

## РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ

**М.В. Кармінська-Бєлоброва**, к.н. з держ.упр., доцентка,

**С.В. Чигрінова**, здобувачка, група БЕМ-723а.е,

**А.О.Бєлоброва**, здобувачка, група БЕМ-624е,

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

У сучасних умовах глобалізації та швидкої цифрової трансформації HR-менеджмент стає однією з ключових сфер, що визначають конкурентоспроможність компаній на світовому ринку. Сьогодні серед провідних напрямів розвитку HR-менеджменту вирізняються робота з великими масивами даних, цифровізація процесів управління персоналом та активне впровадження штучного інтелекту. Ці тенденції формують нову реальність для компаній, визначаючи як перспективи їхнього зростання, так і ключові виклики, що стоять перед HR-підрозділами.

Організації, які першими реагують на зміни, здобувають стратегічні переваги, вони ефективніше залучають кваліфікованих фахівців, зберігають таланти, оптимізують HR-процеси, оперативно відповідають на виклики ринку праці та сприяють технологічним інноваціям у бізнесі.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Company підтверджує, що компанії, які активно впроваджують цифрові HR-рішення, підвищують продуктивність праці на 20–30%. Це доводить, що своєчасний аналіз і впровадження актуальних тенденцій є необхідною умовою для підготовки до майбутніх трансформацій [1]. Згідно з результатами опитування, використання штучного інтелекту в організаціях істотно зросло у 2024 році. Так, 78 % представники цільової групи повідомили, що їхні організації застосовують штучний інтелект

принаймні в одній бізнес-функції, тоді як на початку 2024 року цей показник становив 72 %, а роком раніше — лише 55 %. Найчастіше учасники дослідження зазначали використання технологій штучного інтелекту у сферах інформаційних технологій, маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів.

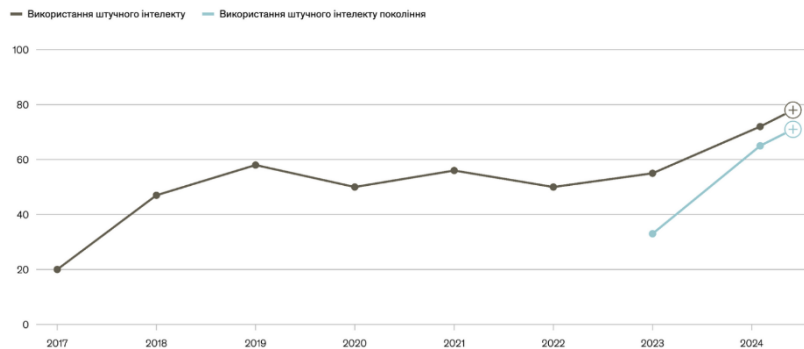


Рис. 1 Динаміка використання штучного інтелекту організаціями у 2017–2024 роках

Особливо помітне зростання спостерігається у сфері ІТ, де частка організацій, які повідомили про впровадження штучного інтелекту, збільшилася з 27 % до 36 % протягом останніх шести місяців. Це свідчить про прискорення темпів інтеграції штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси та посилення його ролі в операційній діяльності компаній [1].

Одним із провідних чинників еволюції сучасного HR виступає інтенсивний розвиток цифрових технологій, автоматизації та систем штучного інтелекту. Під впливом цих процесів організації поступово переходять до концепції data-driven HR, що ґрунтується на використанні аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування поведінкових моделей працівників.

Глобальні детермінанти розвитку ринку праці у наступні роки повинні включати цифровізацію, диджиталізація, гейміфікацію, інклюзивність та створення середовища для розвитку персоналу.

1. Цифровізація. Інтеграція штучного інтелекту, автоматизація HR-процесів і використання великих даних дозволяють організаціям оптимізувати витрати, прискорювати ухвалення управлінських рішень і підвищувати залученість персоналу. У найближчі роки цифровізація стане невід'ємною частиною кадрового менеджменту, охоплюючи підбір персоналу, прогнозування плинності кадрів, персоналізацію навчання та аналіз настроїв працівників.

2. Диджиталізація. Диджиталізація є ключовим чинником трансформації сучасного ринку праці, сприяючи автоматизації найму, підвищенню ефективності управління персоналом і впровадженню інноваційних технологій оцінювання кандидатів. У Німеччині компанії та державні установи дедалі частіше застосовують системи автоматизованого рекрутингу, що здійснюють попередній відбір через платформи відеоінтерв'ю без участі HR-менеджерів. Подібні практики поширені й у США, де AI-інтерв'юери у вигляді анімованих персонажів проводять попередні співбесіди, оцінюючи технічні навички та професійну компетентність кандидатів.

3. Чат-боти та автоматизація HR-процесів. HRM-системи та чат-боти автоматизують управління персоналом, спрощуючи рутинні процеси та документообіг. Вони використовуються для залучення й утримання цінних співробітників та включають такі функції як адаптація новачків, збір і аналітика даних, розрахунок заробітної плати й бонусів, проведення опитувань, а також постановка цілей і завдань.

4. Гейміфікація як інструмент залучення. Впровадження ігрових механік у процеси управління персоналом може в майбутньому демонструвати високу ефективність, да даними дослідження McKinsey&Company, гейміфіковані програми здатні підвищувати продуктивність працівників на 25 %. До ключових форм гейміфікації належать системи досягнень, навчальні симуляції та адаптаційні квести в

рамках онбордингу. Основними детермінантами ефективності HR-функції стають гнучкі форми організації праці, програми безперервного професійного розвитку, дотримання корпоративних цінностей, таких як інклюзивність та соціальна відповідальність [1].

5. Розвиток HR-навичок у фахівців, які займаються кадровим підбором. HR-функція протягом останніх років виступає однією з найбільш динамічних і привабливих сфер професійної діяльності, оскільки постійно розвиваються та змінюються підходи й інструменти управління людськими ресурсами [2].

Таким чином, HR-сфера продовжує орієнтуватися на потреби кандидатів та інтенсивно цифровізується, інтегруючи автоматизовані HR-системи. Ігнорування сучасних детермінант інноваційного розвитку є недоцільним, оскільки їхнє вивчення та впровадження дозволяє оптимізувати рутинні процеси, що звільняє ресурси для розвитку та утримання талантів, а також для формування нових HR-стратегій із використанням прогресивних технологій. В сучасних умовах професійна ефективність HR-менеджера визначається здатністю поєднувати цифрові інструменти з традиційними методами управління персоналом, забезпечуючи синтез інноваційних та класичних підходів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. McKinsey & Company. The State of AI: How Organizations Are Reconfiguring to Capture Value. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed October 1, 2025).

2. Development of the personnel management system under the conditions of digital transformations / N. M. Shmatko [et al.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National

## **DIRECTIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF TRANSPORT ENTERPRISES**

**KERSYS Robertas**, PhD, associate Professor,  
Department of Transport Engineering,  
Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania

**P. PERERVA**, Doctor of Economics, professor  
National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkov

In today's globalisation, digitalisation and increasing competition, transport businesses face numerous challenges that threaten their economic stability. Economic security is a key element of the sustainable functioning of the enterprise, especially in the transport sector, which is the basis of logistics chains, international trade and mobility of the population. Ensuring economic security involves not only protection from external and internal threats, but also the formation of strategic resilience to market changes, political risks and technological transformations.

The relevance of the study is due to the growing instability of the economic environment, hostilities, energy crises and changes in legislation that directly affect the transport industry. Transport enterprises are often at risk due to dependence on fuel and energy resources, infrastructure constraints and fluctuations in demand. In the context of constant changes, there is a need for a systematic approach to ensuring economic security, including financial stability, innovative development, risk management and personnel policy.