



# ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТИСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 331.108:005.7  
JEL Classification: J24

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.24

Гук В.В.,  
*аспірант\* кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

Huk V.V.,  
*postgraduate student at the department of  
international tourism and hospitality business,  
West Ukrainian National University, Ternopil*

## MODERN TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS: A COMPARATIVE ASPECT

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі вибір концепції управління людськими ресурсами стає важливим кроком на шляху до побудови ефективної системи менеджменту. Формування такої системи починається з визначення принципів і підходів до управління персоналом, адже від них залежить результативність роботи самого підприємства. Лише за умови впровадження відповідних технологій, спрямованих на мотивування, навчання й залучення співробітників, можна перетворити персонал з простого ресурсу на стратегічний актив організації. Звичайно, це потребує не лише глибокого розуміння потреб працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку й активної участі в його менеджменті. Попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом, інноваційні технології, які сприяють підвищенню продуктивності й залученості співробітників, залишаються недооціненими в багатьох вітчизняних компаніях. Невикористання таких технологій обмежує можливості підприємств у їхньому розвитку, оскільки сучасні підходи до управління персоналом дають змогу підвищити ефективність роботи, залучати нові таланти й покращувати внутрішні процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова проблематика, пов'язана із управлінням людськими ресурсами в менеджменті сучасних підприємств, достатньо широко розкрита у сучасній економічній літературі. Так, в науковому дослідженні авторів К. Жавели і А. Жавели [1] запропоновано огляд сучасних концепцій та інноваційних технологій у сфері управління персоналом, акцентуючи увагу на важливості вибору правильних принципів і технологій для ефективного функціонування підприємства. Однак, це дослідження залишило певний вакуум у деталізації впровадження технологій у контексті цифрових трансформацій.

Своєю чергою, автори Н. Саркісян і М. Урбанський [2] детально досліджували вплив цифрових технологій на HR-менеджмент. Їхній аналіз був важливим для розуміння сучасних тенденцій.

Дослідження О. Сітнікова [3] зосередилося на вдосконаленні національного законодавства у сфері управління персоналом, пропонуючи важливі аспекти щодо правового контексту обраної проблематики дослідження. Хоча дана робота була важливою для розуміння правових рамок, її обмежений фокус на національному законодавстві не враховує міжнародні тренди в цьому контексті.

Автори Г. Варіна, О. Ковальова та Н. Гузь [4] в своєму дослідженні обговорювали коучинг як інноваційну технологію управління, що представляє собою новий підхід до управління персоналом.

\* Науковий керівник: Даниленко-Кульчицька В.А. – канд. екон. наук, доцент

Наукова робота О. Карлової, Т. Хрипко, В. Ковальова та Г. Михальченко [5] надала критичний погляд на сучасні форми управління людськими ресурсами, що дало змогу оцінити ефективність різних підходів та зрозуміти зміни в управлінських практиках.

Зарубіжні дослідники також приділяли багато уваги цій проблематиці, активно досліджуючи цифрові технології управління персоналом в епоху діджиталізації. Так, автори P. Bhanumathi, R. Jeevitha і V. Rema [6] зосередилися на інтеграції технологій у HR-менеджменті в контексті Industry 5.0, а R. A. S. Puspita [7] досліджував вплив цифрових технологій на HR-практики, що додало важливі дані про практичні результати.

Загалом, наукова база продемонструвала різноманітність підходів і фокусів у дослідженні сучасних технологій управління людськими ресурсами. Кожне дослідження внесло певний вклад у розуміння теми, але загальна картина могла бути обмежена специфічними аспектами і фокусом на окремі практики чи теорії.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження інноваційних технологій щодо управління людськими ресурсами в сфері менеджменту підприємства, а також всебічному порівнянні традиційних технологій з сучасними (інноваційними) в посиленіх умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історія управління людськими ресурсами (далі – HR) починається в Європі 19-го сторіччя завдяки таким науковцям, як Р. Оуен і Ч. Беббідж, які підкреслювали важливість добробуту працівників для успіху організації [8]. На початку 20-го сторіччя, під впливом економіста Ф. Тейлора, HR перетворилася на окрему дисципліну, орієнтовану на наукове управління й продуктивність. Водночас, К. С. Майерс заклав основу руху за людські відносини, підкресливши вплив негрошових стимулів на продуктивність праці за допомогою таких досліджень, як Хотторнські експерименти. З розвитком бізнес-середовища, на яке вплинули такі постаті, як Е. Карнегі, та впровадженням державних ініціатив, зокрема «Нового курсу», відносини між роботодавцями й працівниками зазнали суттєвих змін, що сприяло формуванню управління персоналом (HRM) як системи «виробничих і трудових відносин» [7].

Для підтримки та професіоналізації цієї сфери з'явилися такі асоціації, як Чартерний інститут персоналу та розвитку (CIPD) та Товариство управління людськими ресурсами (SHRM), які відіграли ключову роль у становленні галузі. Протягом 20-го сторіччя управління людськими ресурсами продовжувало еволюціонувати, зосереджуючись на визнанні працівників як ключових активів компаній [6]. Отже, управління людськими ресурсами пройшло довгий шлях від своєї появи в 19-му столітті до формування сучасної HRM-системи, яка ставить працівників у центр організаційного успіху. Така еволюція підкреслює важливість адаптації до змін у бізнес-середовищі та впровадження інновацій для підвищення продуктивності й розвитку компаній.

Управління людськими ресурсами, на думку авторів О. Зайченко та В. Кузнецової, – це насамперед стратегічний підхід до керування найціннішими активами будь-якої організації – її працівниками, які як індивідуально, так і в команді допомагають досягати поставлених цілей. Автори стверджують, що особливість людських ресурсів полягає в наступному: люди володіють інтелектом, тому їхні дії й реакції на зовнішні чинники є осмисленими й емоційними, що робить взаємодію між працівниками і підприємством двостороннім процесом; працівники мають здатність до постійного розвитку й удосконалення, що є головним джерелом підвищення ефективності підприємства; робота займає значну частину життя кожної людини – від 30 до 50 років, що обумовлює довгострокові стосунки між працівником та підприємством [9].

Слід погодитися із думкою авторів, адже, на нашу думку, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами дійсно є важливим для досягнення результатів підприємства. Інтелектуальна та емоційна складова працівників потребує гнучкого і адаптивного управління, яке враховує їхню здатність до розвитку. Крім того, тривалість кар'єри працівників вимагає від підприємств не лише короткострокового контролю, а й формування стійких відносин і інвестицій в довгостроковий розвиток персоналу. Це, своєю чергою, забезпечує зростання продуктивності і стабільність підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

І. Сочинська-Сибірцева та ін. відмічають, що управління персоналом – це загальний термін для характеристики широкого спектру складних бізнес-функцій, таких як: визначення потреби в людських ресурсах; організація пошуку та відбору персоналу; здійснення оцінки результатів діяльності; побудова ефективної системи заохочення, компенсаційних виплат та винагороди працівників; забезпечення професійного та соціального розвитку персоналу; задоволення домінуючих потреб персоналу з метою збереження талантів [10].

Під технологією управління людськими ресурсами розуміють сукупність методів, прийомів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій, що забезпечує досягнення чітко визначеного або очікуваного результату. Сформована технологія може бути освоєна іншим суб'єктом господарювання за короткий проміжок часу. В умовах сьогодення існує безліч технологій управління людськими ресурсами. В табл. 1 автором узагальнені та систематизовані

сучасні технології управління людськими ресурсами, які отримали свій розвиток і популярність завдяки швидкості процесів цифровізації.

Таблиця 1

**Сучасні технології управління людськими ресурсами підприємств**

№	Сучасні технології управління людськими ресурсами	Роз'яснення
1	Використання штучного інтелекту (далі – ШІ) у підборі персоналу	ШІ допомагає спростити підбір персоналу, автоматизуючи такі завдання, як перевірка резюме, відбір кандидатів за їх відповідністю вимогам і навіть аналіз їхніх особистих якостей через відеоінтерв'ю. Крім того, ШІ може оцінити, наскільки кандидат підходить до культури компанії і прогнозувати його потенційні успіхи в майбутньому.
2	Гейміфікація	Впровадження ігрових механік у HR-процеси для стимулювання залученості працівників, підвищення мотивації й покращення продуктивності. Зазвичай це системи винагород, лідерборди, бальна система або змагання між працівниками. Програми мотивації, як-от система балів за досягнення певних результатів або нагородження значками за навчання, змагання між працівниками за бонуси.
3	Програми розвитку емоційного інтелекту	Курси та тренінги, спрямовані на розвиток здатності розпізнавати, розуміти й керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей, є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації працівників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50-70 % визначають клімат в організації. Онлайн-програми від EQ-i – 2.0 або TalentSmart EQ, які оцінюють рівень емоційного інтелекту і пропонують персоналізовані поради для розвитку.
4	Хедхантинг	Це стратегія активного пошуку і залучення висококваліфікованих фахівців, які часто вже мають роботу. Хедхантери зазвичай звертаються до кандидатів безпосередньо, пропонуючи їм привабливі умови для переходу на нову посаду.
5	Скринінг	Попереднє оцінювання кандидатів перед запрошенням на співбесіду або наступні етапи відбору. Скринінг може включати перевірку резюме, супровідних листів, попереднього досвіду і професійних навичок, а також використання автоматизованих інструментів для аналізу великих обсягів кандидатських даних.
6	Коучинг	Коучинг забезпечує індивідуальну або групову підтримку працівників, допомагаючи їм розвивати професійні навички, лідерські якості чи вирішувати конкретні робочі завдання. Основна мета коучингу – особистий розвиток і підвищення продуктивності на роботі. Приклади корпоративного коучингу включають програми від ICF (International Coaching Federation) або персоналізовані платформи, як-от BetterUp.
7	Хмарні системи управління персоналом	Хмарні рішення дозволяють підприємствам зберігати й управляти даними співробітників на одній платформі, доступній з будь-якої точки світу. Це спрощує кадрове адміністрування, автоматизує процеси й допомагає в управлінні обліком робочого часу, заробітної плати та відпусток. Прикладом таких рішень є Oracle HCM Cloud або BambooHR, які допомагають зберігати дані про працівників, автоматизувати рекрутинг і підвищувати ефективність управління.
8	Віртуальна реальність (VR) для навчання	VR-технології використовуються для симуляції реальних робочих ситуацій, що дає змогу працівникам практикуватися в умовах, наближених до реальних. Такі тренінги особливо корисні для навчання в небезпечних умовах або розвитку навичок міжособистісного спілкування. Strivr або Oculus for Business для проведення навчальних тренінгів у віртуальній реальності, особливо в галузях, де потрібна симуляція реальних робочих сценаріїв.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6–8]

Отже, на нашу думку, сучасні технології управління персоналом можуть суттєво впливати на ефективність роботи HR-відділів, але кожна з вищезазначених технологій має як переваги, так і свої ризики. Як можна побачити, використання ШІ значно пришвидшує підбір людських ресурсів, але повна автоматизація може не врахувати особисті або емоційні аспекти кандидатів, що важливо для певних управлінських посад. В Україні рекрутинг – одна з основних сфер, де ШІ значно покращує процеси, допомагаючи заощадити час і ресурси. Наприклад, в середньому рекрутер витрачає до 30 годин на рутинні завдання, такі як розгляд резюме і початковий відбір кандидатів [11]. ШІ прискорює ці процеси, обробляючи великі обсяги інформації значно швидше, що дозволяє швидше приймати рішення та звільнити час для більш складних завдань, таких як інтерв'ю або переговори з кандидатами. Також ШІ допомагає полегшити створення текстів для вакансій. Наприклад, за допомогою таких інструментів, як

ChatGPT, спеціалісти HR можуть автоматизувати процес написання описів вакансій. Для цього вони надають ШІ всю необхідну інформацію про посаду, зокрема вимоги та обов'язки, або ж завантажують приклади оголошень конкурентів чи вимоги платформи. ШІ аналізує надані дані і генерує максимально релевантний текст, який дозволяє заощадити час та забезпечити якісну комунікацію з кандидатами [12].

Гейміфікація мотивує співробітників, але при неправильній реалізації може створити зайву конкуренцію або втрату інтересу через одноманітність системи винагород. Дослідження корпоративної навчальної платформи TalentLMS показало, що впровадження гейміфікації в HR має значний вплив на працівників. За даними опитування, 78 % респондентів вважають, що гейміфікація під час рекрутингу робить підприємство більш привабливим для кандидатів. Також 88 % працівників зазначили, що такі елементи сприяють їх щастю та продуктивності. Крім того, 83 % співробітників, які пройшли навчання з гейміфікацією, відчувають більше мотивації, у порівнянні з 61 % тих, хто вважає звичайне навчання нудним [13]. Отже, це підтверджує, що гейміфікація створює мотивуюче середовище, яке сприяє залученню талантів і формуванню позитивної корпоративної культури.

Програми розвитку емоційного інтелекту безумовно підвищують ефективність комунікації в компанії, проте не всі працівники можуть бути готові до такого особистісного розвитку, що потребує додаткових ресурсів для впровадження [1].

Хедхантинг є ефективним для залучення фахівців, але висока вартість і етичні питання, пов'язані з переманюванням працівників, можуть стати перешкодою для широкого застосування цієї стратегії. Вперше термін «хедхантинг» почав використовуватися в США у середині XX століття, коли економічний підйом і розвиток країни створили попит на нові методи залучення висококваліфікованих фахівців [14]. У буквальному сенсі «headhunting» означає «полювання за головами», що відображає суть процесу – свідоме переманювання талановитих працівників з однієї компанії до іншої. Така стратегія особливо ефективна, коли мова йде про залучення фахівців, які можуть визначити і реалізувати стратегії розвитку бізнесу. Процес переманювання проводять досвідчені хедхантери, які організують контакт між компанією та потенційним працівником, забезпечуючи успішне проведення перемовин. Важливими рисами хедхантера є терплячість, витримка та вміння професійно підтримати інтерес кандидата, створюючи для нього привабливі умови для переходу.

У 2023 році Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях», ініційоване European Academy of Leadership Coaching за підтримки TradeMasterGroup, виявило цікаві тенденції у впровадженні коучингової культури в українських підприємствах. Дослідження охопило понад 100 організацій з різних галузей і масштабів, що дозволило зібрати дані про практики та тенденції коучингу. Результати показали, що коучинг є важливим інструментом розвитку для підприємств різних секторів, зокрема для виробництва, IT-компаній, банків і роздрібних мереж. Участь підприємств з різних галузей і загальна чисельність працівників понад 200 тис. осіб підтвердили універсальність коучингу, який адаптується до потреб кожної сфери діяльності. В дослідженні було з'ясовано, 31 % підприємств України, які впровадили коучинг, користуються послугами зовнішніх коучів, і 69 % – послугами внутрішніх коучів, HR. За останні роки спостерігається стрімке зростання саме внутрішніх коучів всередині підприємств та поява моделі коуч-компетентного керівника [15]. Проведене дослідження підкреслило як коучинг сприяє підвищенню продуктивності і розвитку, відзначаючи його широке застосування як ефективною технологією управління людськими ресурсами в Україні.

Наступним кроком доцільно звернути увагу на відмінність між традиційними технологіями щодо управління людськими ресурсами в менеджменті підприємства і сучасними, які досить часто використовуються спеціалістами. Для цього в табл. 2 нами представлено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних технологій управління людськими ресурсами в менеджменті підприємства.

**Таблиця 2**

**Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних технологій управління людськими ресурсами в менеджменті підприємства**

Критерій	Традиційні технології	Сучасні (інноваційні) технології
1	2	3
Спосіб підбору персоналу	Ручний відбір кандидатів, аналіз резюме і проведення інтерв'ю віч-на-віч	Використання ШІ для автоматизації скринінгу резюме, аналізу відеоінтерв'ю та soft skills
Методи мотивації персоналу	Традиційні бонуси, премії, підвищення зарплати	Гейміфікація, система балів, лідерборди, змагання між працівниками, система нагород
Розвиток навичок та навчання	Стандартні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації	Коучинг, віртуальна реальність для навчання, програми розвитку емоційного інтелекту
Способи оцінювання персоналу	Щорічні атестації, оцінювання за стандартними критеріями продуктивності	Використання аналітичних платформ (Workday, SAP SuccessFactors) для збору й аналізу HR-даних

продовження табл. 2

1	2	3
Кадрове адміністрування	Ручне ведення документів, паперові звіти та кадрові справи	Хмарні рішення для управління даними співробітників (Oracle HCM Cloud, BambooHR)
Залучення фахівців	Публікація вакансій, внутрішні рекомендації	Хедхантинг, прямий пошук кандидатів, автоматизовані платформи для пошуку спеціалістів
Комунікація в команді	Традиційні збори, телефонні розмови, обговорення віч-на-віч	Онлайн-платформи для командної роботи (Slack, Microsoft Teams), інструменти спільної роботи
Оцінювання емоційного клімату	Особисті зустрічі, регулярні опитування	Аналітичні інструменти для моніторингу задоволеності працівників, опитування в реальному часі
Адміністрування робочого часу	Ручний облік робочих годин, таблиці відвідуваності	Автоматизовані системи обліку часу, хмарні рішення для управління графіками

Джерело: складено автором на основі [3–5]

Отже, як показано в табл. 2, сучасні технології управління людськими ресурсами значно відрізняються від традиційних підходів через більшу гнучкість, автоматизацію процесів і орієнтацію на дані, тобто вони мають більш технологічний характер адже розвиваються в епоху цифровізації. Слід відзначити, що традиційні методи управління покладаються на ручні процеси, що збільшує ймовірність людських помилок і займає більше часу, особливо в адмініструванні кадрів і підборі персоналу. На нашу думку, сучасні технології, такі як штучний інтелект і хмарні платформи, значно полегшують рутинні завдання, автоматизуючи процеси, що заощаджує час і дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш важливіших питаннях. Такі вищезгадані новинки забезпечують швидкий доступ до інформації та допомагають приймати рішення на основі конкретних даних, чого не вистачає традиційним технологіям. Інструменти аналітики і VR для навчання дають змогу створювати реалістичні й більш інтерактивні тренінги, що значно покращує навчальний процес порівняно з традиційними програмами. Крім того, сучасні підходи, такі як гейміфікація та коучинг через цифрові платформи, зосереджені на розвитку працівників і мотивуванні їх, що підвищує їхню зацікавленість. На противагу цьому, традиційні технології не завжди можуть швидко адаптуватися до змін на ринку і нових вимог, що робить їх менш ефективними в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна констатувати, що сучасний підхід до управління людськими ресурсами виходить за межі простого набору та утримання кваліфікованих співробітників. Він насамперед акцентує увагу на постійному вдосконаленні професійної підготовки працівників, що дає їм змогу ефективно реалізувати цілі підприємства. Тепер людський ресурс не сприймається як просто стаття витрат, а як важливе джерело доходу. Важливими аспектами цієї концепції є використання групових методів організації праці, створення сприятливого клімату для делегування повноважень і відповідальності, а також розвиток цілісної корпоративної культури. Однією з характерних рис сучасної системи управління людськими ресурсами є впровадження інноваційних технологій в HR-менеджмент, таких як штучний інтелект, коучинг, гейміфікація, розвиток емоційного інтелекту, управління талантами, знаннями та персоналізація. Ці технології допомагають підвищити ефективність підприємства завдяки росту компетентності та лояльності працівників.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні ефективності інноваційних HR-технологій у різних організаційних контекстах і галузях, а також на їхньому впливі на довгостроковий розвиток корпоративної культури.

### Література

1. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73
2. Саркісян Н., Урбанський М. HR-Digital: Цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28))
3. Сітніков О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Litopys Volyni*. 2022. № 27. С. 274-278. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45>
4. Варіна Г. Б., Ковальова О. В., Гузь Н. В. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>
5. Карлова О., Хрипко Т., Ковальов В., Михальченко Г. Критичний погляд на сучасні форми управління людськими ресурсами в організації. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка* 2021. Том 11. № 22. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-10)

6. Bhanumathi P., Jeevitha R., Rema V. Embedding technology in human resource management. *Managing technology integration for human resources in Industry 5.0*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6745-9.ch001>
7. Puspita R. A. S. The influence of digital technology on human resource management practice. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*. 2024. Vol. 1. no. 1. DOI: <https://doi.org/10.62207/4d99e676>
8. Skills Caravan. Exploring the Evolution: A Brief History of HRM. May 8, 2024. URL: <https://medium.com/@caravanskills/exploring-the-evolution-a-brief-history-of-hrm-8a2cdf735ed7> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
10. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content> (дата звернення: 10.05.2024).
11. LinkedIn. How Small Businesses Attract and Hire Top Talent. 2019. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/smb-attracting-top-talent> (дата звернення: 10.05.2024).
12. HURMA. Як рекрутеру використовувати штучний інтелект. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/yak-rekruteru-vykorystovuvaty-shtuchnyj-intelekt/> (дата звернення: 20.05.2024).
13. Цоколенко М. Гейміфікація в HR: успішні кейси для ідей-2023. 2023. URL: [https://stud-point.com/blog/for\\_hr/heyifikatsiia-v-hr-uspishni-keysi-dlya-idey-2023/](https://stud-point.com/blog/for_hr/heyifikatsiia-v-hr-uspishni-keysi-dlya-idey-2023/) (дата звернення: 20.05.2024).
14. Допомога. Що таке Хедхантинг? Як використовується Хедхантинг у підборі персоналу? 2023. URL: <https://dopomoga.org.ua/blog/poisk-kandidatov/chto-takoe-hedhanting-v-podbore-personala/> (дата звернення: 20.05.2024).
15. Youcoach. Коучингова культура в організаціях. Всеукраїнське дослідження. 2024. URL: <https://www.youcoach.com.ua/articles/kouchingova-kultura-v-organ%D1%96zacz%D1%96yah> (дата звернення: 20.05.2024).

## References

1. Zhavela, K.A. and Zhavela, A.K. (2019), "Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 73-78, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
2. Sarkisian, N. and Urbanskyi, M. (2023), "HR-Digital: Digital technologies in human resources management", *Development Service Industry Management*, no. 3(28), DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28)).
3. Sitnikov, O. (2022), "Ways of improving national legislation in the ambit of ensuring the activities of the personnel management service", *Litopys Volyni*, no. 27, pp. 274-278, DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45>.
4. Varina, H.B., Kovaliova, O.V. and Hudz, N.V. (2023), "Coaching as an innovative technology of human resource management", *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>.
5. Karlova, O., Khrypko, T., Kovalov, V. and Mykhalchenko, H. (2021), "A critical look at modern forms of human resource management in the organization", *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics*, vol. 11, no. 22, DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-10)
6. Bhanumathi, P., Jeevitha, R. and Rema, V. (2023), "Embedding technology in human resource management", *Managing technology integration for human resources in Industry 5.0*, DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6745-9.ch001>
7. Puspita, R.A.S. (2024), "The influence of digital technology on human resource management practice", *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, vol. 1, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.62207/4d99e676>.
8. Skills Caravan (2024), Exploring the Evolution: A Brief History of HRM. May 8, 2024, available at: <https://medium.com/@caravanskills/exploring-the-evolution-a-brief-history-of-hrm-8a2cdf735ed7> (access date May 15, 2024).
9. Zaichenko, O.I. and Kuznetsova, V.I. (2015), *Upravlinnia liudskymy resursamy* [Management of human resources], tutorial, Lileia-NV, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 232 p., available at: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf), (access date May 15, 2024).

10. Sochynska-Sybertseva, I.M., Storozhuk, O.V. and Dorenska, A.O. (2023), *Novitni tekhnologii upravlinnia personalom* [The latest technologies of personnel management], tutorial, TsNTU, Kropyvnytskyi, Ukraine, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content> (access date May 10, 2024).

11. LinkedIn (2019), "How Small Businesses Attract and Hire Top Talent", available at: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/smb-attracting-top-talent> (access date May 10, 2024).

12. HURMA (2023), "As a recruiter to use artificial intelligence", available at: <https://hurma.work/blog/yak-rekruteru-vykorystovuvaty-shtuchnyj-intelekt/> (access date May 20, 2024).

13. Tsokolenko, M. (2023), "Gamification in HR: successful cases for ideas-2023", available at: [https://stud-point.com/blog/for\\_hr/heyifikatsiia-v-hr-uspishni-keysy-dlia-idey-2023/](https://stud-point.com/blog/for_hr/heyifikatsiia-v-hr-uspishni-keysy-dlia-idey-2023/) (access date May 20, 2024).

14. Dopomoga (2023), "What is Headhunting? How is Headhunting used in recruitment?", available at: <https://dopomoga.org.ua/blog/poisk-kandidatov/chto-takoe-hedhanting-v-podbore-personala/> (access date May 20, 2024).

15. Youcoach (2024), "Coaching culture in organizations. All-Ukrainian research", available at: <https://www.youcoach.com.ua/articles/kouchingova-kultura-v-organ%D1%96zacz%D1%96yax> (access date May 20, 2024).

Гук В.В.

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

**Мета.** Обґрунтування необхідності впровадження інноваційних технологій щодо управління людськими ресурсами в сфері менеджменту підприємства, а також всебічному порівнянні традиційних технологій з сучасними (інноваційними) в посилених умовах цифровізації.

**Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети і отримання результатів дослідження використано низку загальних та спеціальних наукових методів дослідження: монографічний – при вивченні літературних джерел з питань розвитку технологій управління людськими ресурсами; індукції та дедукції – для пошуку, систематизації та обробки необхідної інформації; табличний метод – для наочного викладення систематизованої інформації про традиційні та сучасні технології управління людськими ресурсами; абстрактно-логічний та узагальнення – при формуванні висновків та пропозицій з проведеного дослідження.

**Результати дослідження.** Виокремлено основні історичні аспекти розвитку управління людськими ресурсами та з'ясовано, що воно пройшло складний шлях до свого сучасного розуміння. Визначено сучасні технології управління персоналом, такі як використання штучного інтелекту при підборі персоналу, гейміфікація, програми розвитку емоційного інтелекту, хедхантинг, скринінг, коучинг, хмарні системи управління персоналом, віртуальна реальність для навчання; детально розкрито можливості та особливості застосування кожного з них. Проведено порівняльний аналіз традиційних та сучасних технологій за такими критеріями: метод відбору персоналу, методи мотивації персоналу, розвиток навичок та навчання, вміння оцінювати персонал, адміністрування персоналу, залучення фахівців, комунікація в команді, оцінювання емоційного клімату, адміністрування робочого часу.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Набув подальшого розвитку аналіз традиційних і сучасних технологій управління людськими ресурсами. Акцентовано увагу на інтеграції цифрових технологій.

**Практична значущість результатів дослідження.** Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств та спеціалістів з управління персоналом, оскільки вони надають чітке уявлення про переваги та недоліки сучасних і традиційних технологій.

**Ключові слова:** штучний інтелект, гейміфікація, емоційний інтелект, хедхантинг, скринінг, коучинг, хмарні системи, віртуальна реальність.

Huk V.V.

### MODERN TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: A COMPARATIVE ASPECT

**Purpose.** The aim of the article is to substantiate the need for the introduction of innovative technologies for human resource management in the field of enterprise management, as well as a comprehensive comparison of traditional technologies with modern (innovative) technologies in the enhanced conditions of digitalization.

**Methodology of research.** A number of general and special scientific research methods were used to achieve the set goal and obtain research results: monographic – when studying literary sources on issues related to the development of human resources management technologies; induction and deduction - for searching, systematizing and processing the necessary information; tabular method - for a visual

presentation of systematized information about traditional and modern technologies of human resources management; abstract and logical and generalization – when forming conclusions and proposals from the conducted research.

**Findings.** The main historical aspects of the development of human resource management were identified in the course of the study of the personnel management system, and it was found that it has come a long way to its modern understanding. Modern HR management technologies are identified, such as the use of artificial intelligence in recruitment, gamification, emotional intelligence development programmes, headhunting, screening, coaching, cloud-based HR management systems, and virtual reality for training; the possibilities and features of the application of each of them are revealed in detail. A comparative analysis of traditional and modern technologies was carried out according to the following criteria: personnel selection method, personnel motivation methods, skills development and training, ability to evaluate personnel, personnel administration, attracting specialists, team communication, assessment of emotional climate, and working time administration.

**Originality.** The analysis of traditional and modern technologies of human resource management has been further developed. Attention is focused on the integration of digital technologies.

**Practical value.** The results of the study can be useful for business managers and HR professionals, as they provide a clear picture of the advantages and disadvantages of modern and traditional technologies.

**Key words:** artificial intelligence, gamification, emotional intelligence, headhunting, screening, coaching, cloud systems, virtual reality.



