що сприяє змінам стилів спілкування, кар'єрних уподобань і впровадженню технологій у повсякденну діяльність. Це покоління також сприяє цілеспрямованій роботі, інклюзивності та гнучкості, а також підштовхує бізнес адаптуватися до цих змін [7]. Для того, щоб залишатися на перших позиціях, підприємства та організації повинні активно залучати покоління Z до своїх організаційних структур, що включає створення динамічної та інклюзивної культури, використання технологій для покращення співпраці та переоцінку стратегій найму для залучення й утримання цих талантів. Впроваджуючи такі перетворення, підприємства та організації можуть розкрити свій потенціал через інновації та підтримку робочої сили, яка є передовою на ринку праці, що постійно змінюється.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи сказане, вважаємо, що інколи глобальні кризи замість того, щоб призупинити чи уповільнити розвиток тієї чи іншої сфери життя, сприяють його прискоренню. Повномасштабна війна змушує українські компанії проявляти винахідливість, особливо в HR-сегменті. Адже їм потрібно максимально використати свої ресурси, щоб продовжувати працювати та підтримувати своїх співробітників. Завдяки глобальним викликам міжнародні HR-тренди приживуться в Україні швидше і легше, ніж в інших країнах. Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо в розробленні методів впровадження штучного інтелекту в роботу кадрових служб.

### Література

1. Руденко О.М., Козюра І.В., Ткаленко Н.В., Маргасова В.Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2022. 124с.
2. Ляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf).
3. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.
4. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2020. Випуск. 4(37). С. 119-129.
5. Майбутнє HR. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend697.html>.
6. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-rocz/>.
7. Ключові HR-тренди 2024 року: що чекає на сферу рекрутингу? URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/klyuchovi-hr-trendi-2024-roku-shho-chekaye-na-sferu-rekrutingu/>.
8. Як ChatGPT змінює роль HR менеджерів в епоху цифрових технологій? URL: <https://insa.com.ua/blog/yak-chatgpt-zminyuje-rol-hr-menedzheriv-v-epohu-tsyfrovyyh-tehnologij/>.
9. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/>.
10. Chamberlain A., Zhao D. The Key to Happy Customers? Happy Employees. URL: <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>.
11. Irtyshcheva I., Pavlenko O., Kramarenko I., Boiko Y., Chumakova K., Hryshyna N., Ishchenko O., Zubko A. Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International. *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2023. Vol. 34. Issue 1. P. 1-11.

- 
12. Irtyshcheva I., Kramarenko I., Sirenko I. The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities. *Baltic journal of economic studies*. 2022. Vol. 8. No 2. P. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.
  13. Irtyshcheva I., Pavlenko O., Boiko Ye., Stehnei M., Kramarenko I., Hryshyna N., Ishchenko O. Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. Issue 4. P. 497–505.

## References

1. Rudenko, O.M., Koziura, I.V., Tkalenko, N.V., Marhasova, V.H. (2022). *HR-menedzhment u publichnomu upravlinni*. [HR management in public administration]. Kondor. Kyiv. Ukraine.
2. Iliash, O.I., Blokhin, P.V. (2018). «The future of HR management: trends, risks, motivation». *Efektivna ekonomika*. №10. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf).
3. Kostyuchenko, O., Poliakova, E. Rol' HR-menedzhera v pobudovi efektyvnoi roboty. [The role of the HR manager in building effective work]. Available at: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.
4. Romaniuk, L.M. (2020). «Application of foreign experience of strategic management of personnel management by domestic enterprises». *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, Issue 4(37). pp. 119-129.
5. Majbutnie HR. [The future of HR]. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend697.html>.
6. HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut' na rozvytok biznesu v ts'omu rotsi? [HR trends 2023: What HR trends will affect business development this year?]. Available at: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-rotsi/>.
7. Kliuchovi HR-trendy 2024 roku: scho chekaie na sferu rekrutynhu? [Key HR trends of 2024: what awaits the field of recruiting?]. Available at: <https://budni.robota.ua/recruiting/klyuchovi-hr-trendi-2024-roku-shho-chekaye-na-sferu-rekrutingu>.
8. Yak ChatGPT zminiuie rol' HR menedzheriv v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohij? [How does ChatGPT change the role of HR managers in the age of digital technologies?]. Available at: <https://insa.com.ua/blog/yak-chatgpt-zminyuye-rol-hr-menedzheriv-v-epokhu-tyfrovyyh-tehnologij/>.
9. Well-being ta AI: iaki trendy chekaiut' rekruteriv ta HR u 2024. [Well-being and AI: what trends await recruiters and HR in 2024]. Available at: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/>.
10. Chamberlain A., Zhao D. The Key to Happy Customers? Happy Employees. Available at: <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>.
11. Irtyshcheva, I., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Boiko, Y., Chumakova, K., Hryshyna, N., Ishchenko, O., Zubko, A. (2023). «Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign International». *Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Vol. 34. Issue 1. pp. 1-11.
12. Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., Sirenko, I. (2022). «The Economy of War and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities». *Baltic journal of economic studies*. Vol. 8. No 2. pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.
13. Irtyshcheva, I., Pavlenko, O., Boiko, Ye., Stehnei, M., Kramarenko, I., Hryshyna, N., Ishchenko, O. (2022). «Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development». *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 44. Issue 4. pp. 497–505.

**Стаття надійшла до редакції 26.12.2023 р.**