

УДК: 331.1

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-20>

А. О. Глухий,

аспірант кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0009-0005-3222-3502>

О. А. Євтушенко,

доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

Г. Я. Митрофанова,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Університету імені

Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню світових тенденцій у формуванні персоналу організації та способам їх адаптації до українських управлінських практик. Актуальність теми обумовлена змінами у глобальному бізнес-середовищі, пандемією *Covid-19*, геополітичними викликами, активному впровадженню цифровізації та ШІ, які значною мірою трансформують існуючі підходи до *HR*-менеджменту.

Метою роботи є дослідження світових тенденцій у формуванні персоналу та розробка методичного підходу щодо їх імплементації в управлінські практики українських організацій. Для досягнення поставленої мети проведено комплексний аналіз наукових публікацій, досліджень провідних консалтингових компаній (*Gallup, Gartner, BCG*), статистичних даних Світового банку, практичного досвіду міжнародних та українських компаній.

Результати дослідження демонструють фундаментальну трансформацію *HR*-менеджменту від адміністративної до стратегічної функції. Виявлено сім ключових тенденцій формування персоналу у 2025 р.: трансформація ролі *HR*; зміна структури організації праці, поширення гібридної роботи; інтеграція *DEI* принципів; акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; підвищення гнучкості *HRM* за рахунок проєктних методів; розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; цифровізація, впровадження ШІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в *HR*.

Практичне значення роботи полягає у розробці методичного підходу до трансформації управлінських рішень в *HRM* на основі новітніх тенденцій, яка включає конкретні управлінські рішення та систему метрик за кожною з виявлених тенденцій. Запропонований методичний підхід дозволяє організаціям створити вимірну основу для трансформації системи управління людськими ресурсами.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних тенденцій формування персоналу з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища та адаптації міжнародного досвіду.

Ключові слова: формування персоналу, організація, *HR*-менеджмент, штучний інтелект, цифровізація, інновації, управління змінами

JEL classification: M12, M14, M15, M50, O15, O30



Постановка проблеми. Формування персоналу є актуальною проблемою для організацій будь-якої сфери діяльності. Світ стрімко змінюється, тому ці процеси значно впливають на ринок праці і на майбутнє роботи в цілому. Традиційні підходи до управління персоналом ґрунтувалися на ієрархічній та бюрократичній моделях. У цій парадигмі HR-відділ виконував жорстко означені функції з головним фокусом на процесах та процедурах та низькою адаптивністю. Сучасні реалії вимагають гнучкості і швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Зміни вплинули і на працівників, які все частіше шукають гнучкий робочий графік та робоче середовище, яке позитивно впливає на психологічне благополуччя та продуктивність.

Вивчення тенденцій у формуванні персоналу є важливим особливо в контексті стрімкого розвитку технологій та цифровізації. Зміни у взаємодії людини та машини призводять до трансформації бізнес-процесів та необхідності переосмислення цінності HR-функції для підприємства і для працівників. Для топ-менеджменту є необхідним розуміння того, як ці трансформації вплинуть на майбутнє бізнесу та робочої сили, щоб керувати процесами задля забезпечення стійкості та ефективності. Нові реалії, нові парадигми та перспективи майбутніх трансформацій вимагають зміни підходів щодо управління персоналом в цілому, а також у сфері формування, зокрема.

Отже, вивчення тенденцій у формуванні персоналу дозволяє організаціям не тільки адаптуватися до майбутнього, а й визначати його та залишатися конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика формування персоналу набуває популярності та викликає інтерес, як у наукової, так і у бізнес-авдитерії. Численні публікації дозволяють дослідити зміни тенденцій та підходів щодо HR-менеджменту.

О. Ляш, Д. Дорошкевич, П. Блохін у розділі «Розвиток HR-менеджменту в умовах нових викликів цифрової економіки» монографії «Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості» досліджували найбільш

ймовірні тенденції, які будуть властиві змінам у HR, виклики, з якими стикаються компанії при дистанційному управлінні, прогнозують зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 р. у ЄС [1, с. 251–267].

P. Cappelli та *R. Nehmeh* вивчали, як у період з Другої світової війни до 1980 р. змінилися концепції в HR-менеджменті, а також, які зміни відбулися в витратах на людські ресурси та управління персоналом, вимогах до роботи та гарантіях зайнятості [2].

В основі досліджень *Gallup* традиційно лежить залученість працівників. У *State of the Global Workplace 2025 Report* проаналізовано зміни рівня залученості та благополуччя працівників та вплив цих показників на бізнес-результати організацій [3]. *B. Wigert, R. Pendell* вивчали основні виклики, що пов'язані з організацією роботи, які компанії мають подолати у 2025 р. [4].

P. Cappelli простежує як фінансовий облік спотворює практику найму, навчання, пільг, а також в цілому HR-менеджменту [5].

Gartner Research представили своє бачення циклу «хайпу» для гібридної роботи (2023) на наступні 10 років, а також вплив, який гібридна робота здійснює на організації [6].

B. Cowgill та ін. шукали підходи до розробки внутрішнього ринку талантів, який дозволить узгодити потреби компанії та вподобання співробітників [7].

Питання *DEI* (різноманітності, рівності, інклюзії) розглядаються в роботах *L. Zheng, K. Yoshino, S. Creary, N. Sheidlower* та українських авторів *Т. Ломакіної та А. Селянінової*. Так, *Т. Ломакіна* та співавтори вивчили проблеми та перспективи впровадження принципів *DEI* в Україні на основі аналізу кейсів крупних компаній [8]. *L. Zheng* досліджує як побудувати нову структуру на основі справедливості, доступу, інклюзії та представництва, яка зможе досягти успіху там, де *DEI* зазнала невдачі [9]. *K. Yoshino* оцінює зміни в політиці *DEI*, що відбулися у зв'язку з указами президента *Д. Трампа* та правові наслідки цих подій [10]. *S. Creary* розглядає, як зробити політику *DEI* більш ефективною [11]. *N. Sheidlower* аналізує зміни в

структурі зайнятості в США за рахунок зростання частки працюючих людей старшого віку (старших за 80 років) [12]. А. Селянінова досліджує перспективи працевлаштування ветеранів та ветеранок в Україні [13].

G. Segato вивчає компетентність та експертність у сучасному світі з штучним інтелектом (ШІ) [14].

Підвищення гнучкості HR-менеджменту за рахунок проєктних методів досліджуються в роботах J. Foley та B. Tandon. Так, J. Foley розглядає як впровадити Agile-поведінку в бізнес-процеси за допомогою впливу, а не централізованого управління [15]. B. Tandon аналізує п'ять успішних кейсів Agile-трансформації бізнесу [16].

Максимально популярними сьогодні стали питання впровадження ШІ в HR-менеджмент. G. Vert, K. Forrest аналізують використання агентського штучного інтелекту для наскрізної автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, значного покращення досвіду співробітників [17]. Дослідження J. Bedard із співавторами присвячено фундаментальній трансформації HR-функції в організації, яка досягається за рахунок значного збільшення можливостей самообслуговування, підвищення продуктивності та якості досвіду в усіх процесах HR-менеджменту, а також персоналізації надання HR-послуг [18]. E. Rizaoglu із співавторами у дослідженні для Gartner Research розглядають цикл хайпу для ШІ в HR-менеджменті, аналізують рівень зрілості, очікувань та імовірності прийняття та використання конкретних технологій ШІ в сфері HR-менеджменту [19].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій в галузі HR-менеджменту дозволяє дійти висновку, що проблематика формування персоналу організації є актуальною, глобальні зміни у світі перетворили HR-менеджмент з адміністративної функції у стратегічну. Представлені дослідження підкреслюють ключові тенденції трансформації HR-менеджменту, які потребують адаптації до діяльності українських організацій.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження світових

тенденцій у формуванні персоналу та розробка методичного підходу щодо їх імплементації в управлінські практики українських організацій.

Виклад основних результатів дослідження. О. Іляш, Д. Дорошкевич, П. Блохін у монографії під науковою редакцією Г. Міщука у 2020 р. з посиланням на інші інформаційні джерела виділили наступні ймовірні тенденції змін в управлінні персоналом: зменшення внутрішньої системи HR та збільшення аутсорсингу; виділення стратегічного мислення як основи внутрішньої компетентності HR; зникнення генерального управління та виникнення спеціалізованих ролей фахівців; збільшення ролі аналітики та великих даних в HR; унормування дистанційного управління віддаленою роботою; створення цифрових робочих місць; розвиток внутрішнього бренду роботодавців; підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів (Agile); зростання операцій з використанням штучного інтелекту; зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність [1, с. 253–265].

Майже усі з вказаних тенденцій наразі не втратили своєї актуальності. Однак, за останні 5 років відбулись важливі події, які суттєво вплинули, зокрема, на підходи до управління людськими ресурсами. Серед цих подій варто виділити пандемію Covid-19 та повномасштабну війну в Україні, а також активне впровадження штучного інтелекту в управління бізнес-процесами.

Тому при з'ясуванні тенденцій формування персоналу організації варто осучаснити існуючі підходи з урахуванням досліджень провідних світових консалтингових компаній та науковців.

Отже, виділимо тенденції формування персоналу у 2025 р.:

Тенденція 1. Трансформація ролі HR.

За думкою P. Cappelli, R. Nehme відбувається загальна зміна ролі HR-менеджменту, про яку вони пишуть у HBR [2, с. 98]. Автори прослідковують певні тенденції у практиці управління людськими ресурсами, які змінюються під впливом багатьох факторів, один з яких – домінуючі теоретичні економічні та управлінські наукові теорії. Зокрема,

у період з Другої світової війни до 80-х рр. XX ст. у практиці управління домінували підходи, які акцентували увагу на виборі відповідних кадрів всередині компанії. Це було відповіддю на активну діяльність профспілок щодо захисту інтересів працівників. Крім того, світова економіка знаходилась на етапі підйому великої хвилі Кондрат'єва.

Після початку кризових явищ, що спричинені кризою 70-х рр. та рецесією, організації почали активно різати бюджети за рахунок скорочення витрат на персонал. Це призвело до зниження заробітної плати та інших витрат на оплату праці, а також згорання програм розвитку персоналу, які вважались не першочерговими. Така тенденція прослідковувалась до періоду 90-х рр, коли почалась фаза піднесення та зроста ділова активність, яка досягла максимуму у 2008 р., що призвело до збільшення витрат на оплату праці. Після 2008 р. світ поринув у чергову глибоку кризу та повернувся до ідеї тотальної економії, у тому числі на трудових ресурсах.

Для підтвердження зазначених тенденцій ми провели аналіз двох показників витрат на оплату праці, які наводяться Світовим банком. Один з показників – «*Compensation of employees (% of expense)*», що означає «Витрати на оплату праці працівників (у відсотках до загального обсягу витрат)» та показує, яку частку у витратах становлять витрати на персонал, що включають заробітну плату, надбавки, премії та внески на соціальне страхування, сплачені роботодавцями. Другий показник – динаміка витрат на оплату праці працівників у національній валюті (гривні) у поточних цінах (*Compensation of employees (current LCU)*), тобто без урахування інфляції.

На жаль нам не вдалось отримати дані за період з 1945 р., оскільки загальні дані по усім країнам світу та Україні розраховуються тільки з 1999 р. (табл. 1). Що стосується України, то ми бачимо початок падіння частки оплати праці уже з 2004 р., причини якого лежать, скоріш за все, у площині політичних подій та відповідної економічної політики, а також різке підвищення цього показника з початком повномасштабної війни у 2022 р.

Як ми можемо побачити, у 2022 р. відбулося суттєве підвищення витрат на оплату праці як у відсотковому значенні, так і в абсолютному. Темпи зростання витрат на оплату праці працівників у гривні у 2022 р. склали 370% та їх частка у витратах перевищує середнє значення у світі на 14,1 відсоткових пункти (рис.1). Така тенденція, на наш погляд, потребує окремого додаткового вивчення.

Дані, що представлені у табл. 1, дають підстави побачити підвищення частки витрат на оплату праці у світі до 2008 р., його відносне зменшення у кризовий період та негативний вплив коронакризи, що підтверджує висновки *P. Cappelli, R. Nehmeh* [2].

Перші спроби відновлення почали проявлятися приблизно з 2019 р. Однак, тут перешкодою стала коронакриза, яка, з одного боку, принесла безліч проблем для світової економіки, а з іншого боку – дала значний поштовх до розвитку та трансформацій не тільки технологій, але й свідомості. Світ докорінно змінився. На фоні таких глибоких трансформацій змінюється й робота з людськими ресурсами. Кадрові служби все більше переймаються інтересами людей, починають турбуватися про працівників, їх ментальне та фізичне здоров'я, запобігання стресу та психологічного вигорання. Запроваджуються нові програми компенсацій, навчання та розвитку талантів.

Опитування керівників вищого рівня, що було проведене *P. Cappelli* та *R. Nehmeh*, показало, що керівники вважають талант та його набуття найважливішим фактором, що впливає на бізнес [2, с. 98]. Однак, реального просування в адекватному визнанні цих талантів поки що не спостерігається. Спираючись на опитування *McKinsey* 2022 р. автори називають найпоширенішою причиною збільшення з роботи відсутність кар'єрного зростання та розвитку, недостатність навчання та зворотного зв'язку від керівників [2, с. 98].

У таких умовах важливою функцією *HRM* повинна стати трансформуюча роль, яка буде направлена на зміни кадрової політики компаній у напрямку акцентування цінності людського

Таблиця 1

Витрати на оплату праці працівників в Україні та світі*

Рік	У світі	В Україні		
	у відсотках до загального обсягу витрат	у відсотках до загального обсягу витрат	у гривнях у поточних цінах, млн грн	Темпи зростання показника у поточних цінах, %
1999	19,0	13,9	4557,4	–
2000	–	14,9	6810,6	149
2001	20,4	16,5	9312,3	137
2002	21,1	17,1	11182,98	120
2003	20,9	17,5	13927,16	125
2004	21,1	15,7	17882,7	128
2005	23,0	12,8	20417,2	114
2006	22,4	13,1	26178	128
2007	24,2	13,6	34353,4	131
2008	21,5	13,0	46114	134
2009	22,9	12,9	47989	104
2010	23,1	12,3	54329,3	113
2011	22,9	11,6	57842	106
2012	23,3	11,0	63471,68	110
2013	21,5	11,6	68279,51	108
2014	22,2	10,6	72987,6	107
2015	23,5	11,2	83593,7	115
2016	23,6	13,6	109056,9	130
2017	22,9	14,0	140307,6	129
2018	23,2	15,0	178040,6	127
2019	23,5	16,6	218186,9	123
2020	21,5	15,9	249121,6	114
2021	20,2	15,0	271510,4	109
2022	19,0	33,1	1003338	370

*Розраховано авторами за даними World Bank Group [20]

капіталу та втрат компанії від недбалого ставлення до персоналу.

Цікавими у цьому контексті є результати дослідження *Gallup*. Отже, загальний рівень залученості за результатами *State of the Global Workplace 2022 Report (Gallup, 2022)* склав 21%, оцінка працівниками рівня свого життя – 33%, щоденний стрес на роботі притаманний 44% працівників [3]. Висновок дослідників: зв'язок між благополуччям і залученістю є життєво важливим. Коли співробітники залучені та процвітають, вони відчувають значно

менше стресу, гніву та проблем зі здоров'ям. Те, як люди відчувають роботу, впливає на їхнє життя поза роботою, а загальне благополуччя впливає на життя на роботі. На жаль, опитування свідчать, більшість працівників залишаються незалученими до роботи, що коштує світовій економіці 7,8 трильйона доларів [3]. Для запобігання негативних впливів низької залученості керівники повинні сконцентрувати увагу на людині не тільки як на працівнику, але й в цілому. Такий підхід передбачає фокусування на забезпеченні благополуччя працівників як основи бренду роботодавця.

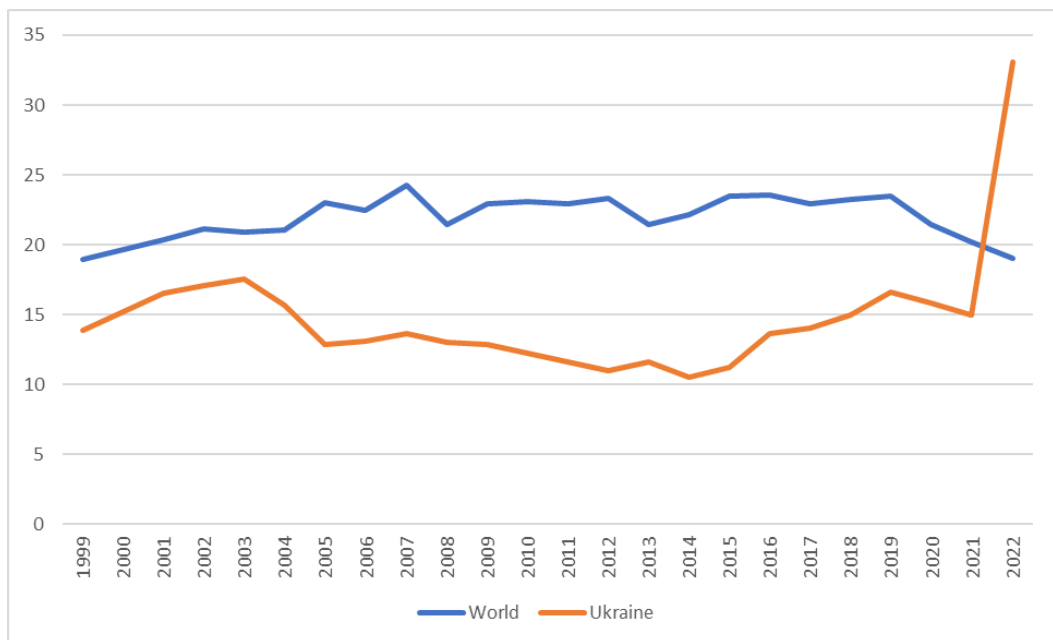


Рис. 1. Витрати на оплату праці працівників (у відсотках до загального обсягу витрат) в Україні та світі

Побудовано авторами за даними World Bank Group [20]

Для цього необхідно створювати інформаційні дашборди з метриками плинності кадрів, прогулів, причин звільнення, рівня захворюваності та залученості, запобігати стресу від впровадження інструментів штучного інтелекту, запроваджувати гнучкі механізми реструктуризації, які б більше розкривали потенціал працівників, зосереджуватись на створенні внутрішньо корпоративних ринків праці [2, с. 998].

Насправді, питання інформування керівництва щодо показників по управлінню персоналом є зовсім не тривіальним. Так, опитування *MetLife* показало, що в той час як 83% топ-менеджерів стверджують, що їхні співробітники мають задоволеність власним фінансовим станом, лише 55% співробітників підтверджують це [2, с. 99].

За даними *Gallup*, 50% менеджерів вважають, що забезпечують повноцінний зворотний зв'язок своїм безпосереднім підлеглим щотижня, тоді як лише 20% працівників відповідають, що їхній керівник це робить [4].

Отже існує розрив між тим, що представляється керівництву у звітах та

тим, що є насправді. Цей розрив може бути усунутий за допомогою кадрових служб.

Крім того, керівники повинні звернути увагу на вартість плинності кадрів у своїх організаціях. За оцінками експертів, справжня вартість плинності часто кратна річній зарплаті працівника [2, с. 99].

Усвідомлення керівництвом цього факту ймовірно повинно призвести до розуміння того, що підвищення заробітної плати кращих працівників буде коштувати організації менше, ніж пошук нового співробітника та витрати пов'язані з його адаптацією.

По факту, наразі у багатьох компаніях продовжується скорочення робочих місць і прийняття рішень про відстрочку заповнення відкритих вакансій задля начебто кращих фінансових результатів. Але, результати досліджень доводять, що збільшення тривалості вакансій на одне стандартне відхилення корелює зі зниженням квартальної прибутковості активів на 5-6% [2, с. 100].

На додаток, на розуміння суттєвості витрат на плинність кадрів негативно впливає відсутність у системах фінансового обліку окремих рядків, які характеризували такі витрати [5].

Ще одним важливим напрямом роботи HR для зниження занепокоєння співробітників повинні стати внутрішні ринки праці або програми, які мають назву «маркетплейс талантів», що передбачає перекваліфікацію працівників і надання їм можливості для переведення в перспективні сфери організації. Реальність є такою, що лише від 10% до 20% вакансій заповнюються нинішніми працівниками і як результат: 63% відсотки працівників, які звільнилися у 2021 р., назвали причиною звільнення відсутність просування по службі [2, с. 102-103].

Маркетплейси уже успішно працюють у великих міжнародних компаніях, зокрема, *Unilever* з 2018 р. звітувала про підвищення загальної продуктивності на 41% за рахунок перерозподілу 500 000 год. роботи співробітників на більш ніж 4 000 критично важливих для бізнесу проектів, 70% яких були крос-функціональними, що сприяло розвитку у співробітників навичок, які підвищують гнучкість організації [2, с. 103; 6]

Тенденція 2. Зміна структури організації праці. Поширення гібридної роботи.

Після 2020 р., який зрушив суттєві зміни в уявленні про організацію праці, з'явилась ціла низка публікацій, що привертають увагу до поширення практики гібридної роботи. Перехід до нових реалій був досить різким та швидким. Для багатьох організацій особливого вибору не було: або тривала зупинка в діяльності, або, у разі можливості, перехід на онлайн та швидка адаптація до цифрового світу. Попри шоківі обставини, багато керівників та працівників побачили явні переваги таким змінам, зокрема, економію на витратах, яка є дійсно характерною для певних сфер діяльності. Зрозуміло, що першими почали відмовлятися від офісних приміщень ІТ-компанії. Явну вигоду отримали як роботодавці, так й працівники. Штат ІТ-компаній став все більше складатись з віддалених працівників, що дозволяє

компаніям добирати найпродуктивніших та найякісніших працівників. У свою чергу, працівники отримують можливість доступу до світового ринку праці.

Однак, під умови віддаленої та гібридної роботи керівникам довелося підлаштовувати свою систему менеджменту та напрацьовувати новий досвід, який змінив формат організації праці взагалі. Після пандемії багато організацій констатували, що залишили значну кількість гібридних працівників. У 2025 р. 53% працівників, які виконують віддалену роботу, є певною мірою гібридними. Це вже усвідомлений вибір та позиція й роботодавців, й працівників. Така трансформація вимагає від організацій створення значущих ціннісних пропозицій на робочому місці для залучення робочої сили, а також створює нові формати роботи гібридних команд, які повинні узгодити комунікацію та координацію працівників, що можуть мати як географічну віддаленість, так й різні графіки роботи [5].

Gartner у 2023 р. опублікувала дослідження «*Hype Cycle for Hybrid Work*», у якому розглянули найкращі практики гібридної роботи та допоміжні технології на робочому місці [6]. Автори дослідження звернули увагу на суттєве зростання після пандемії кількості співробітників, які працюють у гібридному режимі, що вимагає переосмислення стратегій управління, створення розумного гібридного офісу та впровадження необхідних інформаційних технологій. У роботі також представлені інновації 2023 р. для підтримки унікальних викликів гібридної роботи [6].

Для підтримки ІТ-рішень компанії почали використовувати цифровий досвід співробітника (*DEX*); додатки для планування зустрічей; карти шляху співробітника. У сфері організаційної культури та лідерства набуває поширення управління, засноване на емпатії; цифрова підтримка різноманіття, рівності та інклюзії; цілеспрямована співпраця; віртуально полегшені соціальні зв'язки. У напрямку створення гібридного офісу виділено наступні чотири інновації: гібридна робота; розумний гібридний офіс; чотириденний робочий тиждень; радикальна гнучкість/гнучка робота.

Загалом, за свідченням авторів, 77% цифрових працівників хочуть брати участь у плануванні свого гібридного робочого графіка [6, с. 2-4].

Цікавий результат представлено у цьому дослідженні, зокрема матриця пріоритетів для гібридної роботи, яка демонструє користь інструментів та перспективи масового впровадження.

Звернемо увагу на деякі інноваційні інструменти, які безпосередньо пов'язані з формуванням персоналу.

Цифровий досвід співробітників. Зі зростанням залежності від цифрових технологій організації мають орієнтуватися на цифровий досвід співробітників. Нині працівники в середньому використовують 11 додатків для виконання роботи, при цьому 36% використовують від 11 до 25, а 5% – більше 26. [6, с. 35].

Гібридна робота – це модель, за якої працівники поєднують роботу в офісі (наприклад, раз на тиждень) і дистанційний формат. Моделі гібридної роботи можуть передбачати індивідуальний вибір або організацію простору, що підтримує взаємодію офлайн і онлайн співробітників. Згідно з опитуванням *Gartner Digital Worker Survey 2022* р., 71% людей, які зараз працюють у збалансованому гібридному форматі, були більш продуктивними протягом останніх 12 місяців, порівняно з 42%, які працювали переважно вдома, і 47%, які працювали переважно в офісі. [6, с. 102-103]. Ця тенденція має найбільший трансформаційний вплив та проникнення на ринок.

Внутрішні маркетплейси талантів – це платформи, які автоматично підбирають внутрішніх чи тимчасових працівників без рекрутера. Вони пропонують персоналізовані рекомендації відповідно до навичок співробітників, допомагають HR і керівникам у плануванні персоналу та забезпечують команди більш гнучким підбором персоналу з орієнтацією на таланти [7, с. 45-48].

Програми для коучингу та наставництва – це інструменти для підвищення ефективності корпоративного навчання й розробки оптимальних програм розвитку. Попит на них зростає, особливо серед менеджерів середньої ланки, що

називають «демократизацією коучингу». Ця тенденція наразі має високий рівень впливу, однак має перспективи стати трансформаційною [6, с. 30-31].

Чотириденний робочий тиждень – це гнучкий формат, що передбачає або 32 години за чотири дні, або 40 годин у скороченому робочому тижні. Його впроваджують для покращення балансу роботи й життя та підвищення привабливості роботодавця. За даними *Gartner (2022)* 63% кандидатів готові обрати нижчу оплату заради доступу до такого режиму, що стане масовим явищем упродовж 5-10 років [6, с. 11-14].

До речі, це є дуже актуальною проблемою у контексті працюючих жінок, залучення та утримання талантів вищого керівництва. За статистикою, жінки з дітьми (35%) приблизно вдвічі частіше, ніж чоловіки з дітьми (18%), заявляють, що відмовилися або відклали просування по службі через недостатність часу на виконання сімейних зобов'язань. Жінки з дітьми також значно частіше, ніж чоловіки з дітьми, розглядають можливість скорочення робочого дня або звільнення з роботи через проблеми з доглядом за дітьми. Жінки, які повністю згодні з тим, що здатні підтримувати здоровий баланс між роботою та особистими зобов'язаннями, на 50% частіше процвітають у своєму житті, більш ніж удвічі частіше залучені до роботи та на 38% рідше активно шукають або шукають нову роботу [4].

Технологія «підштовхування», або *прискорення розвитку робочої сили (Nudgetech)*, яка заснована на основі штучного інтелекту, призначена для виявлення поведінки, спрямованої на прискорення цільових позитивних результатів на індивідуальному, командному та/або організаційному рівні. Підштовхування ґрунтуються на даних про поведінку працівників, включаючи аналітику стилю роботи [7].

Рішення *Global employer of Record (EoR)* дають змогу компаніям наймати працівників у різних країнах без створення там юридичної особи. За з опитуванням *Gartner Borderless IT Workforce Survey (2022)*, 85% керівників зацікавлені у роботі з робочою силою без кордонів, і 58% уже частково її впровадили [6, с. 27-28].

Тенденція 3. Інтеграція DEI принципів.

Важливою сучасною тенденцією є зміна підходів до управління людьми у зв'язку зі зміною структури робочої сили та її складу (вікового, гендерного, різних генерацій) з акцентом на рівність та інклюзивність. Це означає що усі працівники, незалежно від їх особливостей (стать, раса, вік, національність, інвалідність) повинні мати рівні можливості. Організації повинні забезпечити відсутність дискримінації та справедливе ставлення до усіх працівників. DEI – це аббревіатура, якою позначаються принципи різноманітності, рівності та інклюзивності.

Останні декілька років орієнтація на принципи DEI стало, з одного боку, трендом у відомих міжнародних компаніях, а з іншого викликала досить суперечливе ставлення та багато судових позовів проти компаній, які підтримують та декларують принципи DEI.

Компанія KPMG опублікувала у 2024 р. цікавий огляд думок експертів-представників українського бізнесу щодо проблем та перспектив впровадження принципів інклюзивності, різноманітності та рівності в Україні. В роботі представлені кейси таких компаній як KPMG, Ощадбанк та досвід IT-компаній [8].

Як пише HBR, потреба в більш інклюзивних робочих місцях для всіх незаперечна, про що свідчать наступні факти: 91% працівників стикалися з дискримінацією за расою, статтю, інвалідністю, віком чи розміром тіла [9]. Проте, підтримують політику DEI не усі. У пресі присутня негативна риторика щодо DEI, яка впливає на рівень підтримки різноманітності, рівності та інклюзії. Зокрема, лише 52% американських працівників вважають її необхідною [9]. К. Yoshino наголошує на тому, що деякі корпоративні лідери взагалі перестали говорити про DEI [10].

Причину такої реакції припустив S. Creary, який говорить, що поширені застарілі моделі DEI тільки викликають організаційний спротив, негативну реакцію громадськості [11].

Автор пропонує три оновлені підходи: 1) замість того, щоб вимірювати

прогрес за чисельністю персоналу, необхідно узгоджувати показники з цінностями організації; 2) замість універсального навчання DEI створювати персоналізовані навчальні рішення; 3) замість використання розпливчастих загальних термінів, створювати цілеспрямоване роз'яснення політики керівництва у цих питаннях [11].

Враховуючи демографічну ситуацію у розвинутих країнах набуває актуальності інтеграція DEI принципів на працюючих людей поважного віку. Так, за даними дослідження *Business Insider*, у США кількість офіційно працюючих людей віком 80+ складає 550 тисяч осіб, у відсотках до загальної кількості працюючих їх частка зросла з 2,9% у 1980 р. до 4% у 2023 р. [12]. Зараз працює у 2 рази більше американців у віці 75+ ніж у 90-ті роки. Середній заріток людей у віці 80+ у 2023 р. склав 57100 доларів на рік, приблизно 26% заробляє більше 100000 доларів, 10% – не менше за 200000 доларів [12]. Основні професії: менеджери, продавці, юристи, водії, ріелтори. Основні галузі: освіта та будівництво [12]. Для України це є викликом. Враховуючи зменшення працездатного населення за рахунок виїзду з країни з 2022 р., мобілізацію військовозобов'язаних, кількість загиблих, проблема дефіциту кадрів є актуальною. А з іншого боку, незважаючи на законодавство України, бачимо «ейджизм» при прийомі на роботу, тому для кандидатів віком 70+ знайти роботу складно. Для забезпечення необхідної бази при формуванні персоналу, бізнесу потрібно переглядати ставлення до віку працівників, а також створити перелік посад, на яких літні люди зможуть успішно працювати. Інклюзія для цієї категорії персоналу має бути в умовах праці, формах та графіку роботи.

Ще один виклик у сфері рівності та інклюзивності в Україні – рівні права та можливості для ветеранів та ветеранок. За даними дослідження Українського ветеранського фонду ключовими проблемами та викликами, які мають ветерани при працевлаштуванні – проблеми зі здоров'ям, психоемоційний стан, втрата професійних навичок, суспільні стереотипи та виклики адаптації до цивільного життя

[13]. Ключові дії роботодавця мають бути спрямовані на створення інклюзивних умов для ветеранів і враховувати різні напрями: формування інклюзивної корпоративної культури; створення безбар'єрного робочого простору; адаптація робочих місць під інклюзивні потреби; комунікація і взаємодія; психологічна підтримка і реабілітація; професійна адаптація і розвиток; співпраця з зовнішніми стейкхолдерами.

Тенденція 4. Акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей.

Ще одним трендом є акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей.

Організація кадрової роботи у сучасних структурах будується на використанні компетентнісного підходу, що передбачає виявлення, використання та розвиток відповідних компетентностей працівників. При цьому велике значення приділяється не тільки професійним компетентностям, але й соціальним або м'яким навичкам (*soft skills*).

Як свідчать результати численних досліджень, при прийомі на роботу іноді наявність певних соціальних навичок, таких як наприклад, стресостійкість, адаптивність, критичне мислення, здатність до командної взаємодії, а також вагомих мотивів професійної діяльності працівника, відіграють вирішальну роль. Для їх виявлення використовуються різні методики: кейс інтерв'ю, співбесіди та ін.

Важливо поширювати компетентнісний підхід на усі процеси роботи з кадрами та застосовувати відповідні методики для виявлення потенціалу працівників та формування індивідуальних траєкторій розвитку талантів.

Крім того, як показує практика міжнародних компаній, які мають потужні тренінгові центри, організація навчання співробітників повинна включати орієнтацію на формуванні лідерських якостей на усіх рівнях організації. Формування лідерів повинно розглядатись як стратегічний напрям роботи та будуватись на системній основі. Цей процес передбачає застосування програм менторства, коучингу, розвитку

soft skills та управлінських навичок, зокрема делегування та прийняття рішень.

Все більшої важливості для бізнесу набувають не тільки компетентності працівника, а його адаптивність до змін і швидкість набуття нових навичок і готовність їх реалізовувати на практиці. Цікава думка [G. Segato](#) стосовно компетентностей та експертності в сучасному світі з III [14]. Він вважає, що в епоху III перевагу на ринку праці будуть мати професіонали, які не тільки мають високий рівень компетентностей, а й бажання створювати нові знання. Роль експертизи буде високою в тих ситуаціях, де висока ціна помилки [14].

Тенденція 5. Підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів.

Традиційні підходи до організації роботи в HR менеджменті поступово поступаються місцем гнучким проєктним підходам, які дозволяють швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища та ринку праці.

Застосування проєктних методів управління навіть у великих ієрархічних організаціях абсолютно реально. Наприклад, доцільно використовувати міжфункціональні команди, короткі ітерації та швидкий зворотний зв'язок. Такі підходи зможуть підвищити ефективність управління талантами, сприятимуть швидкому прийняттю кадрових рішень та, у свою чергу, призведуть до більшої адаптивності організації в цілому.

Організації по різному використовують проєктні методи в HR менеджменті. Так, компанія *Asahi Europe* мала проблеми з повільним рекрутингом випускників та неефективною системою оцінки персоналу. Впровадження методології *Agile* дозволило скоротити час найму на 30%, модернізувати систему оцінки персоналу та покращити міжфункціональну співпрацю у сфері HR, що скоротило терміни виконання проєктів [15].

Spotify було необхідно масштабуватися, не втрачаючи гнучкості. Для цього також було використано методологію *Agile*. Було розроблено нову організаційну структуру під назвою «*Squads, Tribes, Chapters, and Guilds*», яка дозволила покращити автономію команд, а також їх співпрацю та комунікації за

рахунок більшої міжфункціональності команд. Результат – стійкі інновації, які стали елементом корпоративної культури *Spotify* [16].

Отже, застосування гнучких підходів до управління в *HR* дає потужний потенціал для розвитку компаній, бізнес-процесів, команд.

Тенденція 6. Розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури.

Досвід багатьох як закордонних, так й українських організацій свідчить, що сильний бренд роботодавця – є вагомим фактором у залученні та утриманні талантів. Під брендом роботодавця розуміється не тільки сприйняття організації зовнішнім середовищем, споживачами та громадськістю, але й ставлення до неї внутрішніх стейкхолдерів, зокрема персоналу, рівень лояльності та мотивації.

Розвиток корпоративної культури, який відображає цінності компанії, налаштування внутрішніх комунікацій, характер взаємодії та стилі лідерства, можуть або сприяти посиленню бренду роботодавця, або впливати на нього негативно. Лідери, які використовували стилі, які позитивно впливають на клімат, приводять до покращення фінансових результатів, у зрівнянні з тими, хто не використовував.

Йдеться не про те, що продуктивність залежить виключно від організаційного клімату. Економічні фактори і конкурентне середовище теж мають вагомий вплив. Отже, повний комплекс заходів по формуванню корпоративної культури у поєднанні з стилями лідерства, які використовують керівники, повинні створювати безпечне для співробітників середовище, яке буде гарантувати підтримку інновацій та розвиток талантів.

Тенденція 7. Цифровізація. Впровадження ІІІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в HR.

Ця тенденція є фундаментальною трансформацією, що надає функції управління персоналом більш стратегічної ролі, збільшує її цінність для організації та робить більш орієнтованою на аналітику. В результаті відбувається перепроектування *HR*

менеджменту для взаємодії людини та машини, ІІІ виступає у ролі асистента та помічника. Під впливом різних типів ІІІ (агентного (*Agentic AI*), вбудованого (*Embedded AI*), генеративного (*Generative AI*)) та можливостей автоматизації змінюється формат роботи *HR* – може бути переважно людська робота з підтримкою ІІІ; значна співпраця людини та ІІІ; робота, переважно керована ІІІ [17].

HRM має подвійну роль і впровадженні цифровізації та ІІІ для компанії та для виконання власної функції. Отже, мають бути агентами змін, які демонструють лідерство власним прикладом, впроваджують навчання та зменшують ризики у формуванні персоналу при переході до використання ІІІ [18].

ІІІ у *HR* менеджменту може використовуватись в багатьох напрямках. У сфері залучення талантів та рекрутингу ІІІ може автоматично генерувати описи вакансій, визначати релевантних вакансіям кандидатів, аналізувати їх відповіді під час інтерв'ю, аналізувати воронку найму, автоматизувати онбординг [18]. У забезпеченні процесу розвитку персоналу ІІІ використовується для прогнозування та ідентифікації прогалин у навичках персоналу, для створення програм навчання, контенту для навчання, буде персоналізовані навчальні траєкторії [18].

ІІІ створює нові тип роботи та ролей для *HR*-фахівців. Нові ролі будуть спрямовані на безперервне покращення діяльності компанії. Традиційна рутинна робота *HR*-фахівців буде максимально автоматизована, ці операції буде виконувати ІІІ [17].

ІІІ змінює роль *HR*-бізнес партнера (*HRBP*). Автоматизація операцій звільняє робочий час *HRBP* і дає можливість сфокусуватися на напрямках, які пов'язані результативністю бізнесу та персоналу [17].

В аналітиці персоналу ІІІ надає можливість прогнозувати виклики в управлінні персоналом, в тому числі у формуванні персоналу та рекомендувати рішення на основі організаційних даних [17].

Розглянемо переваги, які надає використання ШІ у *HR* менеджменту.

По-перше, суттєвим є підвищення продуктивності та досвіду. Це стосується всіх процесів *HR* менеджменту від найму до звільнення. Воно досягається за рахунок збільшення частки самообслуговування і того, що *HR* послуги стають постійно доступними.

Зростає стратегічна роль *HR*, в тому числі у трансформації підприємства. За оцінками *BCG* Генеруючий ШІ може у найближчій перспективі збільшити продуктивність *HR*-відділу приблизно на 30% [18].

ШІ створює умови для формування комплексної екосистеми даних про таланти, яка є основою для прийняття управлінських рішень щодо персоналу. ШІ прискорює обробку даних і надає корисні результати аналізу, на яких ґрунтується прийняття рішень [17].

Беззаперечною перевагою використання ШІ є персоналізація. ШІ дозволяє налаштувати під індивідуальні потреби досвід для працівників, що підвищує їхню задоволеність.

Hype Cycle for AI in Human Resources аналітична модель від компанії Gartner, яка відображає стадії розвитку нових технологій та практик у сфері ШІ для *HR*. Модель допомагає організаціям зрозуміти, які інновації перебувають на піку популярності, які – у стадії розчарування, а які вже довели свою ефективність і поступово входять у масове використання [19]. Отже, згідно з аналізом і прогнозом від Gartner, генеративний ШІ в *HR* та рекрутингу вже досягли «Піку завищених очікувань» (технологія отримала широкий розголос, зростають очікування, але вони, як правило, перебільшені) і зараз перебувають в «Ущелині розчарування» (організації стикаються з викликами впровадження, частина відмовляється від інновацій [19]. Агентний ШІ в *HR* знаходиться на стадії «Інноваційного тригера» (поява нової ідеї або технології, яка визиває перший інтерес) [19]. У «Пріоритетній матриці» для ШІ в *HR* агентний ШІ в *HR* вважається трансформаційним, а його масове впровадження очікується тільки через 5–10 років. Тільки ШІ у залученні талантів перебуває на «Схилі

просвітлення» (найбільш ефективні рішення, які проходять адаптацію до потреб бізнесу) [19].

Отже, цифровізація та впровадження ШІ змінюють *HR* менеджмент. Рутинні процеси автоматизуються, для людей в управлінні залишаються тільки складні задачі з підтримання реалізації стратегії. Фахівці *HR* мають розвивати навички стратегічного мислення у роботі з персоналом для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Узагальнено, як тенденції формування персоналу у 2025 р. можна імплементувати в управлінські рішення українських компаній.

Табл. 2 демонструє перехід від адміністративної до стратегічної ролі *HR*-менеджменту, який базується на цифровізації, аналітиці даних, гнучкості та інклюзивності. Запропоновані управлінські рішення дозволяють організаціям не тільки оптимізувати процеси, а й створити інклюзивне робоче середовище, яке буде враховувати потреби різних груп працівників, що є важливим для утримання талантів та досягнення бізнес-цілей. Цей підхід забезпечує вимірність та прозорість результатів реалізації ініціатив у сфері *HR*-менеджменту.

Висновки. Сучасний *HR*-менеджмент переживає глибоку трансформацію від адміністративної до стратегічної функції, що зумовлено глобальними викликами останніх років, зокрема, зміною демографічної структури людських ресурсів, пандемію Covid-19, стрімким розвитком цифровізації та ШІ, геополітичними змінами.

Виявлено сім ключових тенденцій формування персоналу: 1. – Трансформація ролі *HR*; 2. – Зміна структури організації праці. Поширення гібридної роботи; 3. – Інтеграція *DEI* принципів; 4. – Акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей; 5. – Підвищення гнучкості *HRM* за рахунок проектних методів; 6. – Розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури; 7. – Цифровізація. Впровадження ШІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в *HR*.

**Методичний підхід до трансформації управлінських рішень в HRM
на основі новітніх тенденцій**

Тенденція формування персоналу	Управлінські рішення	Метрики
1. Трансформація ролі HR	Перехід від операційної до стратегічної ролі HR. Широке використання HR-аналітики для прийняття рішень	Кількість підрозділів з HRBP. Задоволеність керівників співпрацею з HR. Частка рішень, прийнятих на основі HR-аналітики.
2. Зміна структури організації праці. Поширення гібридної роботи.	Розробка політик гібридної роботи. Покращення цифрового досвіду співробітників. Гнучкі графіки роботи.	Впровадження цифрових рішень, які мінімізують кількість програм і застосунків, якими користується працівник. Відсоток працівників, які працюють за гнучким графіком.
3. Інтеграція DEI принципів.	Програми різноманітності та інклюзивності. Впровадження політики рівних можливостей.	Індекс різноманітності. Рівень залученості представників різних груп.
4. Акцент на компетентнісному підході у розвитку талантів та формуванні лідерських якостей	Впровадження компетентнісної моделі для підбору, оцінки та розвитку персоналу. Формування індивідуальних планів розвитку для ключових співробітників	Відсоток посад із затвердженими компетентнісними профілями. Рівень виконання індивідуальних планів розвитку. Частка керівних посад, закритих внутрішніми кандидатами.
5. Підвищення гнучкості HRM за рахунок проєктних методів.	Використання Agile-підходів у HR-процесах. Короткі ітерації для HR-рішень.	Кількість HR-проєктів, реалізованих за agile. Середній час реалізації HR-рішень.
6. Розвиток внутрішнього бренду роботодавців та корпоративної культури.	Програми формування цінностей і культури.	Індекс eNPS. Плинність кадрів серед ключових працівників.
7. Цифровізація. Впровадження ШІ, збільшення ролі аналітики та великих даних в HR.	Впровадження агентного ШІ в HRM. Використання ШІ в залученні талантів.	Рівень автоматизації HR-процесів за рахунок агентного ШІ. Точність підбору кандидатів - % кандидатів, які досягли KPI.

Особливо актуальною для України є необхідність адаптації до національних умов, враховуючи специфіку воєнного стану, міграційних процесів, демографічні виклики, потреби реінтеграції ветеранів.

Запропонований методичний підхід до трансформації управлінських рішень в HRM на основі новітніх тенденцій, який дозволяє оновити управлінські практики та застосувати відповідні метрики для їх моніторингу. Такі новації дозволять організаціям створити свою вимірну базу для впровадження сучасних тенденцій HR-менеджменту. Запропоновані підходи будуть сприяти зростанню конкурентоспроможності

бізнесів за рахунок оптимізації процесів HR-менеджменту.

Майбутнє HR-менеджменту характеризується зростанням ролі використання ШІ. Але людський фактор залишається ключовим при прийнятті стратегічних рішень та забезпеченні інноваційного розвитку організації. Отже, успіх цифровізації бізнесу у поєднанні технологічних рішень та людського потенціалу.

У контексті тематики, подальшого дослідження потребує детальної розробки методика трансформації системи HR-менеджменту під впливом цифровізації та впровадження ШІ.

Список використаної літератури

1. Іляш О. І, Дорошкевич Д. В., Блохін П. В. Розвиток HR-менеджменту в умовах нових викликів цифрової економіки. *Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки* : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Мішук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. С. 251–267. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Monohrafiia-Rivne.pdf>
2. Cappelli P., Nehmeh R. HR's New Role. *Harvard Business Review*. 2024. May–June. С. 96–103. URL: <https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role>
3. State of the Global Workplace 2025 Report. Gallup. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
4. Wigert B., Pendell R. 7 Workplace Challenges for 2025. Gallup. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/654329/workplace-challenges-2025.aspx>
5. Cappelli P. How Financial Accounting Screws Up HR. *Harvard Business Review*. 2023. January-February. URL: <https://hbr.org/2023/01/how-financial-accounting-screws-up-hr>
6. Cowgill B., Davis J., Montagnes B., Perkowski P., Hammer B. How to Design an Internal Talent Marketplace. *Harvard Business Review*. 2023. May–June. URL: <https://hbr.org/2023/05/how-to-design-an-internal-talent-marketplace>
7. Hype Cycle for Hybrid Work, 2023. Gartner Research. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/doc/793018-hype-cycle-for-hybrid-work-2023>
8. IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття. / Т. Ломакіна та ін. *KPMG Review Magazine*. 2024. #14, 72 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/03/kpmg-review-magazine-14-ua.pdf>
9. Zheng L. What Comes After DEI. *Harvard Business Review*. 2025. January, 23 URL: <https://hbr.org/2025/01/what-comes-after-dei?autocomplete=true>
10. Yoshino K., Glasgow D., Joseph C. The Legal Landscape Around DEI Is Shifting. Your Messaging Should, Too. URL: <https://hbr.org/2025/02/the-legal-landscape-around-dei-is-shifting-your-messaging-should-too?autocomplete=true>
11. Creary S., Baskerville M., Bermiss Y., Charles A., Roberson Q., Rogers S., Smith A., Stevens F. To Make Your DEI Efforts More Effective, Challenge Outdated Models. *Harvard Business Review*. 2025. URL: https://hbr.org/2025/04/to-make-your-dei-efforts-more-effective-challenge-outdated-models?ab=at_art_art_pb_1x4_s04
12. Sheidlower N. Working after retirement where seniors older americans hired-jobs. *Business insider*. 2025. URL: <https://www.businessinsider.com/working-after-retirement-where-seniors-older-americans-hired-jobs-2025-8>
13. Селянінова А., Чебаненко Д., Кузьбіда Д. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики. Квітень-травень 2025 р. Міністерство у справах ветеранів України, Український ветеранський фонд, robota.ua. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf
14. Segato G. Agency Is Eating the World. April 2025. URL: <https://giansegato.com/essays/agency-is-eating-the-world>
15. Foley J. Agile Case Study: Transforming HR and Business Operations at Asahi Europe. Agile Alliance. March 17, 2025. URL: <https://agilealliance.org/agile-case-study-transforming-hr-and-business-operations-at-asahi-europe/>
16. Tandon B. 5 Inspiring Case Studies of Successful Agile Transformations. ValueX2. 1st Aug, 2025 URL: <https://www.valuex2.com/5-inspiring-case-studies-of-successful-agile-transformations/>
17. Vert G., Forrest K. HR reimagined agentic AI for HR. Deloitte Consulting LLP. URL: <https://action.deloitte.com/insight/4669/hr-reimagined>
18. Bedard J., Lavoie K., Laverdiere R., Bailey A., Beauchene V., Baier J. How Generative AI Will Transform HR. BCG analysis. August 24, 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/transforming-human-resources-using-generative-ai>

19. Rizaoglu E., Clement S., Kundulli H., Hester C., Bobo D. Hype Cycle for AI in Human Resources, 2025. Gartner Research. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/6591402>
20. World Bank Group. World Development Indicators. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/world-development-indicators>

References

1. Ilyash, O. I., Doroshkevych, D. V., Blokhin, P. V. (2020). *Rozvytok HR-menedzhmentu v umovakh novykh vyklykiv tsyfrovoy ekonomiky* [Development of HR management in the face of new challenges of the digital economy]. *Innovatsijni zasady upravlinnia liuds'kymy resursamy: mozhlyvosti, vyklyky, priorityty dosiahnennia sotsial'no-ekonomichnoi bezpeky: kolektyvna monohrafiia / za nauk. redaktsiieiu d.e.n., profesora Mischuk H. Yu.* [Innovative principles of human resource management: opportunities, challenges, priorities for achieving socio-economic security: collective monograph / edited by Doctor of Economics, Professor Mischuk G. Yu.]. Rivne, NUVGP, P. 251–267. Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Monohrafiia-Rivne.pdf> (Accessed 31.08.2025) (in Ukrainian)
2. Cappelli, P., Nehmeh, R. (2024). [HR's New Role]. *Harvard Business Review*. May–June. C. 96–103. Available at: <https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role> (Accessed 31.08.2025)
3. State of the Global Workplace 2025. (2025). *Report*. Gallup. 2025. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (Accessed 31.08.2025)
4. Wigert, B., Pendell, R. (2025). [7 Workplace Challenges for 2025]. *Gallup*. 2025. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/654329/workplace-challenges-2025.aspx> (Accessed 31.08.2025)
5. Cappelli, P. (2023). [How Financial Accounting Screws Up HR]. *Harvard Business Review*. January–February. Available at: <https://hbr.org/2023/01/how-financial-accounting-screws-up-hr> (Accessed 31.08.2025)
6. Hype Cycle for Hybrid Work. (2023). *Gartner Research*. 2023. Available at: <https://www.gartner.com/en/doc/793018-hype-cycle-for-hybrid-work-2023> (Accessed 31.08.2025)
7. Cowgill, B., Davis, J., Montagnes, B., Perkowski, P., Hammer, B. (2023). [How to Design an Internal Talent Marketplace]. *Harvard Business Review*. May–June. Available at: <https://hbr.org/2023/05/how-to-design-an-internal-talent-marketplace> (Accessed 31.08.2025)
8. *KPMG Review Magazine* (2024). IDE: inkluzyvnist', riznomanitnist', rivnist' KhKhI stolittia. / T. Lomakina ta in. [IDE: Inclusion, Diversity, Equality of the 21st Century. / T. Lomakina et al.]. #14, 72 p. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/03/kpmg-review-magazine-14-ua.pdf> (Accessed 31.08.2025) (in Ukrainian)
9. Zheng, L. (2025). [What Comes After DEI]. *Harvard Business Review*. January, 23. Available at: <https://hbr.org/2025/01/what-comes-after-dei?autocomplete=true> (Accessed 31.08.2025)
10. Yoshino, K., Glasgow, D., Joseph, C. (2025). [The Legal Landscape Around DEI Is Shifting. Your Messaging Should, Too]. Available at: <https://hbr.org/2025/02/the-legal-landscape-around-dei-is-shifting-your-messaging-should-too?autocomplete=true> (Accessed 31.08.2025)
11. Creary, S., Baskerville, M, Bermiss, Y., Charles, A., Roberson, Q, Rogers, S., Smith, A., Stevens, F. (2025). [To Make Your DEI Efforts More Effective, Challenge Outdated Models]. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2025/04/to-make-your-dei-efforts-more-effective-challenge-outdated-models?ab=at art art pb 1x4 s04> (Accessed 31.08.2025)
12. Sheidlower, N. (2025). [Working after retirement where seniors older americans hired-jobs]. *Business insider*. Available at: <https://www.businessinsider.com/working-after-retirement-where-seniors-older-americans-hired-jobs-2025-8> (Accessed 31.08.2025)
13. Selyaninova, A., Chebanenko, D., Kuzbida, D. (2025). *Pratsevlashtuvannia veteraniv ta veteranok: bar'ieri ta adaptatsijni vyklyky. Kvitin'-traven' 2025 r.* [Employment of veterans: barriers and adaptation challenges. April-May 2025.]. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, Ukrainian Veterans Fund, robota.ua. Available at: <https://veteranfund>.

com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashstuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyini.pdf (Accessed 31.08.2025). (in Ukrainian)

14. Segato, G. (2025). [Agency Is Eating the World]. April. Available at: <https://giansegato.com/essays/agency-is-eating-the-world> (Accessed 31.08.2025)

15. Foley, J. (2025). [Agile Case Study: Transforming HR and Business Operations at Asahi Europe]. *Agile Alliance*. Available at: <https://agilealliance.org/agile-case-study-transforming-hr-and-business-operations-at-asahi-europe/> (Accessed 31.08.2025)

16. Tandon, B. (2025). [5 Inspiring Case Studies of Successful Agile Transformations]. *ValueX2*. August. Available at: <https://www.valuex2.com/5-inspiring-case-studies-of-successful-agile-transformations/> (Accessed 31.08.2025)

17. Vert, G., Forrest, K. (2025). [HR reimagined agentic AI for HR]. *Deloitte Consulting LLP*. Available at: <https://action.deloitte.com/insight/4669/hr-reimagined> (Accessed 31.08.2025)

18. Bedard, J., Lavoie, K., Laverdiere, R., Bailey, A., Beauchene, V., Baier, J. (2023). [How Generative AI Will Transform HR]. *BCG analysis*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2023/transforming-human-resources-using-generative-ai> (Accessed 31.08.2025)

19. Rizaoglu, E, Clement, S, Kundulli, H, Hester, C, Bobo, D. (2025). [Hype Cycle for AI in Human Resources]. *Gartner Research*. Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/6591402> (Accessed 31.08.2025)

20. World Bank Group. World Development Indicators. Available at: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/world-development-indicators> (Accessed 31.08.2025)

GLOBAL TRENDS IN ORGANIZATIONAL STAFFING

Artem Hlukhyy, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: artglu29@gmail.com

Olha Yevtushenko, University of Customs and Finance, Dnipro (Ukraine).

E-mail: evt.olgadp@gmail.com

Hanna Mytrofanova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: gglukha@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-20>

Keywords: *staffing (personnel formation), organization, HR-management, artificial intelligence, digitalization, innovation, change management*

JEL classification: *M12, M14, M15, M50, O15, O30*

The article is devoted to studying global trends in organizational staffing and their adaptation to Ukrainian management practices. The topic's relevance is driven by changes in the worldwide business environment, the Covid-19 pandemic, geopolitical challenges, and the active implementation of digitalization and AI, all of which are significantly transforming existing approaches to HR management.

The study aims to examine global trends in organizational staffing and develop a methodological approach for their implementation within the management practices of Ukrainian organizations. A comprehensive analysis of scientific publications, research by leading consulting companies (Gallup, Gartner, BCG), World Bank statistics, and practical experience of both international and Ukrainian companies was conducted to achieve this goal.

The study's results demonstrate the fundamental transformation of HR management from an administrative to a strategic function. Seven key trends in organizational staffing in 2025 were identified: transformation of the role of HR; change in the structure of labor organization, spread of hybrid work; integration of DEI principles; emphasis on a competency-based approach to talent development and leadership development; increasing HRM flexibility through project methods; developing employers' internal brand, corporate culture; digitalization, implementing AI, expanding the role of analytics and big data in HR.

Particular attention is paid to the analysis of statistical data on the dynamics of labor costs in the world and in Ukraine for the period 1999-2022. This analysis confirms the cyclical nature of changes in approaches to HR management under the influence of economic crises and global challenges.

The article reveals specific challenges for Ukrainian organizations, such as the need to reintegrate veterans, overcome demographic challenges due to migration processes and human losses in the war, adapt business to martial law, and implementing international experience in HR management. The issue of inclusion for people of advanced age is separately considered as an essential direction for labor market development.

The practical significance of the work lies in developing a methodological approach to the transformation of management decisions in HRM based on the latest trends, which includes specific management decisions and a system of metrics for each identified trend. The proposed methodological approach allows organizations to create a measurable basis for transforming their human resource management systems.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of modern trends in organizational staffing, taking into account the specifics of the Ukrainian business environment and the adaptation of international experience.

Дата надходження до редакції / Submitted: 30.09.25

Дата прийняття до публікації / Accepted: 29.01.26

Дата публікації / Published: 02.07.2026