

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>

УДК 005.95/.96:004

**Григор'єв Олег Ігорович**

аспірант,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6383-2284>**Oleg Grygoriev**

Sumy State University

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

### INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF HR-MANAGEMENT IN THE CRISIS PERIOD: A THEORETICAL REVIEW

**Анотація.** У статті здійснено теоретичний огляд інноваційних технологій HR-менеджменту в умовах кризових періодів. Визначено сутність поняття «HR-технології», узагальнено наукові підходи до його трактування та запропоновано систематизацію основних інноваційних інструментів, що застосовуються в управлінні персоналом. Проаналізовано приклади використання сучасних цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту (AI), чат-ботів, гейміфікації, хмарних технологій, аналітики великих даних, AR/VR, мобільних додатків, які сприяють автоматизації, оптимізації та персоналізації HR-процесів. Також подано класифікацію інноваційних HR-технологій за функціональними напрямками, що дозволяє оцінити їхній потенціал у підвищенні ефективності управління персоналом в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, HR-технології, інноваційні технології HR-менеджменту, криза.

**Summary.** The article presents a theoretical review of innovative technologies in HR management during crisis periods. The study clarifies the essence of the concept of «HR technologies» and generalizes scientific approaches to its interpretation. Based on the analysis of modern academic and practical sources, a systematization of the key innovative instruments used in human resource management has been proposed. Particular attention is paid to the use of advanced digital solutions such as artificial intelligence (AI), chatbots, gamification, cloud-based technologies, big data analytics, augmented and virtual reality (AR/VR), and mobile applications. These technologies facilitate the automation, optimization, and personalization of HR processes, ensuring increased operational efficiency and adaptability of organizations in times of instability. The article also provides a detailed classification of innovative HR technologies by functional areas, including: recruitment and selection, onboarding and adaptation, training and development, employee motivation, performance evaluation, performance management, career planning and strategic development, corporate culture management, optimization of HR processes, remote work organization, and employee information management. This classification allows for a better understanding of the scope of technological tools available to HR professionals and their impact on various aspects of human resource management in dynamic and uncertain conditions. The findings contribute to the theoretical understanding of HR innovation and provide a structured framework for future empirical studies. The paper may also be useful for HR professionals and decision-makers aiming to implement advanced technologies for greater workforce resilience and business continuity in unpredictable environments. Furthermore, the article highlights the growing importance of digital competence among HR managers as a prerequisite for the effective implementation of technological innovations. Developing relevant digital skills and fostering a culture of continuous learning are emphasized as strategic priorities for building adaptive and future-ready HR departments.

**Keywords:** HR management, HR technologies, innovative HR management technologies, crisis.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидких змін і непередбачуваних криз управління персоналом стало важливим стратегічним інструментом для збереження конкурентоспроможності організацій. Будь-які кризові періоди вимагають від компаній гнучкості та здатності адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових умов. Технології HR-менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності

цих процесів, дозволяючи швидко реагувати на зміни, оптимізувати внутрішні ресурси організації та підтримувати стабільність роботи команд.

Впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом стало не лише актуальним, але й необхідним у кризових умовах. Сучасні цифрові інструменти, такі як штучний інтелект (AI), чат-боти, доповнена та віртуальна реальність (AR та VR) та інші технології, здатні

не лише забезпечити ефективну автоматизацію процесів, але й сприяти прийняттю зважених рішень, навіть в умовах невизначеності.

Актуальність дослідження визначається зростаючою роллю HR-технологій у забезпеченні ефективного управління персоналом в умовах кризи. Сучасні виклики потребують від компаній оперативного реагування, гнучкості та ефективного управління людським капіталом. У дослідженні розглянуто вплив інноваційних HR-технологій на управління персоналом в умовах економічної кризи, пандемії та повномасштабної війни. HR-технології дають змогу оптимізувати процеси управління персоналом, підтримувати мотивацію працівників та забезпечувати стабільність організації навіть за умов невизначеності. Їх використання стає вирішальним чинником підвищення ефективності бізнесу, що робить тему дослідження особливо актуальною для теорії та практики управління персоналом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У науковій літературі останніх років спостерігається зростання інтересу до впровадження інноваційних технологій у сфері HR-менеджменту, особливо в умовах криз, які потребують гнучких та адаптивних рішень. Дослідженням питання інноваційних технологій HR-менеджменту займалися такі науковці як, Бей Г.В. [1], Серeda Г.В. [1], Волянська-Савчук Л.В. [2], Кошонько О.В. [2], Горбатюк О.В. [2], Глушко Т.В. [2], Касьмін Д.С. [6], Котельникова Ю.М. [6], Кравчук О.І. [7, 8], Варіс І.О. [7, 8], Бідна Т.О. [7] та інші. Однак, попри зростаючу кількість публікацій, у науковому дискурсі досі бракує цілісної систематизації самого поняття інноваційних HR-технологій та їх типологізації.

**Метою** цієї статті є аналіз наукових досліджень, присвячених використанню технологій HR-менеджменту в умовах кризових періодів, уточнення та систематизація поняття «HR-технологій», а також створення узагальненої таблиці з основними прикладами інноваційних HR-технологій, які застосовуються в таких умовах.

Для досягнення зазначеної мети передбачено виконання таких завдань: здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до визначення поняття «HR-технології» та його ключових характеристик; узагальнити результати аналізу з метою формулювання чіткого й комплексного визначення поняття «HR-технології»; дослідити та систематизувати приклади інноваційних HR-технологій із зазначенням сфер їхнього застосування, завдань, які вони вирішують, і переваг, а також подати ці дані у вигляді структурованої таблиці.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сьогодні існує величезна кількість традиційних та інноваційних технологій HR-менеджменту, правильне поєднання яких здатне суттєво підвищити результативність діяльності компанії. Управління

персоналом належить до сфери управління, в якій можна «оцифрувати» майже всі функції. Цифрові технології проникають у сферу управління персоналом дедалі глибше [9]. Швидкість адаптації до інновацій і ведення економічної діяльності за принципами цифровізації визначає рівень конкурентоспроможності компанії на ринку [12].

Своєчасне впровадження та ефективне використання сучасних HR-технологій стає необхідною умовою для успішної адаптації компаній до кризових ситуацій. Без цих інноваційних рішень організації ризикують втратити не тільки конкурентоспроможність, але й можливість зберегти стабільність та розвиток своїх команд у складні часи.

Тема використання інноваційних технологій для HR-менеджменту надзвичайно важлива, бо науково-технічний прогрес диктує умови сучасного суспільства. Управління персоналом не можна уявити у відриві від використання інформаційних технологій, так як вони дозволяють значною мірою автоматизувати процеси у будь-якій організації [9].

В ході аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури було розглянуто низку статей та публікацій, що досліджують технології HR-менеджменту. Одним із фундаментальних питань є визначення поняття «технології HR-менеджменту», адже воно окреслює масштаби й напрями трансформації управління персоналом у сучасних організаціях. Після цього доцільно розглянути, які інноваційні технології входять до складу HR-менеджменту та як позитивно впливають на ефективність управління персоналом.

Аналізуючи роботи [6; 8; 19; 28], інноваційні HR-технології визначаються як цифрові інструменти, методи, платформи та програмні рішення, що автоматизують, оптимізують та вдосконалюють HR-процеси. Вони підвищують ефективність рішень і продуктивність організацій [6; 19], ґрунтуються на соціальних, мобільних, аналітичних і хмарних рішеннях [8] та включають апаратне забезпечення, таке як комп'ютери й сервери [28].

Автор публікації [21] наголошує, що HR-технологія – це програмне забезпечення, яке оптимізує роботу фахівців з кадрів, автоматизуючи адміністративні завдання, спрощуючи складні процеси та надаючи аналітичну інформацію, яка може покращити організацію.

Автор статті [20] визначає HR-технології як сукупність методів управління персоналом в єдиній інформаційній системі, що забезпечує використання різних інструментів для підвищення ефективності підприємства.

У статті [24] HR-технології визначаються як інноваційні цифрові інструменти, які перетворюють базові HR-функції, такі як рекрутинг, управління талантами, нарахування заробітної плати, управління ефективністю і залучення співробіт-

ників, які спрямовані на підвищення продуктивності та взаємодії з працівниками.

Згідно зі статтею [25], HR-технології – це методи та системи, що підвищують ефективність роботи, гнучкість процесів і комфорт співробітників. Вони спрощують навчання, роблячи його більш інтерактивним і доступним, скорочують час і витрати завдяки інноваціям. Підвищують залученість, знижують плинність кадрів, сприяють розвитку емоційного інтелекту, управлінських і адаптаційних навичок. Допомагають у плануванні кар'єри та досягненні цілей компанії.

HR-технологія – це програмне забезпечення для допомоги роботодавцям у наймі, залученні та утриманні працівників, спрощуючи управління робочою силою та нарахування заробітної плати. Вона об'єднує функції відділу кадрів, усуває резерви та синхронізує дані для прийняття обґрунтованих рішень [23].

У статті [2] HR-Digital визначається як підхід, заснований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, реальному аналізу та технологічній гнучкості в HR.

В цілому цифровізація процесу управління персоналом – це організація зручного цифрового середовища для співробітників з метою підвищення їхньої мотивації та зацікавленості в роботі, а також покращення HR-бренду самої організації [17]. HR-технології спрямовані на звільнення фахівців з управління персоналу від щоденних монотонних і трудомістких завдань [4].

Отже, розглянуто різні визначення «технологій HR-менеджменту», що допомагають краще зрозуміти їх сутність. Визначення акцентують увагу на техніці, автоматизації, аналітиці, управлінні та розвитку працівників. Деякі підкреслюють зменшення рутинної роботи. Усі ці підходи важливі, але жодне визначення не дає повної картини – кожне доповнює інші.

Тепер доцільно проаналізувати, які саме інноваційні технології входять до його складу та як позитивно вони впливають на управління персоналом.

У статтях [7; 8; 10] до технологій HR-менеджменту відносять чат-боти, які використовуються для автоматизації рекрутингу, адаптації персоналу, підтримки співробітників та надання зворотного зв'язку. Наприклад, в естонській IT-компанії OSA Hybrid Platform для онбордингу використовують бот на базі Slack. Новачок може розпитати програму про правила роботи, структуру, історію організації, і про те, де взяти заяву на відпустку [14].

Штучний інтелект (ШІ), згаданий в роботах [1; 6–10; 27], застосовується в HR-менеджменті для аналізу даних, автоматизації прийняття рішень та персоналізованого навчання. Наприклад, Unilever заощадила 100 000 годин роботи рекрутерів на рік завдяки впровадженню ШІ. Дослідження Ideal

показує, що компанії, що використовують ШІ для підбору персоналу, підвищують продуктивність на 20% і знижують плинність кадрів на 35%. L'Oréal успішно впровадив ШІ-систему Муа для обробки до 13 000 заявок на стажування щороку, економлячи час рекрутерів [18].

Соціальні мережі як HR-технології активно використовуються в рекрутингу, залученні персоналу, комунікації, корпоративному навчанні та підтримці культури [1; 2; 8; 13; 22]. Згідно з дослідженням, 98% команд з підбору персоналу використовують їх для досягнення цілей. Соціальні медіа мають великий потенціал завдяки широкому охопленню, що дозволяє швидко знаходити кандидатів [26]. Опитування показало, що понад 1 000 професіоналів вважають LinkedIn і Twitter ефективнішими за традиційні сайти кар'єри та списки вакансій [29].

Доповнена та віртуальна реальність (AR, VR), згадані в статтях [1; 2; 6; 7], є потужними інструментами для навчання, імітації робочих ситуацій та покращення адаптації нових співробітників. AR і VR особливо корисні для навчання в складних або небезпечних ситуаціях, як на виробництві чи в комунікації з клієнтами. Наприклад, мережа ресторанів Honeygrow використовує віртуальне навчання для розвитку комунікаційних навичок, а Siemens AG – для імітації роботи на газових і нафтових вежах, щоб навчити працівників уникати катастрофічних помилок [14].

Гейміфікація, згідно зі статтею [7], є потужним інструментом для підвищення залученості співробітників. За даними Anadea.info, вона може збільшити залученість на 48%, а 72% фахівців відзначають підвищення продуктивності завдяки гейміфікації [3; 30]. Ігрові елементи, такі як бали та змагання, мотивують співробітників до активної участі та кращих результатів.

Питання впровадження платформ для електронного навчання активно досліджується в наукових працях [24; 27]. Важливість навчання та розвитку персоналу для компаній підтверджується дослідженнями: так, 68% співробітників вважають, що саме ця політика є ключовою для роботодавця. Ба більше, 94% працівників зазначають, що залишилися б у компанії на довший період, якби вона інвестувала в їхній професійний розвиток [11].

Питання спеціалізованого програмного забезпечення та HRM-систем детально розглядається у працях [6; 9]. Такі системи сприяють автоматизації кадрового діловодства, управління продуктивністю, адміністрування зарплат, моніторингу робочого часу та оцінки ефективності персоналу. Використання інформаційної системи управління персоналом (HRIS) дозволяє значно знизити адміністративне навантаження на HR-фахівців – зокрема, вона може заощадити до двох годин робочого часу на день [5].

Ефективний зворотний зв'язок є одним із ключових чинників підтримки мотивації та залученості співробітників. Згідно з опитуваннями, 96% працівників прагнуть регулярно отримувати фідбек про свою роботу. Водночас дані Gallup свідчать, що 70% фахівців не мають достатньої комунікації з керівниками, що призводить до невизначеності щодо власної ефективності та зниження рівня залученості. Окрім цього, дослідження Harvard Business Review показує, що 57% співробітників надають перевагу конструктивному зворотному зв'язку, а не лише похвалі, оскільки він допомагає розвиватися та покращувати результати роботи. Таким чином, використання інструментів для надання своєчасного, структурованого та змістовного фідбеку є важливим елементом ефективного HR-менеджменту [16].

Дистанційна робота стала невід'ємною частиною сучасного професійного середовища, особливо після початку пандемії COVID-19. У цей період цифрові інструменти, як-от Zoom, Google Meet і Microsoft Teams, забезпечили безперервність роботи, дозволивши мільйонам ефективно співпрацювати, проводити зустрічі та координувати завдання онлайн.

Дистанційний (цифровий, віртуальний) добір персоналу, який детально розглядається у статті [7], стає невід'ємною складовою сучасного рекрутингу, забезпечуючи гнучкість та масштабованість процесу пошуку кандидатів. Програмне забезпечення для найму та адаптації персоналу набуває все більшого значення у зв'язку зі зростаючою популярністю дистанційної роботи. Згідно з опитуванням, опублікованим компанією getAbstract, понад 43% штатних співробітників воліли працювати з дому навіть після завершення пандемії. У відповідь на ці зміни менеджери з персоналу все частіше використовують відеоконференції для проведення співбесід і адаптації нових співробітників. Хоча відеоінтерв'ю не можуть повністю замінити особисті зустрічі, вони залишаються зручним і ефективним інструментом у процесі рекрутингу. Ба більше, навіть інструктаж та онбординг новачків усе частіше проходять у форматі онлайн, що допомагає їм швидше адаптуватися до цифрового робочого середовища та інтегруватися в команду [15].

Окрім уже розглянутих технологій, варто також згадати й інші інноваційні рішення, які активно впроваджуються у сфері HR-менеджменту. Зокрема, хмарні технології, детально описані в працях [1; 2; 6; 8; 9; 13; 22; 24; 27], вони забезпечують централізоване управління даними працівників, надають можливість доступу до HR-інструментів у будь-який час і з будь-якої точки світу, а також сприяють зменшенню витрат на адміністрування.

Аналіз великих даних (Big Data), що висвітлюється у працях [1; 6; 8; 9; 10; 22; 27], відкриває

нові можливості для управління персоналом. Він дозволяє оцінювати продуктивність співробітників, прогнозувати тенденції ринку праці, здійснювати глибший скринінг кандидатів і підвищувати ефективність управлінських рішень.

Важливу роль у сучасних HR-процесах відіграють мобільні додатки, про які у тому числі йде мова у статтях [1; 2; 7; 13]. Вони спрощують комунікацію між співробітниками та роботодавцем, забезпечують швидкий доступ до HR-сервісів і підвищують ефективність взаємодії в організації.

Блокчейн-технології, які згадуються у роботі [6], знаходять застосування в перевірці достовірності даних про кандидатів, автоматизації виплат та підвищенні рівня безпеки HR-процесів.

Інтернет речей (IoT), що розглядається у статті [22], використовується для моніторингу робочих умов, аналізу поведінки співробітників і вдосконалення організаційних процесів, сприяючи гнучкішому та ефективнішому управлінню персоналом.

Отже, інноваційні HR-технології підвищують ефективність управління персоналом завдяки автоматизації ключових процесів – рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та продуктивності. Вони забезпечують персоналізований розвиток, сприяють прогнозуванню ринку праці, оптимізації рішень і покращенню корпоративної культури. Використання ШІ, Big Data, блокчейну, AR/VR, гейміфікації та інших цифрових інструментів посилює мотивацію працівників, допомагає адаптуватися до змін і формувати конкурентні переваги в динамічному середовищі.

Загалом, галузь управління персоналом під впливом інноваційних технологій зазнає змін, що з одного боку сприяє автоматизації процесів, полегшенню і пришвидшенню роботи, але з іншого спричиняє труднощі з перекваліфікуванням персоналу на новий лад [12]. Тобто, разом із можливостями цифровізації, виникають нові виклики, зокрема необхідність адаптації персоналу до нових умов праці в цифровому середовищі. Працівники повинні не лише опановувати нові технології, але й розвивати цифрові навички, необхідні для ефективної роботи в умовах, що змінюються. Водночас підприємство має забезпечити підтримку, яка допоможе працівникам подолати труднощі адаптації, знизити рівень стресу та підвищити їхню мотивацію [6].

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури дозволив узагальнити визначення терміну «HR-технології». Отже, HR-технології – це сукупність цифрових інструментів, платформ і програмних рішень, призначених для автоматизації, оптимізації та вдосконалення процесів управління людськими ресурсами, які не лише підвищують ефективність роботи HR-відділів, а й сприяють персоналізації досвіду співробітників, адаптації

бізнесу до сучасних викликів і забезпеченню сталого розвитку організацій.

Основними напрямками застосування HR-технологій є рекрутинг і підбір персоналу (використання ШІ, чат-ботів, цифрового добіру, соціальних мереж, гейміфікації), аналіз та обробка даних (хмарні технології, Big Data, машинне навчання, прогнозування розвитку персоналу), автоматизація адміністрування (ШІ, HRIS-системи, спеціалізоване програмне забезпечення, блокчейн-рішення), навчання та розвиток співробітників (e-learning платформи, онлайн-курси, VR/AR-технології, цифрові навчальні платформи), гейміфікація (ігрові механіки, мобільні додатки, програми стимулювання), управління ефективністю (системи оцінювання ефективності, платформи для зворотного зв'язку, хмарні сервіси) та корпоративна культура (внутрішні соціальні мережі, комунікаційні платформи, мобільні додатки). Вони дозволяють підвищити оперативність і точність управлінських рішень, забезпечуючи інтеграцію різноманітних функцій і полегшуючи взаємодію між підрозділами організації, що, у свою чергу, сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат і

покращенню загальної продуктивності на всіх етапах управління персоналом.

HR-технології відіграють ключову роль у сучасному управлінні персоналом, сприяючи автоматизації та покращенню основних процесів. У кризові періоди їх значення зростає, адже компанії змушені оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність. В умовах кризи підприємства стикаються з такими викликами, як скорочення ресурсів, потреба в ефективності та підтримці морального духу. Сучасні HR-технології допомагають у цьому, оптимізуючи рекрутинг, навчання, мотивацію, оцінювання персоналу тощо. У таблиці 1 показано, як саме ці технології сприяють вирішенню відповідних завдань.

В умовах кризи технології HR-менеджменту стають ключовим інструментом для забезпечення стабільності й ефективного управління персоналом. Вони допомагають оптимізувати HR-функції, пришвидшити прийняття рішень, знизити витрати та підвищити залученість співробітників. Їх впровадження сприяє не лише збереженню продуктивності, а й створює умови для стратегічного розвитку та адаптації до змін, підтримуючи конкурентоспроможність компанії.

**Таблиця 1 – Класифікація інноваційних HR-технологій та їх застосування в управлінні персоналом в умовах кризи**

Функція управління персоналом	Приклад HR-технологій	Що вирішує	Переваги
1	2	3	4
Рекрутинг і підбір персоналу	Штучний інтелект (AI), чат-боти, цифровий добір, соціальні мережі, гейміфікація	Автоматизація процесів скринінгу та обробки резюме, пошук талантів	Скорочення тривалості процесу підбору, зниження витрат, ефективніше використання часу HR-фахівців
Адаптація персоналу	Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), мобільні додатки	Моделювання робочих ситуацій, швидке ознайомлення з корпоративною культурою	Підвищення залученості співробітників, зручність використання
Навчання та розвиток персоналу	E-learning платформи, онлайн-курси, VR/AR-технології, віртуальні симуляції, аналітика великих даних	Персоналізація навчальних програм, моделювання складних ситуацій, створення інтерактивних навчальних програм	Оптимізація процесів навчання, зменшення витрат, підвищення рівня знань і кваліфікації співробітників
Мотивація персоналу	Гейміфікація, мобільні додатки, інструменти для зворотного зв'язку	Підвищення рівня залученості, забезпечення зворотного зв'язку	Збільшення продуктивності, покращення досвіду співробітників
Оцінювання персоналу	AI, аналітика великих даних, хмарні сервіси	Аналіз продуктивності, прогнозування розвитку працівників	Об'єктивність рішень, зменшення людських помилок
Управління ефективністю	Системи оцінювання ефективності, інструменти для зворотного зв'язку	Моніторинг досягнень співробітників у режимі реального часу	Поліпшення продуктивності, швидкий зворотний зв'язок
Планування кар'єри та стратегічний розвиток	HRIS, аналітика великих даних	Прогнозування кар'єрного росту, планування розвитку співробітників	Підвищення задоволеності співробітників, ефективніше планування ресурсів

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Управління корпоративною культурою	Соціальні мережі, мобільні додатки	Зміцнення корпоративного духу, підтримка комунікацій	Поліпшення внутрішнього середовища, підвищення лояльності співробітників
Оптимізація HR-процесів	Хмарні технології, блокчейн, чат-боти, спеціалізоване ПЗ	Автоматизація HR-функцій, зниження трудомісткості рутинних завдань	Економія часу і коштів, зменшення кількості помилок, децентралізація інформації
Дистанційна робота	Інструменти для дистанційної роботи (відеоконференції, управління проектами, хмарні системи)	Підтримка роботи на віддалених місцях, забезпечення доступу до даних	Підвищення ефективності роботи команд, гнучкість умов праці
Управління інформацією	Платформи для управління даними працівників	Централізоване зберігання даних, автоматизація адміністрування	Зменшення помилок, полегшення доступу до даних

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4; 6–10; 12; 13; 17; 19; 20; 21–25; 27; 28]

**Висновки.** У статті розглянуто сучасні технології HR-менеджменту в умовах кризових періодів, акцентовано їх важливість для забезпечення ефективного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності організацій. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити швидкість і якість процесів управління персоналом.

Результати проведеного аналізу літератури та узагальнення практик використання HR-технологій підтверджують важливість інновацій в управлінні персоналом, що сприяє не лише скороченню витрат та оптимізації ресурсів, але й покращенню робочої атмосфери та підвищенню лояльності співробітників. Впровадження HR-технологій у кризові часи стає необхідністю для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільність у своїй діяльності.

Вважаю, що подальше дослідження є важливим для вивчення інтеграції новітніх технологій у стратегії управління персоналом та їхнього впливу на довгострокову ефективність організацій. Щороку з'являються нові HR-технології, що відкривають можливості для автоматизації, ана-

літики та персоналізації управлінських процесів. Тому важливо продовжити дослідження цих інновацій, щоб оцінити їхній внесок у створення адаптивних та ефективних організацій у довгостроковій перспективі.

Окрім того, дослідникам і практикам HR-менеджменту слід звернути увагу на розробку методів оцінки впливу нових HR-технологій на різні аспекти роботи організацій. Важливо враховувати не тільки технічні, а й людські фактори, які можуть вплинути на успішність впровадження цих інструментів. Технології не завжди дають миттєвий результат, якщо немає належної підготовки персоналу та відповідної організаційної культури. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз чинників, що визначають ефективність впровадження HR-технологій, зокрема впливу організаційної культури та рівня підготовки персоналу. Також важливо дослідити, як різні підходи до навчання персоналу можуть впливати на успішність використання цих інструментів у довгостроковій перспективі. Також варто проводити навчання і тренінги для працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології та отримати від них максимальну користь.

### Список використаних джерел:

- Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
- Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Випуск 68. С. 112–120. URL: <https://eb-chstu.com.ua/uk/journals/68-2023/rozvitok-trendiv-vikoristannya-digital-tekhnologiy-v-upravlinni-personalom>
- Гейміфікація – найкращий друг HR: навіщо співробітникам грати. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spivrobotnykam-graty/>
- Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Косяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEV\\_2020v64n3\\_Danylevych\\_N-HR\\_processes\\_digitization\\_147-156.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEV_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf)
- Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження. *Mike Pritula. Talent academy*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/lzhdzhgt1-nformatsina-sistema-upravlnnya-personalo>
- Касьмін Д. С., Котельникова Ю.М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4 (13). С. 141–147. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/426/407>

7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>
8. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск # 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387>
9. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск # 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829/1764>
10. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
11. Навіщо автоматизувати навчання. *SmartExpert*. URL: <https://smartexpert.net/blog/1>
12. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А., HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Випуск 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351>
13. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Випуск 41. С. 54–60. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>
14. Прохоренко М. «Не кидайте новачка в басейн з думкою, що він випливе»: 5 трендів в адаптації персоналу. *Laba*. URL: <https://laba.ua/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala>
15. Top 4 HR-технології, які здобули популярність під час пандемії. *Хаскі*. URL: <https://haski.ua/blog/top-4-hr-tehnologiy>
16. Хвалити чи сварити: як давати зворотний зв'язок співробітникам. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/yak-davaty-zvrotnyj-zv-yazok-spirvobitnykam>
17. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 125–129. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/24.pdf)
18. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. *WEB3.Університет. Онлайн-університет інноваційної освіти*. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>
19. Ahmad Mukhtar, Nurnaningsih A. Breaking barriers: unraveling the complexities of HR tech integration. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*. 2024. Vol 1 (2). P. 1–14. URL: <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/114/108>
20. Irtyshev Oleksandr. HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Інноваційні напрями менеджменту підприємств*. 2024. № 1. С. 107–111. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51367/1/apie\\_2024\\_1\\_24.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51367/1/apie_2024_1_24.pdf)
21. Jeff Ramage. What is HR technology? *BuiltIn*. URL: <https://builtin.com/articles/hr-technology>
22. K.G. Priyashantha. Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda. *Journal of Work-Applied Management*. 2022. P. 21–36. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-10-2022-0069/full/pdf?title=disruptive-technologies-for-human-resource-management-a-conceptual-framework-development-and-research-agenda>
23. Laura Brown. Human resources technology. *ADP*. URL: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/hr-technology.aspx>
24. Meet Bhatt, Parth Joshi, Shilvee Bariya. A study on the impact of technology in HR practices on performance management in it industry. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 2023. 12 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/370638034\\_A\\_STUDY\\_ON\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_IN\\_HR\\_PRACTICES\\_ON\\_PERFORMANCE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_IT\\_INDUSTRY](https://www.researchgate.net/publication/370638034_A_STUDY_ON_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_IN_HR_PRACTICES_ON_PERFORMANCE_MANAGEMENT_IN_IT_INDUSTRY)
25. Narjis Batool, Sajid Hussain, Muhammad Baqir, K. M. Anwarul Islam, Muhammad Hanif. Role of hr technology and training for the development of employees. *International Journal of Business and Management Future*. 2021. Vol. 5, No. 1. P. 1–13. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350545257\\_ROLE\\_OF\\_HR\\_TECHNOLOGY\\_AND\\_TRAINING\\_FOR\\_THE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_EMPLOYEES](https://www.researchgate.net/publication/350545257_ROLE_OF_HR_TECHNOLOGY_AND_TRAINING_FOR_THE_DEVELOPMENT_OF_EMPLOYEES)
26. Olivia De Beukelaer. Social recruiting: statistics and trends. *Content stadium*. URL: <https://www.contentstadium.com/blog/social-recruiting-statistics/>
27. Rifki Suwaji, Muhammad Muliyadi, Indarwan Andhika Kusuma. The role of HR technology in HR management transformation: improving organisational efficiency and productivity. *Jurnal Informasi dan Teknologi*. 2024. Vol. 6, No. 2 P. 83–91. URL: <https://jidt.org/jidt/article/view/533>
28. Ryan Stoltz. Human resources technology: trends and benefits. *Workhuman*. URL: <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-technology/>
29. Tallulah David. 23 surprising stats on the future of recruitment – Infographic. *Careerarc*. URL: <https://www.careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study-infographic/>
30. Workplace gamification. *Anadea*. URL: <https://anadea.info/assets/legacy/Workplace-gamification-infographic.jpg>

## References:

1. Bei H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tehnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes]. *Економіка і орханізатиія управління* –

*Economics and organization of management*, vol. 2 (34), pp. 93–101. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> (in Ukrainian)

2. Volianska-Savchuk L. V., Koshonko O. V., Horbatiuk O. V., Hlushko T. V. (2023) Rozvytok trendiv vykorystannia digital-tekhnologii v upravlinni personalom [Development trends in the use of digital technologies in personnel management]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky – Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 68, pp. 112–120. Available at: <https://eb-chstu.com.ua/uk/journals/68-2023/rozvitok-trendiv-vikoristannya-digital-tekhnologiy-v-upravlinni-personalom> (in Ukrainian)

3. Heimifikatsiia – naikrashchy druh HR: navishcho spivrobitnykam hraty. HURMA [HURMA]. Available at: <https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spivrobitnykam-graty/> (in Ukrainian)

4. Danylevych N., Rudakova S., Shchetinina L., Kosianenko Ya. (2020) Didzhitalizatsiia HR-protseviv u suchasnykh realiakh [HR-processes digitization in present-day developments]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, vol. 3 (64), pp. 147–156. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB\\_2020v64n3\\_Danylevych\\_N-HR\\_processes\\_digitization\\_147-156.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf) (in Ukrainian)

5. Informatsiina systema upravlinnia personalom (HRIS): kroky vprovadzhennia. Mike Pritula. Talent academy [Mike Pritula. Talent academy]. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/lzhdzghzt1-nformatsina-sistema-upravlnnya-personalo> (in Ukrainian)

6. Kasmin D. S., Kotelnikova Yu. M. (2024) Innovatsiini HR-tekhnologii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR technologies: Personnel adaptation to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 4 (13), pp. 141–147. Available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/426/407> (in Ukrainian)

7. Kravchuk O. I., Varis I. O., Bidna T. O. (2022) Tsyfrovi tekhnologii rekrutynhu personal [Recruitment digital technologies]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii – Marketing and digital technologies*, vol. 6 (1), pp. 92–110. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> (in Ukrainian)

8. Kravchuk O. I., Varis I. O., Zaryvnykh K. V. (2021) Tsyfrovi tekhnologii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technology of personnel management: Trends and challenges in a COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387> (in Ukrainian)

9. Mohylina L. M., Oriekhova A. I., Khromushyna L. A. (2022) Vykorystannia innovatsiinykh IT tekhnologii dlia HR-menedzhmentu [Use of innovative IT technologies for HR-management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829/1764> (in Ukrainian)

10. I. M. Sochynska-Sybyrtseva, A. O. Dorenska, T. V. Tushevska (2022) *HR-menedzhment: navch. posib.* [HR management]. Kropyvnytskyi: TsNTU. (in Ukrainian)

11. Navishcho avtomatyzuvaty navchannia. SmartExpert [SmartExpert]. Available at: <https://smartexpert.net/blog/1> (in Ukrainian)

12. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (in Ukrainian)

13. Pysarevska H. I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia digital tekhnologii v upravlinni personalom [Trends of development of the use of digital technologies in personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 41, pp. 54–60. Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692> (in Ukrainian)

14. Prokhorenko M. "Ne kydaite novachka v basin z dumkoiu, shcho vin vplyve": 5 trendiv v adaptatsii personala [‘Do not throw a newcomer into the pool with the idea that he will swim out’: 5 trends in staff adaptation]. Laba. Available at: <https://laba.ua/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (in Ukrainian)

15. Top 4 HR-tekhnologii, yaki z dobyly populiarist pid chas pandemii [Top 4 HR technologies that have gained popularity during the pandemic]. Khaski. Available at: <https://haski.ua/blog/top-4-hr-tekhnologiy> (in Ukrainian)

16. Khvalyty chy svaryty: yak davaty zvorotnyi zviazok spivrobitnykam [To praise or scold: how to give feedback to employees]. Happy Monday. Available at: <https://happymonday.ua/yak-davaty-zvorotnyj-zv-yazok-spivrobitnykam> (in Ukrainian)

17. Cheliadinova N. H., Kudelia V. I. (2022) HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasni orhanizatsii [HR management and digitalization in a modern organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku – Market infrastructure. Economy and enterprise management*, vol. 69, pp. 125–129. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/24.pdf) (in Ukrainian)

18. 1Shtuchnyi intelekt dlia rekruteriv i HR: Revoliutsiia v pidbori personalu. WEB3.University. Onlain-universytet innovatsiinoi osvity [WEB3.University. Online university for innovation education]. Available at: <https://ua.learn-to-earn-global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr> (in Ukrainian)

19. Ahmad Mukhtar, Nurnaningsih A. (2024) Breaking barriers: unraveling the complexities of HR tech integration. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, vol. 1 (2), pp. 1–14. Available at: <https://journal.ppijpr.com/index.php/productivity/article/view/114/108> (in Ukrainian)

20. Irtyshchev Oleksandr (2024) HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools [HR technologies in personnel management: the essence, functions, tools]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. Innovatsiini napriamy menedzhmentu pidpriemstv – Actual problems of innovative economy and law*, vol. 1, pp. 107–111. Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51367/1/apie\\_2024\\_1\\_24.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51367/1/apie_2024_1_24.pdf) (in Ukrainian)



21. Jeff Ramage. What is HR technology? *Builtin*. Available at: <https://builtin.com/articles/hr-technology>
22. Priyashantha K. G. (2022) Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda. *Journal of Work-Applied Management*, pp. 21–36. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-10-2022-0069/full/pdf?title=disruptive-technologies-for-human-resource-management-a-conceptual-framework-development-and-research-agenda>
23. Laura Brown. Human resources technology. *ADP*. Available at: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/hr-technology.aspx>
24. Meet Bhatt, Parth Joshi, Shilvee Bariya (2023) A study on the impact of technology in HR practices on performance management in it industry. *Journal of Strategic Human Resource Management*, vol. 12 (1). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/370638034\\_A\\_STUDY\\_ON\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TECHNOLOGY\\_IN\\_HR\\_PRACTICES\\_ON\\_PERFORMANCE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_IT\\_INDUSTRY](https://www.researchgate.net/publication/370638034_A_STUDY_ON_THE_IMPACT_OF_TECHNOLOGY_IN_HR_PRACTICES_ON_PERFORMANCE_MANAGEMENT_IN_IT_INDUSTRY)
25. Narjis Batool, Sajid Hussain, Muhammad Baqir, K. M. Anwarul Islam, Muhammad Hanif (2021) Role of HR technology and training for the development of employees. *International Journal of Business and Management Future*, vol. 5 (1), pp. 1–13. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/350545257\\_ROLE\\_OF\\_HR\\_TECHNOLOGY\\_AND\\_TRAINING\\_FOR\\_THE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_EMPLOYEES](https://www.researchgate.net/publication/350545257_ROLE_OF_HR_TECHNOLOGY_AND_TRAINING_FOR_THE_DEVELOPMENT_OF_EMPLOYEES)
26. Olivia De Beukelaer. Social recruiting: statistics and trends. *Content stadium*. Available at: <https://www.contentstadium.com/blog/social-recruiting-statistics/>
27. Rifki Suwaji, Muhammad Mulyadi, Indarwan Andhika Kusuma (2024) The role of HR technology in HR management transformation: improving organisational efficiency and productivity. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, vol. 6 (2), pp. 83–91. Available at: <https://jidt.org/jidt/article/view/533>
28. Ryan Stoltz. Human resources technology: trends and benefits. *Workhuman*. Available at: <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-technology/>
29. Tallulah David. 23 surprising stats on the future of recruitment – Infographic. *Careerarc*. Available at: <https://www.careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study-infographic/>
30. Workplace gamification. *Anadea*. Available at: <https://anadea.info/assets/legacy/Workplace-gamification-infographic.jpg>

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025