МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Інноваційні стратегії управління персоналом

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0513-уп-з
спеціальності 051 – Економіка
Освітня програма управління персоналом і економіка праці
Ростовська Н.О.
Керівник : д.е.н., професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Череп О.Г.
Рецензент: професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.
Дашко І.М.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка
Освітня програма управління персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____М.М.Іванов

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Ростовській Наталії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по–батькові)

1. Тема роботи :
Інноваційні стратегії управління персоналом

керівник роботи: Череп О.Г., д.е.н., професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу

затверджені наказом ЗНУ від «29» грудня 2023 року № 2251-с, від «04» жовтня 2024 року № 1511-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року
3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ «INNOVATIONS», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність сучасні концепції теорії управління персоналом; розглянути інноваційні методи кадрового менеджменту; дослідити інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифровізації; проаналізувати організаційну характеристику ТОВ «INNOVATIONS»; проаналізувати кадрову політику ТОВ «INNOVATIONS»; дослідити стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»; розробити рекомендації щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS»; розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 12 рис., 9 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., д.е.н., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Череп О.Г., д.е.н., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Череп О.Г., д.е.н., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. –02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. –20.10.2024 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. –10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студентка _____ Н.О. Ростовська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Науковий керівник _____ О.Г.Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А.Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 80 с., 12 рис., 9 табл., 47 джерел.

Об’єктом дослідження є процес формування інноваційних стратегій управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є процес формування інноваційних стратегій управління персоналом на підприємстві.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування інноваційних стратегій управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

1) Визначено сутність сучасні концепції теорії управління персоналом;

2) розглянуто інноваційні методи кадрового менеджменту;

3) досліджено інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифровізації;

4) проаналізовано організаційну характеристику ТОВ «INNOVATIONS»;

5) проаналізувано кадрову політику ТОВ «INNOVATIONS»;

6) досліджено стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»;

7) розроблено рекомендації щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS»;

8) розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS».

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, модель адаптації до цифрової трансформації HR-процесів.

ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, HR - МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕХНОЛОГІЇ

SUMMARY

Master's Thesis: 80 pages, 12 figures, 9 tables, 47 references.

The object of the research is the process of developing innovative HR management strategies in an enterprise.

The subject of the research is the process of developing innovative HR management strategies in an enterprise.

The goal of the master's thesis is to systematize and develop theoretical and methodological principles for the formation of innovative HR management strategies in an enterprise.

Research Methods: logical generalization, deductive method, marketing, economic and statistical analysis, comparison, data aggregation, and others.

During the research, the following scientific results were obtained:

1) the essence of modern concepts in hr management theory was defined;
2) innovative hr management methods were examined;
3) innovative hr management strategies in the context of digitalization were studied;
4) the organizational characteristics of llc "innovations" were analyzed;
5) the hr policy of llc "innovations" was analyzed;
6) hr management strategies at llc "innovations" were investigated;
7) recommendations for the digital transformation of hr processes at llc "innovations" were developed;
8) recommendations for the implementation of innovative hr management technologies at llc "innovations" were proposed.

The research findings can be applied by enterprises, particularly the model for adapting to the digital transformation of HR processes.

PERSONNEL, INNOVATIVE STRATEGIES, HR MANAGEMENT, WORKFORCE, HR MANAGEMENT, TECHNOLOGIES

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 11

1.1 Сучасні концепції теорії управління персоналом 11

1.2 Інноваційні методи кадрового менеджменту 21

1.3 Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифровізації 30

Висновки до розділу 1 36

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «INNOVATIONS» 38

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «INNOVATIONS» 38

2.2 Аналіз кадрової політики ТОВ «INNOVATIONS» 43

2.3 Аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS» 52

Висновки до розділу 2 55

РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «INNOVATIONS»……57

3.1 Рекомендації щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS» 57

3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS» 63

Висновки до розділу 3 68

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ВСТУП

Сучасні світові економічні тенденції значно впливають на управління персоналом. Функції, методи та організація роботи кадрових служб змінюються під впливом глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та перебудови глобальних ланцюгів доданої вартості. Пандемія COVID-19 призвела до стрімкого зростання дистанційної зайнятості, що стало можливим завдяки впровадженню інформаційних технологій. Штучний інтелект привносить нові зміни в кадровий менеджмент, спричиняючи перерозподіл функцій кадрових служб і впровадження нових комунікаційних методів, а також активне використання управління великими даними та автоматизацію процесів рекрутингу, відбору і оцінки персоналу. Крім того, питання мотивації персоналу набуває нового значення в умовах зміни робочих процесів: важливо знаходити ефективні підходи для підтримки залученості співробітників, особливо під час дистанційної роботи та використання автоматизованих систем. Воєнно-політичні конфлікти, зокрема війна Росії проти України, стимулюють міжнародну міграцію та змушують переглядати національні та корпоративні HR-політики. Геополітичні аспекти міжнародної міграції вимагають від кадрових служб додаткових зусиль у зборі особистих даних, перевірці професійних кваліфікацій кандидатів і дотриманні національних законів при працевлаштуванні. Для покращення комунікації, зниження ризиків та усунення цифрової ізоляції корпорації, держави та Міжнародна організація праці (МОП) впроваджують політику вільного доступу до інформації через технологічні інновації та мобільні додатки. Також необхідно враховувати соціально-психологічні, мовно-культурні, ціннісні та мотиваційні відмінності мігрантів при розробці кадрових стратегій розвитку компаній.

Теоретико-методологічні аспекти sнновaційних стратегій управління персоналом досліджено в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як

Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня, Г. Щьокін та інші.

Разом із тим всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ інноваційних стратегій управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування інноваційних стратегій управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS».

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

– визначити сутність сучасні концепції теорії управління персоналом;

– розглянути інноваційні методи кадрового менеджменту;

– дослідити інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифровізації;

– проаналізувати організаційну характеристику ТОВ «INNOVATIONS»;

– проаналізувати кадрову політику ТОВ «INNOVATIONS»;

– дослідити стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»;

– розробити рекомендації щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS»;

– розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS».

Об’єктом дослідження є процес формування інноваційних стратегій управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є процес формування інноваційних стратегій управління персоналом на підприємстві.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом.

У роботі використано такі методи: логічного узагальнення, дедуктивний, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ТОВ «INNOVATIONS», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

– запропоновано модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів;

удосконалено:

– комплексний підхід до оцінки цифрової трансформації стратегій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS».

Значення результатів магістерської роботи полягає в тому, що запропоноване впровадження інноваційних технологій управління персонало дозволить ТОВ «INNOVATIONS» не лише покращити внутрішні процеси, а й створити інноваційну культуру, яка стане запорукою залучення та утримання талановитих спеціалістів, зниження плинності кадрів та покращення загальної ефективності роботи компанії. Зокрема, технології ШІ та машинного навчання дозволяють автоматизувати підбір кандидатів, передбачати потреби у навчанні та розвитку, а також здійснювати глибокий аналіз даних для покращення бізнес-процесів. Використання блокчейну забезпечує прозорість і безпеку в управлінні кадровою інформацією, а гібридний офіс сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям співробітників, що є важливим фактором для залучення і утримання талантів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVIII міжнародній науково– практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2024р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сучасні концепції теорії управління персоналом

Сучасний світ, охоплений глобальною нестабільністю, ставить перед управлінням персоналом нові виклики, які вимагають негайних інноваційних рішень. Глобалізація, як невід'ємний чинник сьогодення, сприяє концентрації економічних, технологічних та інформаційних ресурсів у розвинених країнах, створюючи додаткові труднощі для країн, що розвиваються. У цьому контексті технологічний розрив та різниця в підходах до управління персоналом стають дедалі помітнішими, вимагаючи нових рішень для подолання глобальної нерівності.

Пандемія COVID-19 та триваюча російсько-українська війна загострили ці проблеми, продемонструвавши вразливість глобальних ланцюжків постачання, економічну нестабільність та соціальні розбіжності. Ці події не лише викликали миттєві кризи, а й виявили глибокі системні виклики, з якими стикаються управлінці персоналом. Нестабільність, породжена пандемією та конфліктами, потребує гнучких, інноваційних методів управління людськими ресурсами, здатних адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Традиційні методи управління, що стають менш ефективними в умовах сучасних викликів, поступаються місцем інноваційним підходам, які забезпечують підприємствам здатність швидко реагувати на зміни, підтримувати задоволеність і залученість співробітників, а також забезпечувати стійкість бізнесу в умовах непередбачуваності. Отже, дослідження інноваційних стратегій управління персоналом, які враховують

сучасні виклики глобальної нестабільності, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку і міжнародної конкурентоспроможності.

У сучасній економіці управління персоналом стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас персонал є найскладнішим об’єктом управління в організації. Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на усвідомленні важливості індивідуальності співробітників, глибокому розумінні мотиваційних схем, а також вмінні правильно формувати та коригувати їх відповідно до стратегічних цілей компанії. Інноваційна теорія і практика управління персоналом приділяють значну увагу необхідності задоволення не лише матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Основні концепції управління персоналом, за визначенням науковців, представлено на рис. 1.1.

Розглянемо детальніше сучасну концепцію управління людськими ресурсами, яка набуває популярності у європейських країнах та протиставляється класичному підходу до управління персоналом. Термін «менеджмент людських ресурсів» з'явився в 1960-х роках у статті американського соціолога Р. Майлза. Майлз визначив дві моделі, що виникли в рамках дослідження трудових факторів: модель «людських відносин», яка зосереджується на створенні оптимальних умов праці для працівників, і модель «людських ресурсів», де працівники розглядаються як джерело нереалізованих можливостей. У цій моделі персонал стає важливим ресурсом для досягнення більш раціонального планування та прийняття рішень в структурі підприємства.

Сучасна теорія менеджменту серед найбільш поширених трактувань поняття «менеджмент людських ресурсів» виділяє такі аспекти:

– ставлення до фактора праці як до джерела доходу – вважається, що працівники є важливим ресурсом, що забезпечує фінансові результати підприємства;

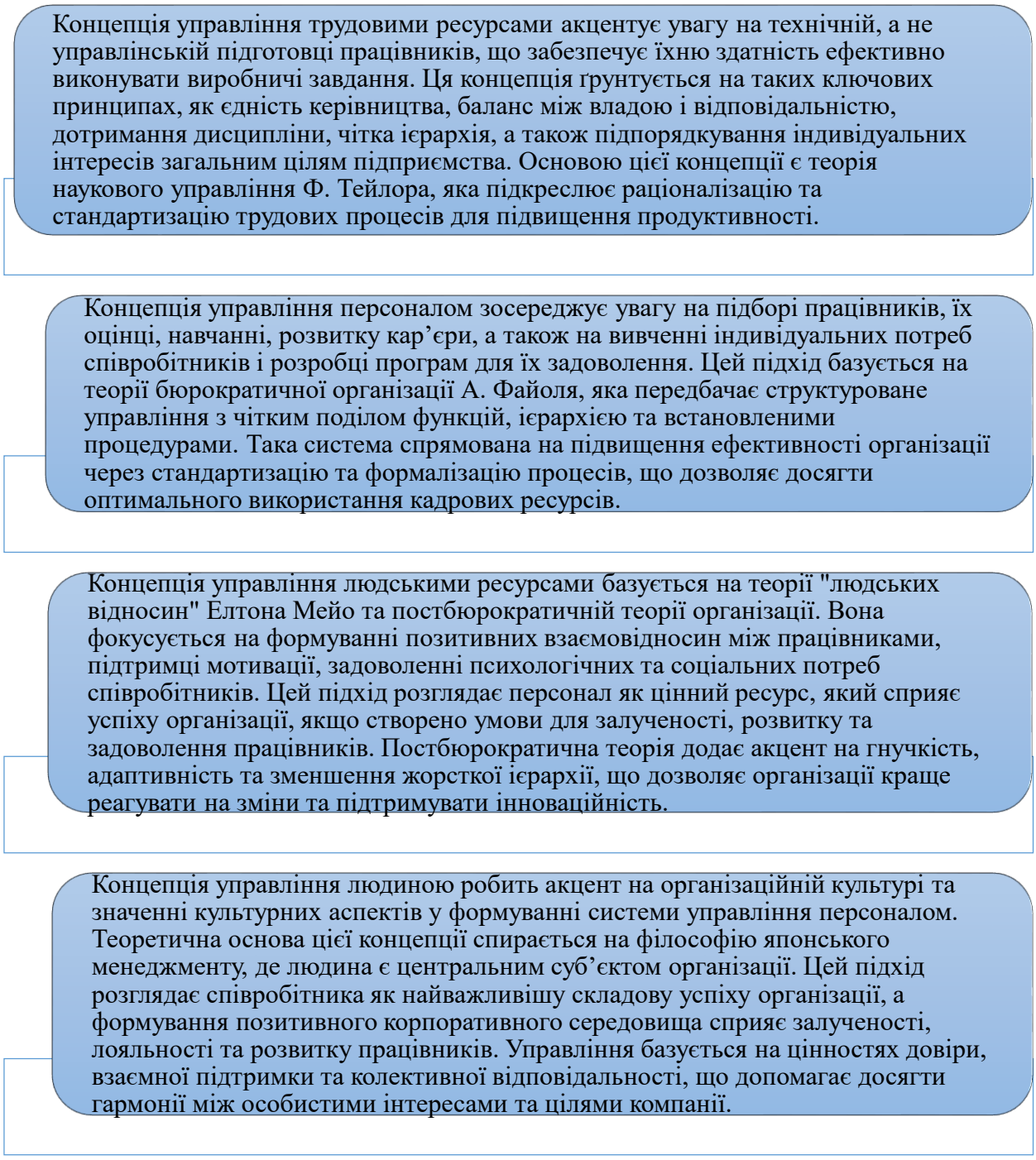


Рисунок 1.1 – Основні концепції теорії управління персоналом

– створення простору діяльності для кожного працівника – мета полягає у забезпеченні можливостей для кожного співробітника внести свій внесок у спільну справу, що сприяє їх залученості та мотивації.

– інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства – передбачає, що соціальні аспекти управління персоналом повинні бути невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, що допомагає досягати

кращих результатів і підтримувати баланс між інтересами працівників та організації.

Таким чином, мета концепції управління людськими ресурсами полягає не лише в процесі найму та утримання кваліфікованих працівників, а й у вдосконаленні їхньої професійної підготовки, що дозволяє ефективно реалізовувати цілі діяльності підприємства. Людський ресурс тепер не сприймається як стаття витрат; натомість він асоціюється з джерелом доходу, що підкреслює важливість інвестицій у розвиток працівників для досягнення успіху організації.

У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить всі стадії, характерні для інноваційного процесу. Таким чином, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новації (рис. 1.2).

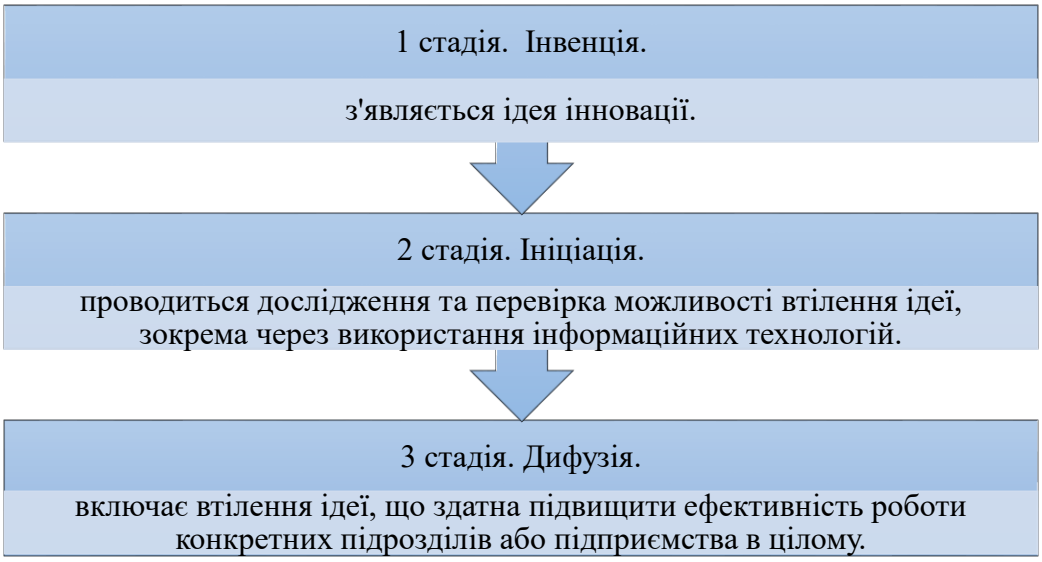


Рисунок 1.2 – Стадії впровадження управлінської новації

Інноваційною системою управління персоналом в організації є така гнучка структура, яка враховує та формує потреби в кадрах, здатних розробляти, впроваджувати і активно використовувати інновації. Це забезпечує організації можливість ефективно адаптуватися до змін у середовищі та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Головна мета інноваційної системи управління персоналом полягає в забезпеченні компанії працівниками, які постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, а також у створенні умов для їх впровадження. Система управління персоналом є:

– відносно автономною та специфічною підсистемою загальної системи управління фірмою;

– сукупністю взаємозалежних процесів управління поведінкою окремих працівників у процесі трудової діяльності;

– виконавською діяльністю різних суб’єктів, що впливають на процес праці та персонал фірми;

– способами впливу на процес взаємодії суб’єкта та об’єкта управління.

Інноваційне управління персоналом ґрунтується на необхідності тісного взаємозв'язку стратегії розвитку фірми з плануванням персоналу, оцінці впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва, а також на формуванні необхідної кількості компетенцій та професійних навичок для ефективної роботи на ринку.

Інноваційний характер управлінської праці виявляється переважно в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій у сфері управління людськими ресурсами (HR інновацій). Ефективність впровадження таких HR інновацій значною мірою залежить від особливостей розвитку потенціалу організації, системи управління людськими ресурсами, стану їх використання та розвитку, а також від структури керівного персоналу, освітнього рівня управлінців, їхнього досвіду та стажу роботи.

Визначення напрямків застосування HR інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів, аналізу керуючої системи, а також моделей компетенцій та їх реалізації. Це дозволяє зрозуміти, які інновації можуть бути найбільш корисними для підвищення ефективності управління персоналом та розвитку організації.

Різниця між класичним підходом до управління персоналом і поняттям менеджменту людських ресурсів полягає в їхніх принципах, цілях та акцентах у роботі з працівниками.

Класичний підхід, який виник в індустріальну епоху, базується на ідеї, що працівники — це ресурси, якими необхідно керувати для досягнення виробничих цілей. Зосереджується на стандартизації робочих процесів, підвищенні продуктивності через чітку ієрархію та дисципліну. Працівники сприймаються як ресурс, котрий необхідно організувати й контролювати. Існує чітка ієрархія, де кожен рівень підпорядковується вищому. Роль менеджера полягає в контролі та забезпеченні виконання завдань згідно з планом. Передбачає, що основним мотиватором є матеріальна винагорода, тому основна увага приділяється оплаті праці. В основі класичного підходу лежать принципи Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля. Це науковий підхід до управління (теорія Тейлора) і бюрократична модель (Файоль), що фокусуються на ефективності та контролі.

Менеджмент людських ресурсів (HRM) сформувався в результаті розвитку ідей про важливість людського капіталу для успіху організації. Цей підхід зосереджується на розвитку працівників як ключових учасників організації. У рамках HRM працівники сприймаються не лише як ресурс, але як актив, що здатний принести довгострокову цінність компанії. Людський капітал розглядається як джерело конкурентної переваги. HRM робить акцент на задоволенні потреб працівників, забезпечуючи можливості для професійного зростання, навчання та розвитку. Важливо не лише утримати працівників, але й розвинути їхні навички для досягнення загальних цілей компанії. HRM зосереджується на інтеграції цілей компанії з цілями працівників, підлаштовуючи управління під індивідуальні особливості кожного співробітника. Це включає елементи делегування відповідальності, автономії та участі в процесах прийняття рішень. Основою HRM є теорія «людських відносин» Елтона Мейо, яка підкреслює значення соціальних відносин і психологічного клімату в організації. Також використовується

постбюрократична теорія, що орієнтується на інтеграцію працівників у корпоративну культуру.

У табл.1.1 структуровано порівняльні характеристики цих двух підходів.

Таблиця 1.1 – Характеристика підходів управління персоналом

Характеристика	Класичний підхід	Менеджмент людських ресурсів (HRM)
Роль працівників	Виконавці, ресурс	Стратегічний ресурс
Фокус	Ефективність, продуктивність	Розвиток, мотивація, задоволеність
Стиль управління	Авторитарний, зверху вниз	Гнучкий, інтегративний
Мотивація	Матеріальна винагорода	Різносторонній підхід (матеріальний, нематеріальний)
Взаємодія з працівниками	Контроль і нагляд	Партнерство, участь у прийнятті рішень
Теоретична основа	Тейлоризм, бюрократична теорія (Файоль)	Теорія людських відносин (Мейо), постбюрократична теорія

Як можна побачити, з табл.1.1, HRM є більш прогресивним підходом, що націлений на інтеграцію інтересів працівників і організації, забезпечуючи більш стійкий і продуктивний розвиток завдяки цілеспрямованій роботі з людським потенціалом.

Отже, HR-стратегії – це ключовий компонент сучасного управління людськими ресурсами, який визначає, як організація працює з персоналом для досягнення своїх цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Вони охоплюють методи та підходи до залучення, утримання, розвитку і мотивування працівників, а також побудову організаційної культури та взаємодії всередині компанії.

Етапи розробки HR-стратегії представлено на рис. 1.3. Вони спрямовані на проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів у компанії, аналіз процесів; визначення організаційних слабких/сильнихсторін компанії у сфері управління персоналом; визначення відсутніх елементів системи управління персоналом; визначення завдань і пріоритетних заходів з

управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу; та підготовку і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

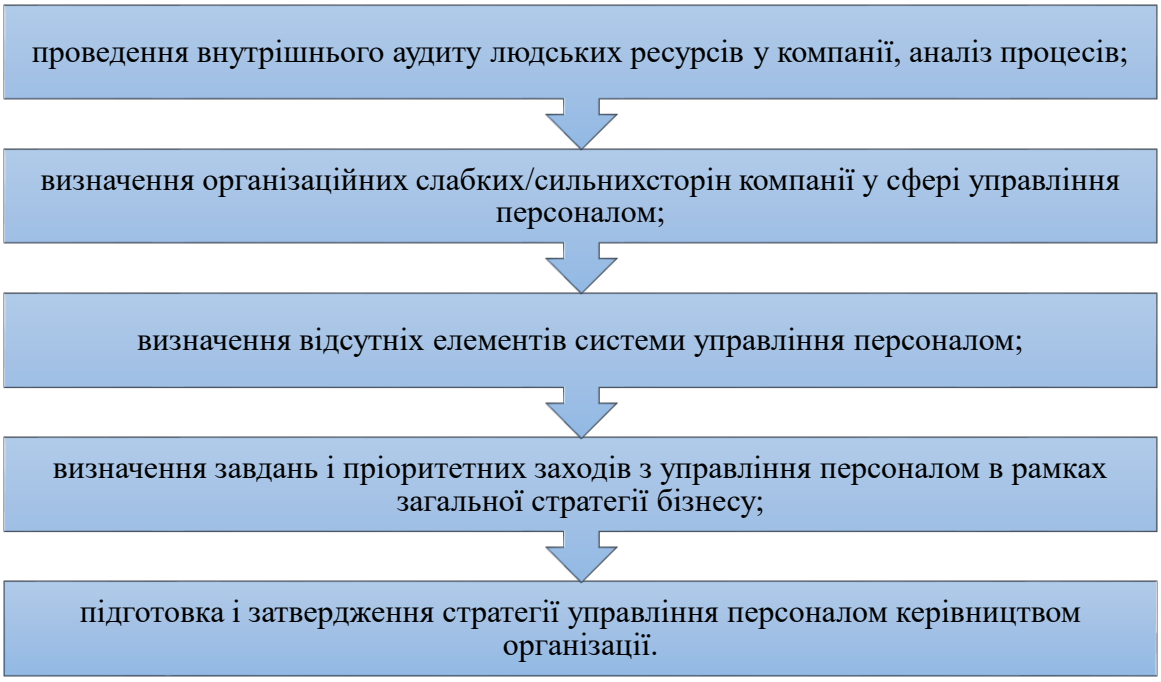


Рисунок 1.3 – Етапи розробки HR-стратегії

Технології управління персоналом, найбільш відкриті до інновацій, формуються в блоки, що виконують наступні функції:

- підсистема планування персоналу: займається попередньою діяльністю для створення системи інноваційної діяльності, включаючи розробку кадрової політики, аналіз кадрового потенціалу, вивчення ринку праці та прогнозування потреб у персоналі;

- підсистема розвитку персоналу: охоплює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посади та адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантні місця, періодичну оцінку кадрів, сприяння кар'єрному розвитку та роботу з кадровим резервом;

- підсистема мотивації та стимулювання персоналу: включає нормування і тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, а також матеріальне, нематеріальне та моральне стимулювання;

- підсистема організації інноваційної діяльності персоналу: забезпечує реалізацію зв'язків та розподіл функцій серед працівників, залучених до інноваційної діяльності, розробку спеціальних інструментальних знань та технологій для спільної роботи, що можуть бути інтегровані в інноваційні процеси.

Принципи сучасного HR менеджменту зображено на рис.1.4.

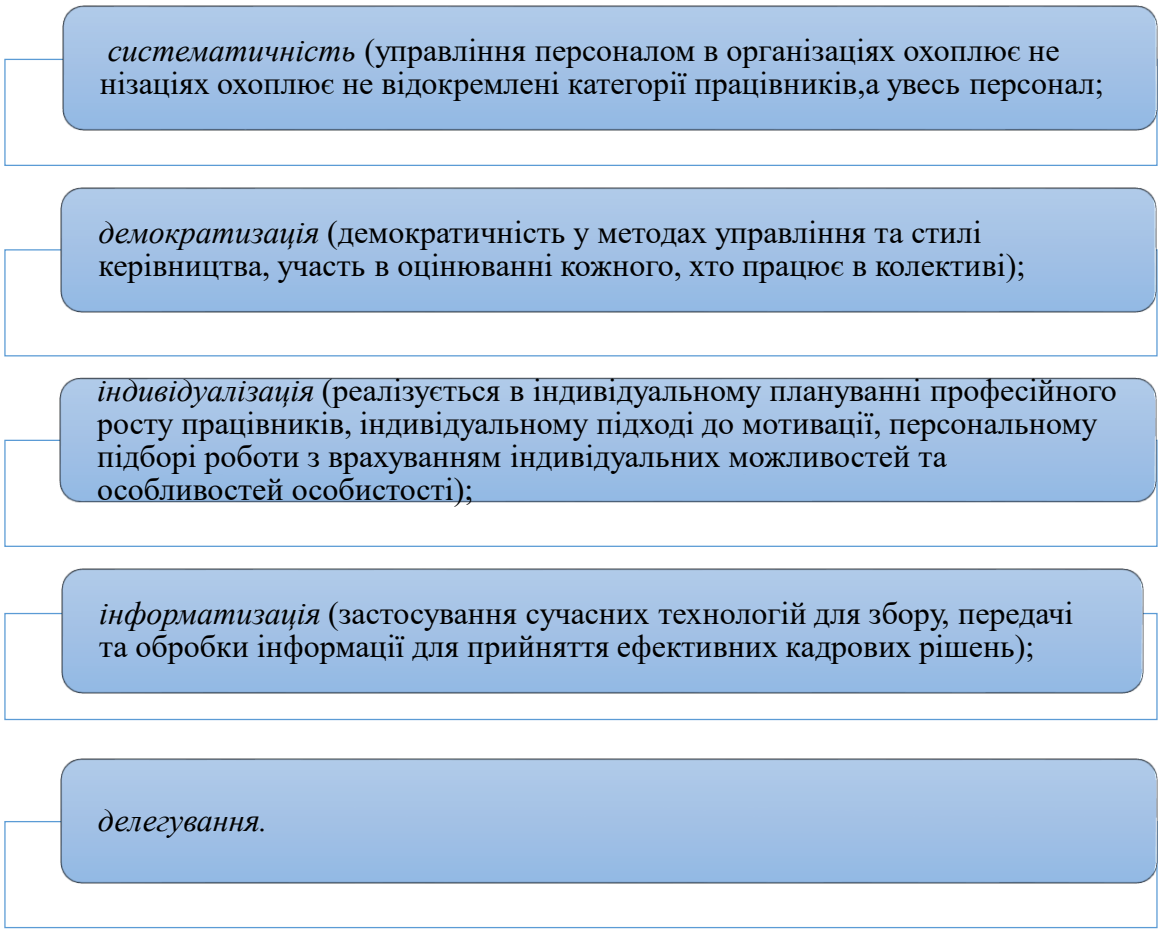


Рисунок 1.4 – Принципи сучасного HR менеджменту

М. Армстронг, експерт у сфері управління персоналом, виділяє такі ключові напрями, у яких повинні функціонувати HR-стратегії:

1. управління людським капіталом — отримання, аналіз та звітування даних для стратегічних, інвестиційних та операційних рішень, що стосуються персоналу;

2. корпоративна соціальна відповідальність - ведення бізнесу з етичними зобов'язаннями, спрямованими на позитивний вплив на суспільство та довкілля;

3. розвиток організації - планування та реалізація програм, що підвищують ефективність організації та її здатність адаптуватися до змін;

4. залучення працівників - формування політики, яка мотивує працівників бути активними та відданими організації;

5. менеджмент знань - забезпечення процесів створення, обміну та використання знань для підвищення продуктивності;

6. ресорсинг - залучення і збереження висококваліфікованих фахівців;

7. талант-менеджмент - створення умов для розвитку талантів і їхнього професійного зростання;

8. навчання та розвиток - заохочення працівників до постійного навчання та саморозвитку;

9. винагорода - встановлення системи винагород, що відповідає довгостроковим цілям організації та сприяє мотивації персоналу;

10. відносини з працівниками — формування стратегічних підходів до відносин з персоналом та профспілками для покращення робочої атмосфери;

11. добробут працівників — створення безпечного та підтримуючого робочого середовища, яке сприяє фізичному та психологічному здоров’ю співробітників.

Варто зазначити, що ці напрями дозволяють організаціям комплексно управляти людським капіталом, забезпечуючи баланс між досягненням бізнес-цілей і задоволенням потреб персоналу.

Сучасна концепція управління людськими ресурсами зосереджена не тільки на залученні й утриманні кваліфікованих працівників, а й на підвищенні їхньої професійної майстерності, щоб вони успішно реалізовували завдання підприємства. У межах цього підходу людські ресурси більше не сприймаються як витрати, а розглядаються як джерело прибутку. Важливими аспектами цієї концепції є використання групових

методів організації праці, створення сприятливих умов для делегування компетенцій та відповідальності, а також орієнтація на розвиток інтегрованої корпоративної культури.

1.2 Інноваційні методи кадрового менеджменту

Сьогодні кадрові служби підприємств зосереджені на вирішенні таких завдань в управлінні персоналом:

– планування трудових ресурсів – визначення потреби в працівниках, виходячи зі стратегії розвитку підприємства;

– формування кадрового резерву – підбір кандидатів і визначення резервних груп;

– відбір персоналу з числа кандидатів резерву;

– оформлення трудових контрактів з новими працівниками;

– оцінка трудової діяльності кожного співробітника;

– кадрові зміни – переведення, підвищення, пониження або звільнення залежно від продуктивності;

– профорієнтація та адаптація – інтеграція нових працівників у колектив і робочий процес;

– визначення заробітної плати та пільг для залучення та утримання персоналу;

– навчання персоналу для підвищення кваліфікації;

– підготовка керівних кадрів для ефективного управління.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення завдань з управління персоналом вимагає нових інноваційних навичок і висуває сучасні вимоги до підготовки працівників. Швидке застарівання знань, умінь і навичок призводить до невідповідності індивідуальної підготовки актуальним вимогам посад і професій. Для підтримки компетентності персоналу необхідний постійний розвиток, що можливий через створення

системи безперервного навчання. Така система має на меті створити умови для максимального розкриття потенціалу співробітників і їхнього активного внеску в діяльність організації.

Найбільш прийнятним підходом у навчанні є інноваційний тип, метою якого є створення орієнтації на постійне оновлення. П. Друкер вважає, що традиційні базові уявлення у сфері управління персоналом істотно суперечать реальності та є непродуктивними. Він наголошує, що єдиним правильним принципом управління персоналом є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників, а також для окремих працівників у різних ситуаціях. У цьому контексті конкретні методи впливу та набір операцій і процедур, які застосовуються для формування та реалізації трудового потенціалу, визначаються як персонал-технологія або технологія управління персоналом.

Персонал-технологія визначається як механізм взаємодії керівників різних рівнів з працівниками, що має на меті ефективне використання обмежених економічних ресурсів, зокрема робочої сили та трудового потенціалу всіх категорій співробітників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом розглядається як наука, що фокусується на управлінні людьми, механізм зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом, а також як система взаємодії між керівником і працівником. Вона охоплює стратегії прийняття рішень і тактики їх реалізації в сфері ефективного використання робочої сили в управлінні кадровим складом підприємства.

В управлінні персоналом виділяють кілька видів персонал-технології:

1. Багатоланкові персонал-технології - передбачають виконання послідовності взаємопов'язаних завдань.

2. Комунікаційні персонал-технології - спрямовані на встановлення трудових відносин між окремими працівниками і виробничими підрозділами.

3. Індивідуальні персонал-технології — передбачають конкретизацію управлінських дій стосовно окремих працівників.

Ці технології допомагають оптимізувати процес управління людськими ресурсами в підприємствах.

Розробка та впровадження персонал-технології для роботи з кадрами в організації охоплює кілька етапів, які зображено на рис. 1.5.

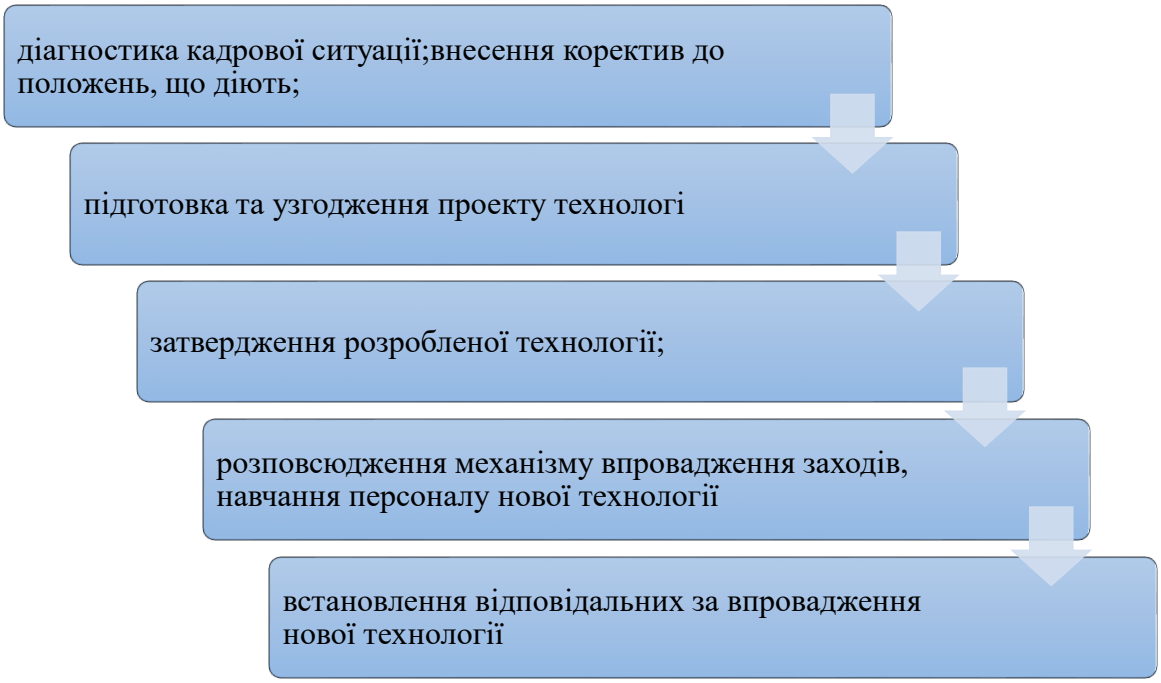


Рисунок 1.5- Етапи розробки та впровадження персонал – технологій

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства є важливими інструментами для підвищення його ефективності та адаптивності в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань, оскільки це вимагає від працівників активності, самодисципліни та мотивації до навчання. Використовуючи різні методи розвитку, можна ефективно управляти компетентністю персоналу та підвищувати продуктивність його роботи.

Сучасні методи розвитку персоналу підприємств подано у таблиці 1.2.

Застосування цих методів дає змогу не лише підвищити рівень знань та навичок співробітників, але й покращити загальну атмосферу в колективі, створюючи умови для безперервного розвитку та навчання.

Таблиця 1.2 – Сучасні методи розвитку персонала

Метод	Характеристика
Тренінги і семінари	ці формати надають можливість працівникам вчитися у спеціалістів, обговорювати актуальні питання, отримувати нові ідеї та інструменти для покращення своєї роботи; мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків; застосовується для розвитку навиків для невеликої групи осіб;
Кейс Стаді	інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій; мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
Наставництво	метод, за якого досвідчені співробітники передають свої знання та навички менш досвідченим колегам; це створює можливості для практичного навчання та допомагає швидше адаптувати новачків до робочого середовища
E-learning	масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ; ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
m-learning	надання можливості навчатися з використанням мобільних пристроїв, що підвищує доступність навчальних матеріалів і можливість навчання на ходу
Самонавчання	проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.
Крос-функціональні команди	робота в таких командах дозволяє працівникам з різних підрозділів обмінюватися досвідом, що сприяє розвитку міждисциплінарних навичок та знань.
Системи управління навчанням (LMS)	платформи, які дозволяють організовувати, управляти та контролювати процес навчання в компанії, що допомагає у систематизації навчальних ресурсів.

В результаті цього підприємство отримує більш кваліфікований персонал, що сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Усі персонал-технології можна об'єднати у групи, які представлено у таблиці 1.3. На сучасному етапі набувають поширення аут-технології в управлінні персоналом, що в українській практиці розглядаються як форми позикової праці.

Таблиця 1.3 – Персонал технології

Персонал - технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал – технології позикової праці		
Аутсорсинг	практика передачі певних функцій або завдань компанії зовнішньому постачальнику; наприклад, бухгалтерія, IT-підтримка, логістика, прибирання офісів тощо. Це дозволяє компаніям зосередитись на своїх ключових бізнес-процесах, водночас забезпечуючи якісне виконання інших функцій завдяки професійним аутсорсинговим компаніям.	Підбір та наймання персоналу,його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстаффинг	процес, при якому компанія виводить співробітників за штат і наймає їх через зовнішню організацію, що спеціалізується на наданні персоналу. На практиці це означає, що співробітники працюють у компанії-замовника, але офіційно є працівниками аутстаффінгової компанії. Аутстаффінг дозволяє організації використовувати кваліфіковані кадри без необхідності їхнього офіційного оформлення у штаті.	
Лізінг персоналу	процес тимчасового найму працівників через спеціалізовану компанію (лізингову компанію) для виконання конкретних завдань у компанії-замовника. При цьому персонал, який працює на підприємстві замовника, залишається працівниками лізингової компанії, яка оформляє з ними трудові договори, несе відповідальність за розрахунок заробітної плати, соціальні виплати та дотримання трудового законодавства.	
Навчальні персонал - технології		
Коучинг	процес, під час якого тренер (коуч) допомагає менш досвідченому працівнику досягти конкретних цілей у професійному житті; це партнерство, де коуч створює безпечний простір для працівника, щоб той міг розкрити свій потенціал, знайти власні рішення для підвищення ефективності праці.	Мотивація, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.
Персонал – технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	спеціалізований вид підбору персоналу, спрямований на пошук та залучення унікальних, висококваліфікованих фахівців, які займають ключові позиції в компаніях.	Підбір, наймання та оцінювання персоналу
Рекрутинг	процес виявлення, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації нових співробітників для компанії.	
Скринінг	початковий етап відбору кандидатів, коли з великої кількості резюме обирають найвідповідніших для подальшого розгляду. Це своєрідний "фільтр", який дозволяє швидко звузити коло претендентів і зосередитися на тих, хто найбільше відповідає	

	вимогам вакансії.	
«Плетіння мереж», прямий пошук	агентство активно використовує свою мережу контактів для пошуку відповідних кандидатів, здійснюючи персоніфікований підхід до кожного кандидата, пропонуючи індивідуальні умови співпраці.	
Персонал – технології підфищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроектування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, так і дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал – технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Аут-технології поділяються на дві основні групи [12]: передача певних функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передача персоналу підприємства до управління спеціалізованим компаніям (аутстаффінг, лізинг персоналу). Ці технології сприяють досягненню оптимальності та гнучкості в управлінні персоналом.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значно вплинули на систему управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи підвищила ефективність управління персоналом завдяки забезпеченню повноти, оперативності, комплексності, системності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень. Також розширилися можливості з її накопичення, збереження та обробки. Інформаційні персонал-технології включають Автоматизовану інформаційну систему управління персоналом та організацію автоматизованого робочого місця співробітника, які забезпечують технічну та інформаційну підтримку.

Діяльність, спрямована на формування залученості персоналу, управління поведінкою та культурою, відображає здатність організації встановлювати норми та поведінкові моделі для працівників, залучати й утримувати їх, даючи їм відчуття, що вони роблять свій внесок у щось важливе. Оскільки для багатьох підприємств стала актуальною проблема пошуку висококваліфікованих, досвідчених, а іноді й вузькопрофільних спеціалістів, особливої ваги набули персонал-технології підбору та найму: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж». Ці методи дозволяють підприємствам залучати компетентних, досвідчених фахівців, які володіють високою кваліфікацією та мають хорошу репутацію.

Варто також виділити ще один сучасний підхід до управління персоналом — Investors in People (у перекладі "Інвестори в Людей") — інноваційну систему якісного менеджменту, яка передбачає інтеграцію стратегії управління людьми у загальну стратегію управління організацією. Це міжнародний стандарт якості управління персоналом, що формує модель взаємодії менеджерів і працівників для більш ефективного досягнення цілей

підприємства. У міжнародній науковій літературі зростає кількість досліджень, присвячених залученості персоналу та підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HIHRM). HIHRM-системи спрямовані на «завоювання сердець і розумів» працівників, заохочуючи не лише дотримання робочих норм, а й формування ідентифікації з організацією, груповий підхід та неформальне управління поведінкою співробітників.

Застосування цього підходу в HRM дозволяє одночасно підвищувати кваліфікацію співробітників, їхню мотивацію та створювати умови для активного внеску в досягнення загальних цілей [14]. Для перевірки лояльності персоналу можна також застосувати технологію Mystery Shopping [14, с. 35], яка передбачає залучення агентів, що імітують зовнішній контакт і оцінюють дії співробітників під час обслуговування. Така технологія дозволяє виявити рівень лояльності персоналу, чесність і надійність співробітників, а також запобігти діям, які можуть завдати шкоди репутації чи фінансовому стану бізнесу.

Зараз відбувається інтенсивна боротьба за професіоналів, і керівники усвідомлюють, що кваліфікація співробітників є ключовою для успіху. Внутрішнє навчання не завжди здатне вирішити кадрові потреби, особливо якщо необхідні фахівці потрібні "тут і зараз". У сучасній практиці зовнішнього підбору персоналу активно використовуються такі методи, як скринінг, рекрутинг та хедхантинг. Останній метод, хедхантинг, забезпечує цілеспрямований пошук і залучення висококваліфікованих кадрів. Це один з найбільш складних і витратних методів підбору, оскільки передбачає переманювання конкретних спеціалістів з інших компаній [6, с. 26]. Хедхантинг хоча й є рідкісним, проте перспективним методом для залучення особливо цінних фахівців.

На сьогодні це найбільш ефективна технологія, яка виникла у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах для топ-менеджерських позицій і ключових фахівців. Кадрові агентства, використовуючи цей метод, шукають

висококваліфікованих спеціалістів вищої ланки з урахуванням специфіки діяльності замовника, вимог до кандидатів та використовуючи наявні бази даних [10, с. 223]. Скринінг передбачає «поверхневий відбір», який здійснюється за формальними ознаками, такими як освіта, вік, досвід роботи. Він підходить для закриття низькокваліфікованих вакансій, зокрема для допоміжного і обслуговуючого персоналу [8, с. 9].

Рекрутинг, своєю чергою, є «поглибленим відбором», що враховує особистісні характеристики та ділові якості претендентів. Його використовують для підбору фахівців середньої ланки, з урахуванням вимог до особистих і професійних якостей кандидатів [10, с. 226]. Executive Search, або «пошук керівників2, застосовується для залучення кадрів на керівні посади та фахівців рідкісних професій. Ця методика передбачає ініціативний пошук кандидатів, незалежно від того, чи шукають вони роботу в даний момент. Її використовують кадрові та консалтингові агентства, щоб знайти найкращих фахівців серед «неактивних» кандидатів, які можуть бути цінними для компанії.

На нашу думку, сучасна інноваційна спрямованість у кадровій сфері зосереджується на таких завданнях: підвищення рівня продуктивності роботи; ефективне навчання і розвиток працівників; покращення робочих взаємин і створення творчого середовища; покращення якості трудового життя; стимулювання креативності; звільнення менеджерів від рутинних завдань для більш ефективного використання майстерності та здібностей працівників; підвищення адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність співробітників, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії і співробітників.

1.3 Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифровізації

У сучасному світі новітніх технологій та цифровізації управління людськими ресурсами стало ключовим чинником стратегічного успіху будь-якої організації. Інноваційні стратегії HR у контексті цифрової трансформації є не тільки необхідністю для розвитку підприємства, але й визначають його конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі. Цифрові технології та інформаційні системи змінюють підходи до управління, впливаючи не лише на способи збору та аналізу даних, а й на самі стратегії управління персоналом. Впровадження цифрових інновацій дає змогу підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність, залучати та утримувати талановитих працівників, а також адаптуватися до складних умов ринку.

Особливого значення ці підходи набули в реаліях війни України з Росією, коли багато організацій зіткнулися з новими викликами, такими як нестача кваліфікованих кадрів, постійні ризики для працівників та необхідність швидкої адаптації до кризових умов. Сучасні цифрові HR-інструменти допомагають підтримувати безперервність бізнес-процесів, швидко реагувати на змінні обставини та забезпечувати мотивацію й підтримку для персоналу в умовах невизначеності.

У сучасних умовах диджиталізації управління людськими ресурсами зазнає значних змін, що охоплюють усі аспекти HR-практик в організаціях. Цифрова трансформація, або диджиталізація, являє собою процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу, включаючи управління персоналом. Вона змінює не лише методи збору, аналізу та використання даних про співробітників, але й трансформує організаційну культуру, комунікації, розвиток кадрів і багато інших аспектів управління персоналом.

Диджиталізація управління людськими ресурсами змінює підходи до управління персоналом, надаючи їм інноваційного характеру та

впроваджуючи цифрові технології у ключові HR-функції. Ці процеси зображено на рис. 1.6.

Робота з персоналом: автоматизація підбору кандидатів за допомогою інтелектуальних систем, застосування аналітики даних для оцінки і прогнозування успіху нових співробітників, використання онлайн-платформ для проведення віртуальних інтерв'ю та тестування.

- *Оцінювання ефективності управління та адміністрування персоналу:* впровадження хмарних технологій для автоматизації HR-процесів, таких як платіжні операції, ведення персональних досьє та звітності; використання електронних систем для контролю робочого часу та відпусток, а також цифрових платформ для оцінки продуктивності та винагороди.

Розвиток персоналу: створення цифрових освітніх платформ для навчання та самонавчання, використання віртуальних асистентів і інтерактивних інструментів для забезпечення безперервного розвитку навичок; розробка персоналізованих програм розвитку на основі аналізу даних про співробітників.

- *Організаційні комунікації та культура:* підтримка комунікацій за допомогою цифрових платформ і соціальних мереж, сприяння відкритій та прозорій комунікаційній культурі, створення віртуальних робочих середовищ для спілкування у дистанційному форматі.

Стратегічне управління людськими ресурсами: розробка стратегій управління талантами на основі аналізу даних, використання Big Data і прогностичної аналітики для розвитку, утримання та заохочення талантів, інтеграція цифрових інструментів у стратегічне планування та HR-аналітику

Рисунок 1.6 – Впроваджені цифрові технології у ключові функції HR

Як можна побічити з рис. 1.6, ці трансформації забезпечують організаціям можливість оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність, залучати таланти та швидко адаптуватися до змін ринку та сучасних викликів, зокрема в умовах війни та економічної невизначеності.

Отже, діджиталізація управління людськими ресурсами змінює не лише технологічні, але й культурні та стратегічні підходи в організаціях. Впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища, особливо в контексті викликів, спричинених війною в Україні.

Важливо враховувати не лише технологічні, а й культурні аспекти впровадження цифрових інновацій, які визначають успіхи в цьому стратегічно важливому напрямку сучасного управління. Інноваційні технології в HR включають використання передових цифрових інструментів і підходів для оптимізації управлінських процесів, пов'язаних із управлінням персоналом.

Основні аспекти інноваційних технологій у сфері HR зображено на рис.1.7.

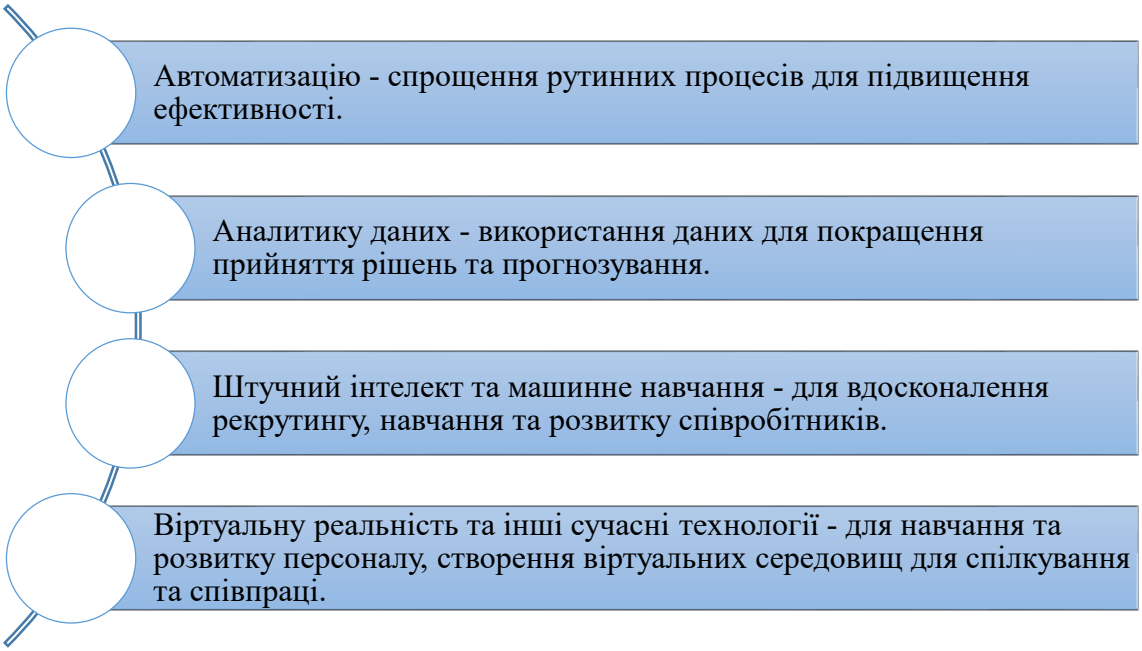


Рисунок 1.7 - Основні аспекти інноваційних технологій у сфері HR

Ці інноваційні підходи сприяють формуванню більш адаптивного та продуктивного робочого середовища, здатного швидко реагувати на зміни в умовах сучасного світу.

Розглядаючи основні погляди на інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами, важливо підкреслити їх різноманітність та потенціал. У дослідженнях цієї сфери [1-5] інноваційні технології демонструють загальний характер управлінських процесів, пов'язаних із персоналом, його формуванням та оцінкою з позицій людського ресурсу, і включають:

1. Автоматизацію управлінських процесів завдяки використанню автоматизованих систем для обробки рутинних завдань, таких як обробка платіжок, реєстрація відпусток, ведення кадрових документів тощо. Це не лише звільняє час для стратегічних завдань HR, але й підвищує ефективність роботи.

2. Аналіз великих обсягів даних, відповідно застосування аналітики для прийняття рішень у сфері управління персоналом, включаючи прогнозування попиту на робочу силу, виявлення ключових талантів та оцінку ефективності навчальних програм.

3. Використання штучного інтелекту (AI) - підтримка процесів підбору та оцінки персоналу, персоналізоване навчання та розвиток, автоматичний аналіз резюме, адаптація робочих графіків і багато іншого. AI дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність у прийнятті рішень.

4. Симулятори віртуальної реальності (VR) використовуються для навчання та тренування персоналу, проведення віртуальних інтерв'ю, створення спеціалізованих навчальних середовищ. Ця технологія дозволяє створити реалістичні сценарії для розвитку навичок і підготовки співробітників до реальних умов роботи.

Ці інноваційні технології допомагають формувати більш ефективну, адаптивну та інноваційну HR-функцію, що є особливо актуальним у контексті викликів, які виникають в умовах війни в Україні, де організаціям необхідно швидко адаптуватися до нових реалій та підтримувати високу продуктивність праці.

Основна відмінність у поглядах на інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами в теоретичному та практичному аспектах полягає в їхньому фокусі на вдосконаленні ефективності, підвищенні гнучкості та адаптивності HR-процесів через використання сучасних технологій. Традиційні методи управління, як правило, спираються на ручну працю, стандартні процедури та обмежені аналітичні можливості. На противагу цьому, інноваційні технології пропонують нові можливості для управління

талантами, залучення і утримання персоналу, а також стратегічного планування розвитку організації

Крім того, важливо звернути увагу на основні тенденції, що впливають на середовище функціонування підприємств, адже вони також визначають вибір технологій управління персоналом і висувають нові вимоги до навичок та компетенцій працівників. Ці аспекти активно аналізуються багатьма міжнародними організаціями [6-10].

В умовах війни в Україні, наприклад, підприємствам необхідно адаптувати свої HR-процеси до нових реалій, впроваджуючи інноваційні технології, які дозволяють швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, зберігати таланти та забезпечувати їхнє навчання і розвиток у нових умовах. Цей контекст підкреслює важливість не лише технологічних, але й стратегічних підходів до управління людськими ресурсами.

У сучасному світі, що стрімко цифровізується, працівникам важливо володіти низкою ключових навичок, які дозволять їм ефективно працювати в нових технологічних умовах і забезпечувати свій професійний розвиток. Зокрема, у звіті World Economic Forum під назвою «The Future of Jobs Report» [10] виділяються наступні основні навички: цифрова грамотність, критичне мислення, креативність. співпраця та комунікація, адаптивність , аналітичні навички, що стають критично важливими в умовах цифрової трансформації (рис. 1.8).

Слід підкреслити, що інноваційні технології в управлінні персоналом та основні HR-інструменти не лише сприяють ефективному залученню талантів, але й значно підвищують якість відбору, зменшуючи час та витрати, пов’язані з рекрутингом. Водночас впровадження таких технологій вимагає від організацій належного рівня розвитку та готовності до змін.

цифрова грамотність - знання та розуміння основних цифрових інструментів і технологій, вміння користуватися електронною поштою, соціальними мережами, месенджерами, офісними програмами і іншими цифровими інструментами;

аналітичні здібності - здатність аналізувати та інтерпретувати дані, використовуючи аналітичні інструменти та платформи для прийняття обґрунтованих рішень;

комунікативні навички - вміння ефективно спілкуватися в онлайн-середовищі, писати чітко та лаконічно в електронних повідомленнях та документах, використовуючи різні комунікаційні канали;

самоорганізація і управління часом **(time management)** - здатність планувати свою роботу, встановлювати пріоритети, використовувати інструменти для календарного планування і управління завданнями;

навички мультитаскінгу (багатозадачність) - здатність ефективно виконувати кілька завдань одночасно в онлайн-середовищі, керувати різними проектами і завданнями без втрати продуктивності;

реативність та інноваційність - здатність думати творчо і пропонувати нові ідеї, а також вміння адаптуватися до швидких змін і технологічних інновацій

уміння працювати в команді - вміння співпрацювати з колегами з різних місць світу, використовуючи віртуальні комунікаційні інструменти для ефективного спілкування та спільної роботи;

навички самоосвіти - здатність самостійно вивчати нові технології та інструменти, оновлювати свої знання та вміння відповідно до змін у сфері роботи.

Рисунок 1.8 – Ключові навички працівника в умовах цифрової трансформації

Ці навички не лише допоможуть працівникам адаптуватися до нових вимог ринку праці, але й забезпечать їхню конкурентоспроможність у швидко змінюваному світі.

Серед сучасних підходів до організації робочих процесів особливу увагу заслуговують віртуальні робочі середовища (ВРС). Вони використовують інформаційні технології для створення інтерактивного простору, де співробітники можуть співпрацювати в режимі реального часу, незалежно від їх фізичного місцезнаходження. Це дозволяє не лише зберігати продуктивність, але й адаптуватися до умов, викликаних війною в Україні,

забезпечуючи гнучкість і швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Віртуальні робочі середовища сприяють підтримці командної роботи, покращують комунікацію та забезпечують доступ до ресурсів і інформації, необхідних для ефективного виконання завдань.

Однак для налаштування такого цифрового оточення необхідно, щоб воно дозволяло об'єднувати різні інструменти для співпраці. Серед них можуть бути електронні платформи для спільної роботи, відеоконференції, чати та спільні документи. Таке середовище забезпечує командам можливість працювати разом, навіть у віддаленому режимі, гарантуючи доступ до інформації та ресурсів у реальному часі. Тобто організація повинна створити умови для спільного доступу до документів і надання спільних робочих просторів, що сприятиме ефективній командній роботі. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, включаючи військову агресію, коли необхідно швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

У сучасному світі новітніх технологій і цифровізації управління людськими ресурсами набуває ключового значення для стратегічного успіху будь-якої організації. Використання інноваційних статегій управління персоналом у процесі цифрової трансформації стає не лише необхідною умовою розвитку підприємства, а й визначає його конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі.

Сучасна концепція управління людськими ресурсами зосереджена не тільки на залученні й утриманні кваліфікованих працівників, а й на підвищенні їхньої професійної майстерності, щоб вони успішно реалізовували завдання підприємства. У межах цього підходу людські ресурси більше не сприймаються як витрати, а розглядаються як джерело

прибутку. Важливими аспектами цієї концепції є використання групових методів організації праці, створення сприятливих умов для делегування компетенцій та відповідальності, а також орієнтація на розвиток інтегрованої корпоративної культури.

Інноваційні стратегії HR у контексті цифрової трансформації є не тільки необхідністю для розвитку підприємства, але й визначають його конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі. Цифрові технології та інформаційні системи змінюють підходи до управління, впливаючи не лише на способи збору та аналізу даних, а й на самі стратегії управління персоналом. Впровадження цифрових інновацій дає змогу підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність, залучати та утримувати талановитих працівників, а також адаптуватися до складних умов ринку.

Особливого значення ці підходи набули в реаліях війни України з Росією, коли багато організацій зіткнулися з новими викликами, такими як нестача кваліфікованих кадрів, постійні ризики для працівників та необхідність швидкої адаптації до кризових умов. Сучасні цифрові HR-інструменти допомагають підтримувати безперервність бізнес-процесів, швидко реагувати на змінні обставини та забезпечувати мотивацію й підтримку для персоналу в умовах невизначеності.

Впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на ринку праці, залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників. Це є критично важливим для успішного функціонування та розвитку організації, особливо в умовах економічної нестабільності та постійних змін, з якими стикається бізнес. Сучасні стратегії управління персоналом не лише покращують продуктивність, але й створюють позитивне середовище для роботи, що в свою чергу підвищує лояльність працівників і їхнє бажання залишатися в компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «INNOVATIONS»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «INNOVATIONS»

ТОВ «INNOVATIONS» – сучасне ІТ-підприємство, що працює на ринку інформаційних технологій та активно конкурує з іншими компаніями у галузі. Основним напрямком діяльності компанії є розробка програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та впровадження хмарних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності малого та середнього бізнесу.

Підприємство працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечуючи своїм клієнтам якісні інноваційні рішення, адаптовані до специфіки різних галузей. Ключовими клієнтами компанії є малі та середні підприємства у сферах роздрібної торгівлі, логістики та фінансів.

ТОВ «INNOVATIONS» було засноване у 2018 році, і за час свого існування воно зарекомендувало себе як надійний партнер у сфері інформаційних технологій. Завдяки високій кваліфікації команди, сучасному підходу до розробки продуктів та орієнтації на потреби клієнтів, підприємство успішно розвивається в умовах високої конкуренції.

Місія: Надання сучасних технологічних рішень для оптимізації роботи клієнтів.

Візія: Стати лідером у сегменті автоматизації бізнесу в Україні.

Організаційна структура ТОВ «INNOVATIONS» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл завдань між відділами та підвищує загальну продуктивність підприємства. Структура включає такі ключові елементи, та представлена на рис.2.1.

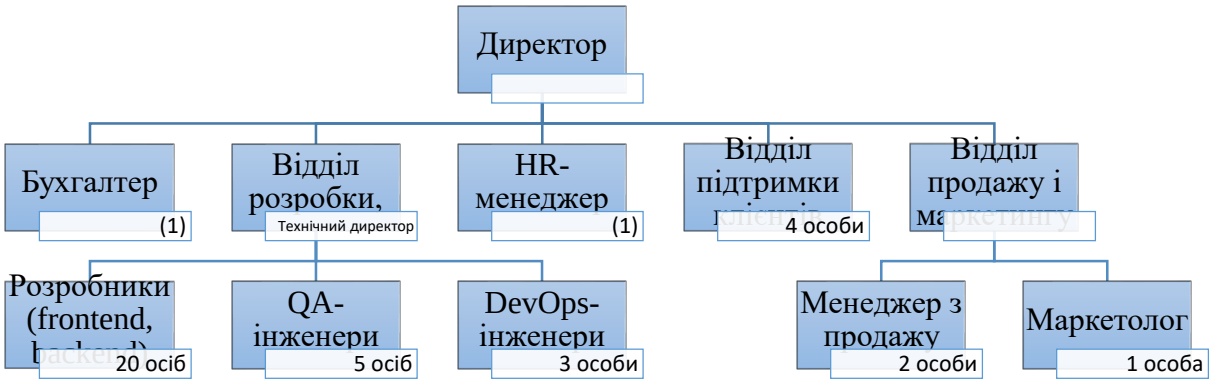


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «INNOVATIONS»

Адміністративний блок. Директор компанії здійснює стратегічне управління підприємством, координує діяльність усіх відділів і приймає ключові рішення.

Бухгалтер відповідає за фінансовий облік, підготовку звітності та контроль за фінансовими потоками.

HR-менеджер займається пошуком, підбором і розвитком персоналу, забезпечує ефективну комунікацію всередині компанії та підтримує мотиваційні програми.

Технічний відділ. Технічний директор керує розробкою програмного забезпечення, контролює якість технічних рішень та координує роботу команди розробників.

Розробники (frontend та backend) займаються створенням програмних продуктів, реалізуючи інноваційні технічні рішення.

QA-інженери забезпечують тестування програмного забезпечення для виявлення помилок і гарантування високої якості продукту.

DevOps-інженери відповідають за впровадження та підтримку інфраструктури, необхідної для стабільної роботи програмного забезпечення.

Відділ продажів і маркетингу. Менеджери з продажу забезпечують залучення клієнтів, продаж послуг і підтримку довгострокових відносин із

партнерами. Маркетолог аналізує ринок, розробляє маркетингові стратегії та займається просуванням послуг компанії.

Відділ підтримки клієнтів. Спеціалісти технічної підтримки допомагають клієнтам вирішувати технічні питання, пов'язані з використанням програмного забезпечення, та забезпечують оперативне реагування на запити користувачів.

Ця структура дозволяє ефективно організувати роботу компанії, сприяючи досягненню її стратегічних цілей і забезпечуючи гнучкість у реагуванні на виклики ринку.

ТОВ «INNOVATIONS» спеціалізується на розробці програмного забезпечення, яке допомагає компаніям автоматизувати їхні бізнес-процеси та оптимізувати операційну діяльність. Основні продукти включають:

ERP-системи (Enterprise Resource Planning), дозволяють інтегрувати всі ключові бізнес-процеси в межах одного програмного середовища. Основні функції цих систем: управління виробництвом, запасами, фінансами та людськими ресурсами, планування закупівель та продажів, аналітика та звітність у режимі реального часу. ERP-рішення найбільш популярні серед компаній, які прагнуть ефективно масштабувати свою діяльність.

CRM-системи (Customer Relationship Management), орієнтовані на управління відносинами з клієнтами та оптимізацію роботи відділів продажів і маркетингу. Основні можливості: правління базою клієнтів і відстеження взаємодій із ними, автоматизація процесів продажів і обробки замовлень, аналіз ефективності маркетингових кампаній і прогнозування продажів. CRM-рішення особливо популярні серед компаній роздрібної торгівлі та фінансових установ, які прагнуть поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Компанія пропонує програмні рішення, які допомагають інтегрувати інтернет-магазини з внутрішніми системами обліку та управління. Основні функції: інтеграція платформ електронної комерції (наприклад, Shopify, Magento, WooCommerce) із системами ERP та CRM; автоматизація обробки замовлень і оновлення даних про запаси в режимі реального часу; підтримка

мультивалютних розрахунків та адаптація під різні платіжні системи. Такі рішення сприяють ефективному управлінню онлайн-продажами та полегшують масштабування бізнесу.

Програмні рішення ТОВ «INNOVATIONS» вирізняються такими характеристиками: гнучкість, а одже можливість адаптації під потреби конкретного клієнта; і інтеграція і простота об'єднання з іншими системами та платформами; юзер-френдлі інтерфейс - зручність використання навіть для некваліфікованих користувачів; стабільність - висока продуктивність і надійність у роботі.

Завдяки цьому компанія успішно розвиває партнерські відносини з клієнтами, допомагаючи їм досягати бізнес-цілей за рахунок інноваційних технологій.

ТОВ «INNOVATIONS» характеризується високим рівнем професіоналізму персоналу, що є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності на ринку. Завдяки ефективній HR-політиці компанія змогла залучити та утримати фахівців із розробки програмного забезпечення, маркетингу та управління проектами. Позитивний клімат у колективі, орієнтація на професійний розвиток співробітників і можливості кар'єрного зростання формують репутацію компанії як привабливого роботодавця.

Проте, для стійкого розвитку компанії необхідно враховувати кілька важливих зовнішніх і внутрішніх викликів.

Конкурентне середовище ринку IT-послуг є надзвичайно динамічним і насиченим. Багато українських і міжнародних компаній пропонують подібні продукти, що вимагає від ТОВ «INNOVATIONS» постійного впровадження інновацій, зниження витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Ситуація в Україні після 2022 року характеризується значними ризиками, такими як воєнний конфлікт, валютні коливання та зміни законодавства. Це створює додатковий тиск на фінансову стійкість компанії та ускладнює планування довгострокових стратегій.

В умовах розвитку цифрових технологій компанія стикається з викликами кібербезпеки. Забезпечення захисту конфіденційної інформації клієнтів і власних розробок є критично важливим аспектом. Недостатній рівень кіберзахисту може призвести до фінансових втрат і втрати довіри клієнтів.

Конкуренція за талановитих спеціалістів у сфері IT висока, що вимагає від компанії ефективних програм мотивації, конкурентоспроможної заробітної плати та можливостей для професійного розвитку.

Для розуміння стратегічного становища компанії ТОВ «INNOVATIONS» та визначення напрямів розвитку було проведено SWOT-аналіз, представлений на рис. 2.2.

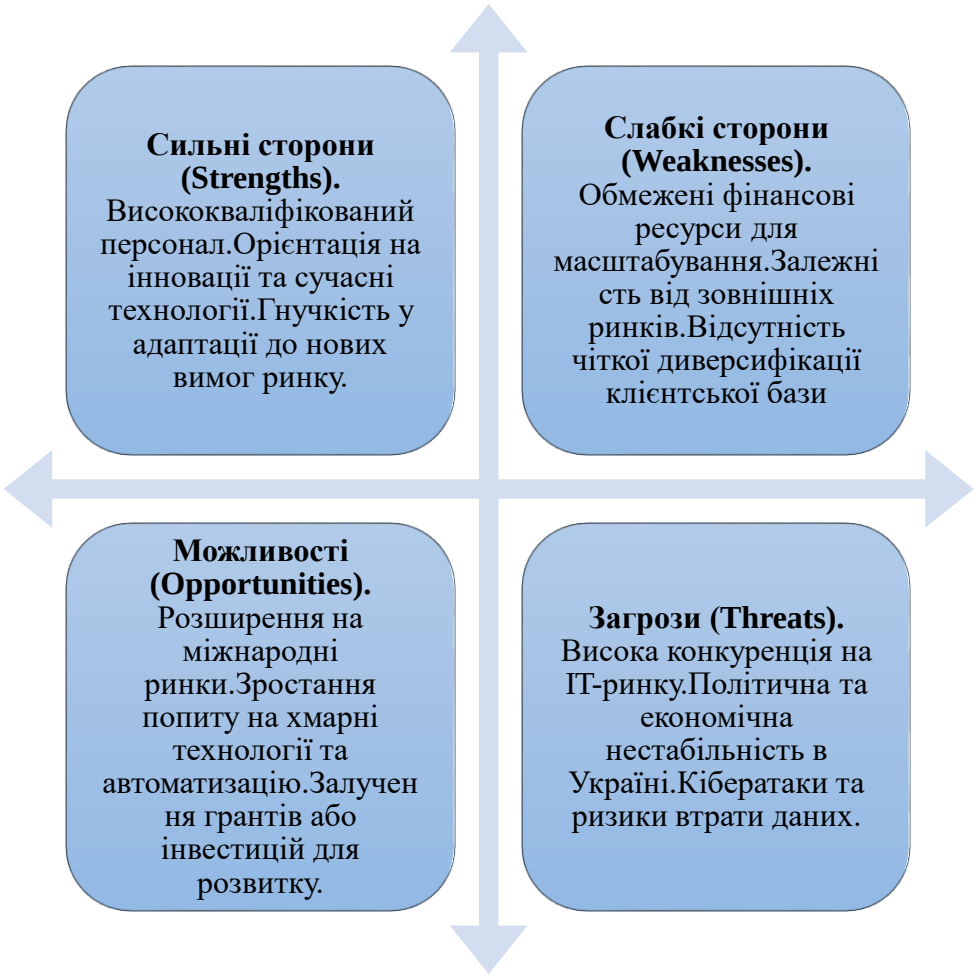


Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «INNOVATIONS»

ТОВ «INNOVATIONS» має значний потенціал для зростання, проте для досягнення успіху на ринку компанія повинна: розробляти стратегії для зменшення впливу ризиків економічної нестабільності; зміцнювати систему кіберзахисту та права інтелектуальної власності; активно впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи до продуктів і послуг; розвивати бренд роботодавця, щоб залучати та утримувати найкращих спеціалістів у галузі. Ці заходи дозволять забезпечити стійкий розвиток компанії навіть у складних умовах сучасного ринку.

2.2 Аналіз кадрової політики ТОВ «INNOVATIONS»

На сьогоднішній день IT-сфера демонструє активну цифрову трансформацію, яка охоплює всі аспекти управління персоналом. Перехід до цифрової економіки є новим етапом, що суттєво змінює роль HR-служб у компаніях. Цифрові інструменти забезпечують не лише автоматизацію рутинних процесів, але й сприяють підвищенню ефективності стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Використання спеціалізованих програмних рішень для обліку персоналу, управління навчанням, оцінки продуктивності та організації підбору кадрів значно скорочує час і витрати на рутинні операції.

Цифрові технології дозволяють зібрати та проаналізувати великі обсяги даних про співробітників і ринок праці. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрових ресурсів, виявлення потреб у навчанні та прогнозування змін у структурі персоналу.

Впровадження цифрових рішень, таких як ERP- або CRM-системи, дозволяє поєднувати HR-функції з іншими бізнес-процесами, сприяючи кращій взаємодії між відділами.

Умови сучасного ринку, зокрема в Україні, диктують необхідність адаптації до таких викликів, як військовий конфлікт, що впливає на мобільність і доступність кадрів; Глобалізація, яка відкриває можливості для роботи на міжнародному ринку, але водночас підвищує конкуренцію за таланти.

Внутрішня цифровізація передбачає створення комфортного робочого середовища, яке підтримує прозору комунікацію, гнучкі умови праці та сприяє залученню співробітників до реалізації цілей компанії.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «INNOVATIONS» представлена у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «INNOVATIONS»

Рік	Чисельність	Відповідність зміни
2018	10	Початковий етап: формування базового штату, що включає розробників, маркетолога та адміністрацію.
2019	15	Перший рік роботи: збільшення попиту на послуги, найм додаткових розробників.
2020	20	Розширення клієнтської бази, введення нових посад, зокрема для підтримки клієнтів та проектного управління.
2021	30	Зростання обсягів замовлень, формування спеціалізованих команд для розробки CRM і ERP-систем.
2022	35	Незважаючи на воєнний конфлікт, компанія змогла адаптуватися до викликів, залучивши дистанційних працівників.
2023	45	Активізація діяльності на зовнішніх ринках, найм фахівців для роботи з іноземними клієнтами.
2024	50	Стабільне зростання, завершення формування середнього штату для подальшого розвитку та вдосконалення продуктів.

Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволив визначити періоди розвитку ТОВ «INNOVATIONS».

1. Початковий період (2018–2020). Компанія зосереджена на формуванні базової команди, яка здатна виконувати ключові завдання. Ріст відбувається поступово, залежно від зростання замовлень.

2. Етап розширення (2021–2023). Відчутне зростання кількості клієнтів стимулює найм спеціалістів різного профілю, особливо у сфері підтримки клієнтів та міжнародних проектів.

3. Стабілізація (2024). Досягнувши чисельності 50 осіб, компанія зберігає гнучкість для масштабування, але фокусується на вдосконаленні існуючих процесів та підвищенні ефективності.

Ця динаміка демонструє, як розвиток компанії впливає на її кадрову структуру, відображаючи зростання попиту на її послуги та адаптацію до умов ринку.

Таблиця 2.2 – Динаміка структури персоналу ТОВ «INNOVATIONS»

Категорія	Чисельність працівників						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Розробник	5	8	10	15	16	18	20
Проектний менеджер	1	1	1	2	2	3	3
Маркетолог	1	2	2	2	2	3	3
Адміністративні працівники	2	2	2	2	2	2	2
Директор	1	1	1	1	1	1	1
HR-менеджер.		1	1	1	1	1	1
Фахівці з підтримки клієнтів.			3	4	4	5	5
Тестувальники				3	3	3	3
Фахівець з кібербезпеки					1	2	2
Фахіваець з бізнес-аналітики						2	3
R&D-спеціалісти							2
Всього	10	15	20	30	32	40	45

Динаміка структури персоналу ТОВ «INNOVATIONS» представлена у таблиці 2.2. Варто зазначити, що чисельність та структура персоналу ТОВ «INNOVATIONS» змінювалася відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей компанії.

У 2019 році відбувається збільшення попиту на послуги, відповідно приймається рішення про найм додаткових розробників та маркетолога, а також введення посади HR-менеджера для управління персоналом.

У 2020 році відкриття відділу підтримки клієнтів для забезпечення якісного сервісу, відповідно росширення штату за рахунок набору фахівців з підтримки клієнтів та розробників програмного забезпечення.

2021р. спостерігається збільшення обсягів замовлень, а одже розширення відділу розробки, залучення спеціалістів з тестування програмного забезпечення.

2022 р. – незважаючи на воєнний конфлікт, компанія відкриває відділ кібербезпеки та наймає фахівців для підтримки міжнародних клієнтів.

2023 р. – орієнтація на зовнішні ринки, розширення відділу маркетингу, найм фахівців з міжнародного продажу та бізнес-аналітиків.

2024р. проміна фаза формування штатної структури середньої компанії та відкриття відділу R&D для розробки інноваційних продуктів.

Кількість розробників зросла на 300% (з 5 осіб у 2018 році до 20 осіб у 2024 році), що відображає основний фокус компанії на розробці програмного забезпечення.

Відкриття нових посад. У 2020 році додалися фахівці з підтримки клієнтів і тестувальники, у 2022 – фахівці з кібербезпеки, а з 2023 – бізнес-аналітики. У 2024 році компанія започаткувала R&D-напрям.

Поступове розширення управлінських і аналітичних ролей. Збільшилася кількість проектних менеджерів, бізнес-аналітиків, а також введено HR-менеджмент для управління персоналом.

У 2024 році створено R&D-відділ для розробки нових продуктів, що свідчить про стратегію довгострокового розвитку та орієнтацію на інновації.

Динаміка чисельності працівників ТОВ «INNOVATIONS» демонструє поступове зростання штату із акцентом на розвиток основних (розробка ПЗ) і додаткових (підтримка клієнтів, кібербезпека) напрямів діяльності. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики ринку та розширювати свою конкурентну перевагу.

Статево-вікова структура персоналу ТОВ «INNOVATIONS» за 2024 рік. Представлена у таблиць 2.3. Загальний розподіл за статтю: чоловіки 65% (29 осіб) переважають у таких категоріях, як розробники, фахівці з кібербезпеки, бізнес-аналітики, проектні менеджери, R&D-спеціалісти.

Жінки 35% (16 осіб) переважно працюють у відділах підтримки клієнтів, маркетингу, HR, тестування, а також на адміністративних посадах.

Таблиця 2.3 – Статево-вікова структура персоналу ТОВ «INNOVATIONS», 2024 р.

Вікова группа	Чоловіки (осіб)	Жінки (осіб)	Загалом (осіб)	Частка від загальної кількості (%)
До 25 років	6	6	12	27%
26–35 років	15	7	22	49%
36–45 років	6	2	8	18%
Старше 45 років	2	1	2	6%

Досліджуючі данні таблиці 2.3, можно побачити що основну частку складають молоді спеціалісти (вікова група «до 25 років»), зокрема, тестувальники, фахівці з підтримки клієнтів і початківці-розробники. Рівне представництво чоловіків і жінок, оскільки ці посади не потребують великого досвіду, але вимагають адаптивності та швидкого навчання.

Найбільша група співробітників (49%) вікової групи «26–35 років», з яких більшість чоловіків. Це зрілі спеціалісти, які працюють розробниками, проектними менеджерами, бізнес-аналітиками та у сфері маркетингу.

Вікова група «36–45 років» включає досвідчених фахівців та керівників середньої ланки. Чоловіки займають керівні та технічні посади (R&D, кібербезпека), жінки – адміністративні та HR-позиції.

Вікова група «старше 45 років» - це найменша категорія працівників (6%). Чоловіки займають стратегічно важливі ролі (директор, старший розробник), а жінки – адміністративні або консультативні посади.

Розподіл за категоріями працівників та статево-віковими характеристиками ТОВ «INNOVATIONS», 2024р. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Розподіл за категоріями працівників та статево-віковими характеристиками ТОВ «INNOVATIONS», 2024р

Категорія	Чоловіки (%)	Жінки (%)	Основні вікові групи
Розробники	80	20	26–35 років, частково до 25
Проектні менеджери	70	30	26–35, 36–45 років
Маркетологи	40	60	26–35 років
Адміністративні працівники	20	80	36–45, старше 45 років
HR-менеджери	-	100	26–35, 36–45 років
Фахівці з підтримки клієнтів	40	60	До 25 років
Тестувальники	50	50	До 25, 26–35 років
Фахівці з кібербезпеки	100	-	26–35, 36–45 років
Фахівці з бізнес-аналітики	80	20	26–35 років
R&D-спеціалісти	90	10	36–45 років

ТОВ «INNOVATIONS» має добре збалансовану статево-вікову структуру персоналу, яка відповідає специфіці IT-сфери. Переважання чоловіків у технічних ролях компенсується значною часткою жінок у підтримці клієнтів, HR та адміністративних позиціях. Компанія орієнтована на молодих спеціалістів, проте активно залучає досвідчених фахівців для ключових та стратегічних посад.

ТОВ «INNOVATIONS» активно розвиває систему мотивації своїх працівників з метою забезпечення високої продуктивності та стабільного розвитку компанії. Система мотивації ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів, що сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів в умовах високої конкуренції на ринку IT-послуг.

Система мотивації в компанії поділяється на кілька основних компонентів.

1. Фінансова мотивація.

Заробітна плата. Основним компонентом мотивації є конкурентоспроможна заробітна плата, яка переглядається на основі

результатів оцінки персоналу та виконання поставлених завдань. Заробітна плата прив’язана до індивідуальних та командних результатів, а також до складності виконуваних завдань.

Бонуси та премії. Працівники отримують бонуси за досягнення конкретних цілей, виконання проектів в строк, поліпшення показників ефективності, а також за ініціативу та інноваційний підхід до вирішення завдань.

Мотивуючі виплати. Раз на рік проводиться перегляд заробітної плати з урахуванням економічних результатів компанії, інфляції та досягнутих результатів персоналу.

2. Нематеріальна мотивація.

Професійний розвиток. Компанія активно інвестує в навчання своїх працівників, забезпечуючи доступ до онлайн-курсів, тренінгів, сертифікацій та конференцій. Це не лише покращує професійні навички співробітників, але й мотивує їх до досягнення кращих результатів.

Кар'єрний ріст. ТОВ «INNOVATIONS» пропонує своїм співробітникам можливості для кар'єрного зростання, включаючи просування по службі, перехід на керівні посади та участь у важливих стратегічних проектах.

Зворотний зв’язок і визнання. Регулярне проведення інтерв’ю з працівниками, де обговорюються їхні досягнення, успіхи та напрямки для вдосконалення. Визнання успіхів співробітників — важлива частина корпоративної культури. Це може бути як публічне визнання на корпоративних заходах, так і індивідуальні відзначення у вигляді подяк та грамот.

Гнучкий графік роботи та віддалена робота. У відповідності до умов роботи в ІТ-сфері, компанія пропонує гнучкий графік та можливість віддаленої роботи, що сприяє поліпшенню балансу між роботою та особистим життям.

Відповідно існують програми мотивації для різних категорій працівників.

Розробники та інженери. Для цієї категорії працівників створено спеціальні програми розвитку та мотивації, які включають доступ до новітніх технологій, участь у інноваційних проектах та значну роль у процесі прийняття рішень щодо технічних аспектів. Мотивуючі бонуси залежать від реалізації складних завдань та досягнення високих результатів в проектах.

Проектні менеджери. Основний мотивуючий фактор для цієї категорії — це успіхи проектів, ефективне управління командами та виконання термінів. Вони отримують бонуси за успішне завершення проектів, збереження бюджету та задоволення клієнтів. Крім того, вони мають можливість пройти додаткові курси з управління проектами та лідерства.

Маркетологи та HR-менеджери. Співробітники цього напрямку отримують бонуси за досягнення маркетингових та кадрових цілей, таких як залучення нових клієнтів, успішне проведення рекламних кампаній та організація ефективного процесу рекрутингу. Окрім того, для них організовані спеціалізовані тренінги, що дозволяють підвищувати кваліфікацію в своїй галузі.

Ванто зазначити, що уТОВ «INNOVATIONS» впроваджена програма лояльності та додаткові пільги, а саме. Всі співробітники мають доступ до медичного страхування, що включає широкий спектр послуг, зокрема обстеження, консультації лікарів та лікування. Компанія підтримує здоров'я своїх співробітників через організацію корпоративних заходів, спортивних змагань та інших активностей, спрямованих на поліпшення фізичного та психічного здоров'я.

Культура та корпоративна атмосфера - В ТОВ «INNOVATIONS» активно підтримується дружня і відкрита корпоративна культура. Проводяться регулярні корпоративи, тімбілдинги, зустрічі в неформальній атмосфері. Це дозволяє зміцнити командний дух, покращити міжособистісні відносини в колективі і створює позитивну атмосферу для працівників.

Система мотивації персоналу в ТОВ «INNOVATIONS» є комплексною та багаторівневою. Вона орієнтована на заохочення досягнень, розвиток

персоналу та підвищення задоволеності співробітників. Компанія активно використовує як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації для забезпечення високої продуктивності та стабільного розвитку.

Важливо ззазначити негативний вплив воєнного конфлікту на ринок праці, адже з початку повномасштабного воєнного вторгнення в Україну у 2022 році компанія ТОВ «INNOVATIONS», як і більшість бізнесів, стикнулася з масштабними викликами:

– мобілізація співробітників: частина чоловіків з технічного відділу була мобілізована до лав Збройних Сил України, що призвело до дефіциту кадрів;

– міграція населення: деякі співробітники, зокрема жінки з дітьми, виїхали за кордон через безпекову ситуацію, що також вплинуло на команду;

– психологічне навантаження: постійна тривога, повітряні тривоги та нестабільна ситуація в країні знизили продуктивність і мотивацію персоналу;

– зміна гендерної структури: через мобілізацію чоловіків багато технічних вакансій почали займати жінки. Для компанії це стало новим викликом, адже потрібно було адаптувати робочі процеси й впровадити політику підтримки працівників у нових умовах;

– дефіцит кадрів та конкуренція за фахівців: ІТ-сектор зазнав суттєвого відтоку спеціалістів через релокацію до безпечніших регіонів або країн.

– конкуренція за висококваліфікованих працівників різко зросла, адже багато компаній намагаються залучити фахівців із гнучкими умовами роботи та привабливими зарплатами;

– перехід на віддалену роботу: для забезпечення безпеки співробітників компанія перевела більшість працівників на дистанційний формат роботи, що вимагало: забезпечення технічними засобами, налагодження ефективної комунікації в онлайн-середовищі, створення нових підходів до оцінки продуктивності команди;

– економічні виклики: воєнна ситуація вплинула на платоспроможність клієнтів, відровідно компанія ТОВ «INNOVATIONS»,

була змушена оптимізувати витрати, зберігаючи при цьому ключових співробітників;

– соціальна відповідальність: ТОВ «INNOVATIONS», активно долучилася до підтримки фронту: частину доходів спрямовують на благодійність, запроваджено програми підтримки для мобілізованих співробітників та їхніх сімей.

Отже, аналіз кадрової політики ТОВ «INNOVATIONS» дозволив виявити її високий рівень адаптивності до динамічних змін ринку інформаційних технологій. Компанія активно інвестує у розвиток людського капіталу, реалізуючи програми професійного навчання, кар'єрного зростання та створення сприятливого робочого середовища. Важливим аспектом кадрової політики є інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє підтримувати високу мотивацію співробітників і забезпечувати їхню довготривалу залученість до діяльності організації. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури та розвитку програм лояльності, що сприяє збереженню кваліфікованих кадрів. Водночас компанії слід посилювати кібербезпеку та вдосконалювати підходи до управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

2.3 Аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»

Стратегії управління персоналом – це комплекс довгострокових дій, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне використання та розвиток людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей. Ці стратегії базуються на аналізі внутрішнього потенціалу організації, специфіки ринку праці, тенденцій у галузі та зовнішнього середовища. Вони формуються залежно від місії, візії та загальної бізнес-стратегії компанії.

Основними цілями стратегій управління персоналом є:

– оптимізація кадрового складу – забезпечення компанії кваліфікованими фахівцями та раціональний розподіл трудових ресурсів;

– мотивація співробітників – створення умов для підвищення зацікавленості працівників у досягненні корпоративних та індивідуальних цілей;

– розвиток персоналу – формування необхідних компетенцій через навчання, менторство, кар'єрне планування та інші програми;

– утримання талантів – створення умов, які сприяють довготривалому співробітництву, задоволеності роботою та мінімізації плинності кадрів;

– формування корпоративної культури – закріплення спільних цінностей, норм та стандартів поведінки, які об'єднують співробітників.

В той же час, стратегії управління персоналом можуть бути орієнтовані на:

– розвиток інновацій – створення середовища для впровадження нових ідей, залучення креативних працівників;

– підвищення продуктивності – оптимізація робочих процесів, покращення організації праці;

– адаптацію до змін – розробка підходів до гнучкого реагування на зовнішні виклики, такі як економічні кризи чи технологічні трансформації.

Залежно від цілей організації та специфіки її діяльності, обираються різні типи стратегій управління персоналом, такі як інноваційна, підтримувальна, стабілізаційна або змішана. Успішне впровадження цих стратегій сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та її стійкості до змін.

ТОВ «INNOVATIONS» реалізує багаторівневу та комплексну систему стратегій управління персоналом, яка представлена на рис.2.3, що спрямована на досягнення корпоративних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку інформаційних технологій.

Стратегія залучення талантів. Компанія ТОВ «INNOVATIONS» активно працює над формуванням бренду роботодавця, використовуючи

сучасні інструменти рекрутингу, такі як цільові вакансії, спеціалізовані платформи, а також партнерство з навчальними закладами. Основний акцент робиться на залученні висококваліфікованих фахівців у сфері розробки програмного забезпечення, кібербезпеки та бізнес-аналітики, що забезпечує інноваційний потенціал компанії.



Рисунок 2.3 – Стратегії управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»

Стратегія розвитку персоналу. ТОВ «INNOVATIONS» системно інвестує у підвищення кваліфікації своїх працівників. Внутрішні та зовнішні тренінги, участь у конференціях, вебінарах, а також програми менторства є ключовими елементами цієї стратегії. Особливий акцент зроблено на розвитку навичок, пов'язаних із цифровими технологіями, управлінням проєктами та міжкультурною комунікацією.

Стратегія мотивації та утримання персоналу. Мотиваційна політика компанії ТОВ «INNOVATIONS» базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Крім конкурентної заробітної плати, працівникам

пропонуються бонуси за досягнення KPI, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та участь у корпоративних заходах. Також запроваджено програму визнання досягнень, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Стратегія адаптації та інтеграції. Для нових співробітників компанія ТОВ «INNOVATIONS» розробила ефективну систему онбордингу, яка включає навчальні матеріали, підтримку наставників та ознайомлення з корпоративними цінностями. Це дозволяє швидко інтегрувати нових працівників у робочі процеси, підвищуючи їхню ефективність у короткі терміни.

Стратегія управління ефективністю. У компанії ТОВ «INNOVATIONS» запроваджено сучасну систему оцінки ефективності працівників, яка базується на SMART-цілях та регулярних оцінках результатів діяльності. Ключовими інструментами є періодичні індивідуальні зустрічі з менеджерами, оцінка за компетенціями та відгуки від колег.

Стратегія формування корпоративної культури. ТОВ «INNOVATIONS» активно формує культуру інноваційності, співпраці та професійного зростання. Особливий акцент робиться на створенні інклюзивного робочого середовища, де кожен працівник має можливість проявити себе, незалежно від віку, статі чи інших факторів.

Ці стратегії дозволяють ТОВ «INNOVATIONS» не лише забезпечувати ефективне управління персоналом, а й створювати умови для довготривалого збереження та розвитку людського капіталу, який є основним ресурсом у конкурентному середовищі IT-галузі.

Висновки до розділу 2

ТОВ «INNOVATIONS» є сучасним IT-підприємством, яке динамічно розвивається в умовах високої конкуренції на ринку інформаційних

технологій. Його спеціалізація охоплює розробку програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та впровадження хмарних рішень для малого і середнього бізнесу. З 2018 року компанія демонструє стабільне зростання чисельності персоналу, відкриття нових підрозділів та вдосконалення організаційної структури, що свідчить про її інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Успішне функціонування ТОВ «INNOVATIONS» забезпечується висококваліфікованим персоналом, орієнтованістю на клієнта та стратегією виходу на зовнішні ринки.

Кадрова політика компанії спрямована на створення ефективної системи управління людськими ресурсами, що відповідає стратегічним цілям підприємства. ТОВ «INNOVATIONS» забезпечує належний рівень адаптації, професійного розвитку та мотивації персоналу. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, програми навчання та кар’єрного зростання сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Проте компанії варто звернути увагу на посилення заходів із залучення талантів та вдосконалення кібербезпеки.

ТОВ «INNOVATIONS» впроваджує сучасні стратегії управління персоналом, які орієнтовані на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності та адаптивності. Стратегії залучення талантів, підтримки корпоративної культури, розвитку навичок персоналу та управління ефективністю працівників демонструють системний підхід до управління людськими ресурсами. Значну увагу приділено створенню інноваційного середовища, підтримці професійного зростання співробітників та збереженню їхнього високого рівня мотивації. Однак для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно посилити акценти на цифровізації HR-процесів та впровадженні гнучких форм організації праці.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «INNOVATIONS»

3.1 Рекомендації щодо цифрової трансформації HR – процесів ТОВ «INNOVATIONS»

Отже, за результатами проведеного у другому розділі аналізу стану персоналу, пріоритетними напрямами вдосконалення системи управління персоналом для ТОВ «INNOVATIONS» є наступні:

1. Автоматизація процесів управління персоналом. Використання сучасних інформаційних систем для автоматизації таких процесів, як підбір кандидатів, ведення кадрової документації, розрахунок заробітної плати, контроль відпусток та інших аспектів. Це дозволить знизити адміністративне навантаження на HR-відділ і підвищити ефективність внутрішніх процесів.

2. Впровадження системи оцінки праці. Розробка системи оцінки ефективності співробітників на основі чітких показників (KPI). Це сприятиме встановленню планів професійного розвитку, підвищенню мотивації працівників, зниженню ризику їхньої втрати та зміцненню командної взаємодії.

3. Розвиток системи навчання та розвитку персоналу. Використання онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів та внутрішніх семінарів для підвищення кваліфікації співробітників. Такий підхід сприятиме не лише професійному зростанню працівників, але й загальному підвищенню конкурентоспроможності компанії.

4. Використання аналітики даних у HR. Інтеграція інструментів аналітики для моніторингу ключових показників у сфері управління персоналом. Аналіз даних допоможе визначити сильні сторони системи управління персоналом, виявити проблемні зони та прогнозувати можливі ризики.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «INNOVATIONS» у сфері IT, основним напрямом підвищення ефективності управління персоналом є автоматизація HR-процесів. Зокрема, впровадження інструментів для розподілу завдань, трекінгу виконання обов'язків і моніторингу роботи над проектами дозволить значно спростити процес управління та пришвидшити роботу HR-відділу.

Наразі ТОВ «INNOVATIONS» уже використовує часткову автоматизацію у процесах управління персоналом, але для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно поступово впроваджувати сучасні цифрові рішення, які відповідатимуть потребам бізнесу та його працівників.

Для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «INNOVATIONS» можна запропонувати впровадження сучасної HRM-платформи, яка інтегрує всі ключові процеси управління персоналом.

Таблиця 3.1 – Варіації програмного забезпечення HRM-платформ

Програмне забезпечення	Характеристика
SAP SuccessFactors	Це потужна платформа, яка включає інструменти для рекрутингу, навчання, оцінки продуктивності, ведення кадрових документів і стратегічного планування. SAP SuccessFactors дозволяє автоматизувати процеси, забезпечити точність даних і створити єдину базу для управління персоналом.
BambooHR	Просте у використанні рішення, орієнтоване на малі та середні компанії. BambooHR дозволяє автоматизувати базові HR-процеси: облік кадрів, управління відпустками, оцінку ефективності та обробку зарплатних даних.
Workday	Хмарна платформа для управління людськими ресурсами, яка пропонує функціонал для аналітики персоналу, управління талантами, планування кар’єри та фінансового аналізу, пов’язаного з кадровою політикою.
Zoho People	Оптимальне рішення для автоматизації повсякденних завдань HR: рекрутинг, контроль робочого часу, адаптація нових співробітників. Система підтримує гнучкі налаштування, що дозволяють адаптувати її під специфіку компанії.
Kissflow HR Cloud	Інтуїтивно зрозуміле рішення для управління життєвим циклом співробітника: від рекрутингу до завершення трудових відносин. Особливо корисне для компаній, які потребують автоматизації рутинних HR-завдань.

Перевагами впровадження програмного рішення буде зниження адміністративного навантаження, підвищення точності даних та аналітичних можливостей, прозорість у комунікації та оцінці результатів роботи та зручний доступ до інформації через хмарні технології.

ТОВ «INNOVATIONS» може обрати програмне забезпечення, яке найкраще відповідає потребам компанії, враховуючи її розмір, бюджет і особливості кадрових процесів.

Реалізація ініціативи з цифрової трансформації HR-процесів є важливим завданням для ТОВ «INNOVATIONS».

Оцінка ефективності цифрової трансформації залишається складним завданням, яке багато компаній намагаються уникати. Часто, зосереджуючись на впровадженні інноваційних рішень, підприємства відсувають на задній план такі важливі аспекти, як визначення ключових показників ефективності (KPI). Деякі організації стикаються з труднощами у реалізації цифрової трансформації, але завдяки добре розробленій системі моніторингу прогресу та виявленню слабких місць, можна вчасно скоригувати стратегію для досягнення більш значущих результатів.

Визначення метрик для оцінки ефективності цифрової трансформації є нетривіальним завданням. Оскільки цифрова трансформація має унікальний вигляд для кожної організації, не існує універсальних показників, які б відповідали потребам усіх компаній. Наприклад, одні підприємства тільки починають впроваджувати цифрові системи, інші модернізують застарілі інструменти, переходячи до хмарних платформ, а деякі додають нові програми поступово, інтегруючи їх у наявну цифрову інфраструктуру. Така відмінність у підходах ускладнює формування єдиних KPI для оцінки успішності трансформації.

Методи оцінки ефективності цифровізації HR-процесів ще недостатньо досліджені, що робить цю тему особливо актуальною для сучасного бізнесу. Для ТОВ «INNOVATIONS» важливо мати чітку картину стану процесу

цифровізації та його результативності. З цією метою можна застосовувати такі напрями аналізу та відповідні їм показники:

– моніторинг прогресу впровадження цифрових інструментів;

– визначення рівня залученості персоналу до використання нових технологій;

– аналіз впливу цифровізації на швидкість і якість HR-процесів;

– оцінка фінансової та операційної ефективності після впровадження інновацій.

Комплексний підхід до оцінки цифрової трансформації дозволить ТОВ «INNOVATIONS» коригувати свої стратегії та досягати нових висот у розвитку HR-функцій.

В рамках магістерської роботи пропонуємо модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів, яка зображена на рис.3.1.

Модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів включає кілька етапів, що дозволяють системно впроваджувати нові технології, забезпечуючи ефективність та безперервний розвиток організації. Кожен етап передбачає визначення завдань, вибір інструментів, залучення персоналу та оцінку результатів.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі важливо провести ретельний аналіз поточного стану HR-процесів. Це включає оцінку наявних інструментів, визначення слабких місць та виявлення можливостей для цифровізації. Ключовим є також формулювання чітких цілей цифрової трансформації, таких як автоматизація рекрутингу чи підвищення аналітичних можливостей. Для успішної реалізації ініціативи необхідно забезпечити підтримку з боку топ-менеджменту, оскільки керівництво відіграє важливу роль у стратегічному управлінні процесом. Завершенням цього етапу є створення детального плану впровадження цифрових рішень з чіткими термінами та етапами.

1. Підготовчий етап	Аналіз поточного стану. Оцінка існуючих HR-процесів, інструментів, проблемних зон та потенціалу для цифровізації
	Визначення цілей. Формулювання конкретних цілей трансформації (наприклад, автоматизація рекрутингу, підвищення залученості співробітників, покращення аналітики).
	Розробка поетапного плану впровадження цифрових рішень з чіткими дедлайнами.
2. Вибір цифрових інструментів	Дослідження ринку. Ознайомтеся з існуючими HR-tech рішеннями (HRM-системами, платформами для аналітики, чат-ботами для рекрутингу тощо).
	Підбір технологій
	Тестування рішень
3. Навчання та залучення персоналу	Комунікація з командою
	Навчання персоналу
	Залучення до процесу
4. Впровадження інструментів у роботу	Етапне впровадження.Почніть із найважливіших процесів, поступово розширюючи масштаби цифровізації.
	Інтеграція з існуючими системами. Забезпечте безперебійну роботу шляхом налаштування інтеграції нових інструментів із поточними системами.
	Контроль якості.Регулярно оцінюйте ефективність і виявляйте можливі проблеми.
5. Моніторинг і оцінка результатів	Визначення KPI: Встановіть ключові показники ефективності для оцінки результативності цифровізації, (наприклад, швидкість закриття вакансій, рівень залученості персоналу).
	Регулярна звітність:
	Оптимізація процесів
6. Постійний розвиток і масштабування	Інновації: ові тренди в HR-технологіях і впроваджуйте відповідні інновації.
	Навчання персоналу:підвищуйте цифрову грамотність команди.
	Масштабування:Поширюйте цифровізацію на нові процеси та напрями бізнесу.

Рисунок 3.1 - Модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів

2. Вибір цифрових інструментів. Після аналізу поточного стану компанія повинна дослідити ринок доступних HR-tech рішень, щоб вибрати найбільш підходящі інструменти для цифровізації. Це може включати HRM-системи для автоматизації процесів, платформи для збору та аналізу даних, а також новітні програми для покращення взаємодії з персоналом. На цьому етапі важливо провести тестування обраних інструментів через пілотні проекти, щоб оцінити їх зручність, ефективність і сумісність з існуючими процесами.

3. Навчання та залучення персоналу. Залучення та навчання співробітників є критичними для успішної адаптації до нових цифрових рішень. Необхідно проінформувати команду про майбутні зміни, пояснити їх переваги та визначити очікувані результати. Проведення тренінгів і навчальних сесій дозволить співробітникам швидше освоїти нові інструменти. Крім того, важливо створити можливості для зворотного зв’язку, щоб співробітники могли брати участь у процесі трансформації та вносити свої пропозиції та зауваження.

4. Впровадження інструментів у роботу. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження вибраних інструментів у щоденну роботу. Рекомендується почати з найбільш важливих HR-процесів, поступово розширюючи масштаб цифровізації. Важливим кроком є інтеграція нових інструментів з існуючими системами компанії, що забезпечить безперебійну роботу та збереження даних. Оцінка якості роботи нових рішень та своєчасне виявлення проблем дозволять коригувати курс і адаптувати стратегію.

5. Моніторинг і оцінка результатів. Для ефективного моніторингу цифрової трансформації важливо встановити ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити успіх впровадження нових технологій. Це можуть бути, наприклад, швидкість закриття вакансій, рівень залученості персоналу чи покращення ефективності управлінських процесів. Регулярний аналіз результатів допоможе своєчасно виявити проблеми та скоригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.

6. Постійний розвиток і масштабування. Цифрова трансформація є безперервним процесом, тому важливо постійно відстежувати нові технологічні тенденції в HR-сфері та впроваджувати їх для покращення ефективності компанії. Масштабування цифровізації може включати розширення її на нові HR-процеси та функції компанії. Підвищення цифрової грамотності співробітників також має бути невід'ємною частиною цього етапу, щоб забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Завдяки такому покроковому підходу ТОВ «INNOVATIONS» зможе ефективно адаптувати свої HR-процеси до цифрової трансформації, підвищити продуктивність та залученість співробітників, а також забезпечити конкурентні переваги через інноваційні рішення.

3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом ТОВ «INNOVATIONS»

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливим кроком для забезпечення стабільної та ефективної роботи ТОВ «INNOVATIONS» в умовах глобальної нестабільності. Ці технології допомагають оптимізувати ключові HR-процеси, такі як підбір, навчання, мотивація та утримання співробітників, що безпосередньо сприяє підвищенню результативності компанії. Використання сучасних інструментів дозволяє швидше реагувати на зміни в економічному середовищі, що є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Окрім цього, впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом збільшує привабливість компанії для потенційних працівників, допомагає знижувати текучість кадрів та підвищує загальний рівень задоволеності співробітників. В умовах швидко змінюваного ринку, така адаптація є важливою для збереження високого рівня ефективності та стабільності.

Проте впровадження інноваційних технологій у HR-сфері є складним процесом, що потребує готовності компанії до змін. Важливим фактором є кваліфікація співробітників, які будуть відповідати за реалізацію проектів, а також наявність ресурсів для фінансування цих ініціатив. Враховуючи глобальну нестабільність, зокрема економічні кризи, природні катастрофи, політичні зміни та інші фактори, ТОВ «INNOVATIONS» має можливість адаптувати свої HR-процеси до нових умов, що забезпечить збереження конкурентних переваг.

Нестабільність на міжнародному рівні може мати прямий вплив на діяльність компаній в Україні, зокрема через скорочення попиту на продукцію, зміни в ціновій політиці та вплив на міжнародну політику і правові норми. Зокрема, це може торкнутися умов ввезення та вивезення товарів, оподаткування та інших економічних аспектів. Одночасно, зміни в психології працівників, викликані глобальними потрясіннями, можуть вплинути на їх мотивацію та продуктивність.

Таким чином, глобальна нестабільність створює додаткові виклики, але також відкриває нові можливості для впровадження інноваційних технологій управління персоналом, які дозволяють ТОВ «INNOVATIONS» адаптуватися до змін на ринку та посилити свою конкурентоспроможність. Перед тим, як детально розглянути процес впровадження інноваційних технологій, доцільно проаналізувати досвід зарубіжних компаній, що успішно застосовують подібні рішення.

В умовах швидких змін на глобальному та місцевому ринку праці, зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідності швидкої адаптації до нових вимог, впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом стає критично важливим для будь-якої сучасної компанії. ТОВ «INNOVATIONS» не є винятком і стикається з необхідністю впровадження технологічних рішень, які не лише підвищать ефективність внутрішніх HR-процесів, а й забезпечать стійкість і конкурентоспроможність компанії в умовах постійних економічних і соціальних змін.

Застосування таких інноваційних технологій, як штучний інтелект та машинне навчання, блокчейн, цифрове навчання, гібридний офіс, well-being програми та цифрові біржі зайнятості, дозволить значно оптимізувати численні аспекти управління персоналом, від підбору та навчання до мотивації і розвитку співробітників. Ці технології допоможуть автоматизувати рутинні процеси, забезпечити кращу аналітику та прогнози для прийняття ефективних рішень, а також створити більш прозорі та безпечні умови для взаємодії з персоналом.

В таблиці 3.2 представлено рекомендовані інноваційні технології управління персоналом.

Таблиця 3.2 – Інноваційні технології управління персоналом.

Технологія	Можливості для HR – менеджменту
Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання	Впровадження ШІ дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу, використовуючи алгоритми, які можуть обробляти великий обсяг даних про кандидатів, аналізувати їх навички, досвід та особистісні характеристики, щоб передбачити їх відповідність посаді. ШІ також можна застосувати для моніторингу продуктивності співробітників, виявлення можливих проблем та надання рекомендацій щодо їх вирішення, а також для прогнозування потреб у навчанні та розвитку персоналу.
Блокчейн	Технологія блокчейн може бути використана для забезпечення прозорості та безпеки в процесах управління персоналом, таких як верифікація даних кандидатів, зберігання історії трудової діяльності та кваліфікацій. Впровадження блокчейн-технологій може допомогти уникнути шахрайства та підробки документів, що підвищить довіру до процесів найму і забезпечить надійний облік кадрової інформації.
Цифрове навчання	Цифрові платформи для навчання дозволяють співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів та тренінгів у зручний для них час. Вони можуть бути інтегровані з системами управління навчанням (LMS), що дасть можливість стежити за успіхами співробітників, проводити оцінки і розвивати персонал за допомогою індивідуальних планів розвитку.
Тренінги та розвиток	Програми розвитку, зокрема через тренінги, можуть бути персоналізованими завдяки використанню даних про співробітників та їх попередні досягнення. Використання інтерактивних платформ для тренінгів і розвитку, а також можливість відвідування онлайн-семінарів і курсів дозволяє значно підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу.
Гібридний офіс	Гібридна модель роботи поєднує переваги віддаленої роботи та роботи в офісі. Це дозволяє співробітникам працювати там, де вони найбільш продуктивні, при цьому зберігаючи корпоративну культуру та ефективну взаємодію з колегами. Для успішного впровадження цієї моделі необхідно забезпечити надійні цифрові інструменти для

	комунікацій, управління проектами та моніторингу продуктивності.
Well-being (добробут співробітників)	Фокус на благополуччя співробітників стає важливою складовою частиною HR-стратегії. Це включає фізичне, емоційне та психологічне здоров’я співробітників. Ініціативи в цьому напрямі можуть включати організацію програм здоров'я, гнучкий графік роботи, підтримку психічного здоров'я, а також заходи, що сприяють зниженню стресу та поліпшенню балансу між роботою та особистим життям.
Цифрова біржа зайнятості	Створення цифрової біржі зайнятості дозволить полегшити процес найму та залучення кандидатів. Це може бути онлайн-платформа, де компанія публікує вакансії, а кандидати можуть подавати свої резюме, брати участь у відео-інтерв’ю та взаємодіяти з HR-командою. Для компаній це дасть можливість швидко знаходити потрібних кандидатів, а для працівників — зручний спосіб пошуку вакансій.
Аналіз великих даних (Big Data)	Використання аналітики для прогнозування потреб у персоналі, визначення найкращих методів мотивації співробітників та виявлення патернів у продуктивності.
Віртуальна реальність (VR) для навчання	Може бути використана для проведення тренінгів, що симулюють реальні робочі ситуації, та покращення навичок, особливо в складних або небезпечних умовах.
Біометричні технології	Для автоматизації процесів безпеки та контролю за присутністю співробітників (наприклад, через розпізнавання обличчя або відбитків пальців).

Впровадження інноваційних технологій дозволить ТОВ «INNOVATIONS» не лише покращити внутрішні процеси, а й створити інноваційну культуру, яка стане запорукою залучення та утримання талановитих спеціалістів, зниження плинності кадрів та покращення загальної ефективності роботи компанії. Зокрема, технології ШІ та машинного навчання дозволяють автоматизувати підбір кандидатів, передбачати потреби у навчанні та розвитку, а також здійснювати глибокий аналіз даних для покращення бізнес-процесів. Використання блокчейну забезпечує прозорість і безпеку в управлінні кадровою інформацією, а гібридний офіс сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям співробітників, що є важливим фактором для залучення і утримання талантів.

Ці інноваційні підходи допоможуть ТОВ «INNOVATIONS» значно підвищити ефективність управління персоналом, створити привабливу робочу середу та забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці.

Таким чином, впровадження цих інноваційних технологій в управлінні персоналом є не тільки необхідним кроком для підвищення ефективності

ТОВ «INNOVATIONS», а й важливою умовою для збереження і посилення її конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Актуальність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в ТОВ «INNOVATIONS» зумовлена зростаючою складністю і конкурентоспроможністю сучасного бізнес-середовища, яке постійно змінюється через технологічні, економічні та соціальні трансформації. У таких умовах компанія стикається з новими викликами в управлінні персоналом, зокрема у забезпеченні ефективного підбору, навчання, розвитку працівників, збереженні талантів та впровадженні ефективних стратегій мотивації.

Інноваційні технології управління персоналом стають важливим інструментом для досягнення конкурентної переваги ТОВ «INNOVATIONS» в умовах глобальної нестабільності. Вони дозволяють компанії швидше адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати процеси управління персоналом і підвищити ефективність бізнесу. Зокрема, такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, цифрове навчання, гібридний офіс і цифрові біржі зайнятості, сприяють автоматизації рутинних завдань, покращенню підбору та розвитку персоналу, а також створенню більш ефективних і прозорих процесів взаємодії з співробітниками.

Однак, на сьогоднішній день впровадження цих технологій в ТОВ «INNOVATIONS» ще не досягло бажаного рівня. Це потребує вжиття низки заходів для активізації процесу впровадження інноваційних HR-технологій, таких як навчання та підвищення кваліфікації керівників і працівників, розробка стратегії впровадження цих технологій, створення сприятливої корпоративної культури для адаптації до змін, а також постійний моніторинг і оцінка результатів. Важливим аспектом є також залучення зовнішніх експертів і партнерів для надання необхідної підтримки в впровадженні інновацій, а також фінансування проектів, що сприятимуть розвитку HR-технологій у компанії.

Практичне значення цих заходів полягає у можливості застосування отриманих результатів HR-менеджерами ТОВ «INNOVATIONS» для ефективного впровадження інноваційних технологій управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, залучити і утримати талановитих працівників, а також забезпечити стійкість і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Висновки до розділу 3

Цифрова трансформація HR-процесів є важливим кроком для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «INNOVATIONS» в умовах глобальної нестабільності.

Для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «INNOVATIONS» було запропонувано впровадження сучасної HRM-платформи, яка інтегрує всі ключові процеси управління персоналом.

Комплексний підхід до оцінки цифрової трансформації дозволить ТОВ «INNOVATIONS» коригувати свої стратегії та досягати нових висот у розвитку HR-функцій, тому було запропоновано модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів. Завдяки такому покроковому підходу ТОВ «INNOVATIONS» зможе ефективно адаптувати свої HR-процеси до цифрової трансформації, підвищити продуктивність та залученість співробітників, а також забезпечити конкурентні переваги через інноваційні рішення.

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливим кроком для забезпечення стабільної та ефективної роботи ТОВ «INNOVATIONS» в умовах глобальної нестабільності. Ці технології допомагають оптимізувати ключові HR-процеси, такі як підбір, навчання, мотивація та утримання співробітників, що безпосередньо сприяє підвищенню результативності компанії. Використання сучасних інструментів

дозволяє швидше реагувати на зміни в економічному середовищі, що є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження інноваційних технологій дозволить ТОВ «INNOVATIONS» не лише покращити внутрішні процеси, а й створити інноваційну культуру, яка стане запорукою залучення та утримання талановитих спеціалістів, зниження плинності кадрів та покращення загальної ефективності роботи компанії. Зокрема, технології ШІ та машинного навчання дозволяють автоматизувати підбір кандидатів, передбачати потреби у навчанні та розвитку, а також здійснювати глибокий аналіз даних для покращення бізнес-процесів. Використання блокчейну забезпечує прозорість і безпеку в управлінні кадровою інформацією, а гібридний офіс сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям співробітників, що є важливим фактором для залучення і утримання талантів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо інноваційні стратегії управління персоналом.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Сучасна концепція управління людськими ресурсами зосереджена не тільки на залученні й утриманні кваліфікованих працівників, а й на підвищенні їхньої професійної майстерності, щоб вони успішно реалізовували завдання підприємства. У межах цього підходу людські ресурси більше не сприймаються як витрати, а розглядаються як джерело прибутку. Важливими аспектами цієї концепції є використання групових методів організації праці, створення сприятливих умов для делегування компетенцій та відповідальності, а також орієнтація на розвиток інтегрованої корпоративної культури.

2. Інноваційні стратегії HR у контексті цифрової трансформації є не тільки необхідністю для розвитку підприємства, але й визначають його конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі. Цифрові технології та інформаційні системи змінюють підходи до управління, впливаючи не лише на способи збору та аналізу даних, а й на самі стратегії управління персоналом. Впровадження цифрових інновацій дає змогу підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність, залучати та утримувати талановитих працівників, а також адаптуватися до складних умов ринку.

3. Особливого значення ці підходи набули в реаліях війни України з Росією, коли багато організацій зіткнулися з новими викликами, такими як нестача кваліфікованих кадрів, постійні ризики для працівників та

необхідність швидкої адаптації до кризових умов. Сучасні цифрові HR-інструменти допомагають підтримувати безперервність бізнес-процесів, швидко реагувати на змінні обставини та забезпечувати мотивацію й підтримку для персоналу в умовах невизначеності.

4. ТОВ «INNOVATIONS» є сучасним IT-підприємством, яке динамічно розвивається в умовах високої конкуренції на ринку інформаційних технологій. Його спеціалізація охоплює розробку програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та впровадження хмарних рішень для малого і середнього бізнесу. З 2018 року компанія демонструє стабільне зростання чисельності персоналу, відкриття нових підрозділів та вдосконалення організаційної структури, що свідчить про її інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до змінних умов ринку. Успішне функціонування ТОВ «INNOVATIONS» забезпечується висококваліфікованим персоналом, орієнтованістю на клієнта та стратегією виходу на зовнішні ринки.

5. Кадрова політика компанії спрямована на створення ефективної системи управління людськими ресурсами, що відповідає стратегічним цілям підприємства. ТОВ «INNOVATIONS» забезпечує належний рівень адаптації, професійного розвитку та мотивації персоналу. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, програми навчання та кар’єрного зростання сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Проте компанії варто звернути увагу на посилення заходів із залучення талантів та вдосконалення кібербезпеки.

6. ТОВ «INNOVATIONS» впроваджує сучасні стратегії управління персоналом, які орієнтовані на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності та адаптивності. Стратегії залучення талантів, підтримки корпоративної культури, розвитку навичок персоналу та управління ефективністю працівників демонструють системний підхід до управління людськими ресурсами. Значну увагу приділено створенню інноваційного середовища, підтримці професійного зростання співробітників та

збереженню їхнього високого рівня мотивації. Однак для забезпечення стійкого розвитку компанії необхідно посилити акценти на цифровізації HR-процесів та впровадженні гнучких форм організації праці.

7. Для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «INNOVATIONS» було запропонувано впровадження сучасної HRM-платформи, яка інтегрує всі ключові процеси управління персоналом.

8. Комплексний підхід до оцінки цифрової трансформації дозволить ТОВ «INNOVATIONS» коригувати свої стратегії та досягати нових висот у розвитку HR-функцій, тому було запропоновано модель адаптації ТОВ «INNOVATIONS» до цифрової трансформації HR-процесів. Завдяки такому покроковому підходу ТОВ «INNOVATIONS» зможе ефективно адаптувати свої HR-процеси до цифрової трансформації, підвищити продуктивність та залученість співробітників, а також забезпечити конкурентні переваги через інноваційні рішення.

9. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливим кроком для забезпечення стабільної та ефективної роботи ТОВ «INNOVATIONS» в умовах глобальної нестабільності. Ці технології допомагають оптимізувати ключові HR-процеси, такі як підбір, навчання, мотивація та утримання співробітників, що безпосередньо сприяє підвищенню результативності компанії. Використання сучасних інструментів дозволяє швидше реагувати на зміни в економічному середовищі, що є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. — С. 306—314.

2. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72—78.

3. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96—100.

4. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. — Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101—104.

5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. — 528 с.

6. Armstrong M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia.

7. Davies H. Innovations in HR Management [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з: http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf.

8. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

9. Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Савченко О.Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в

контексті управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення 06.02.2024).

10. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. №4. С. 111–116.

11. Шевченко В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2021. 121 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B.pdf

12. Гуменюк І., Талько І. Цифровізація HR-процесів: переваги та ризики. Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції "Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді". Черкаси. 20 квітня 2022. 194 с. URL: http://78.137.2.119/documents/student/2801_1.pdf

13. Dessler G. Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education: Essex. 2016. URL: https://www.indeed.com/hire/c/info/fundamentals-of-human-resource-management (дата звернення 13.02.2023).

14. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Центр учбової літератури. 2019. 468 с.

15. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навчальний посібник. Центр учбової літератури. 2009. 502 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5398/1/VinogradskiyMD_VinogradskaAM_ShkanovaOM_Upr_pers_2009.pdf

16. The Society for Human Resource Management Statement for the Congressional Record. SHRM. 2021. URL: https://advocacy.shrm.org/uncategorized/the-society-for-human-resource-management-statement-for-the-congressional-record

17. Brecheisen J. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. Harvard Business Review. 2023. URL: https://hbr.org/2023/03/research-where-employees-think-companies-deib-efforts-are-failing

18. Tannenbaum S.I., Salas E., Kavanagh M.J., and Coleman M. (2016). Team Training: A Review and Analysis of the Literature. International Journal of Human Resource Management. 27(13), 1391-1418.

19. Stone R. J. Human Resource Management. 9th Edition. Wiley. 2018.

20. Redman T., Wilkinson A. Contemporary Human Resource Management. 6th Edition. Pearson Education. 2019.

21. Tansky J.W., Cohen D.J. The Role of Training in Improving HRM Performance: A Critical Review. Human Resource Development Review. 2017.

22. Becker B.E., Huselid M.A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management. 2018.

23. Noe R. A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 7th Edition. McGraw-Hill. 2020.

24. Tushman M.L., O'Reilly C.A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review. 1996.

25. McKinsey & Company. The Future of Work: Shaping the Workplace of Tomorrow. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/organization/our-insights/the-future-of-work-shaping-the-workplace-of-tomorrow (дата звернення 24.02.2023).

26. European Commission. Human Resources Strategy for Researchers. 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home

27. The World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2020. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020

28. Digital HR. Key trends in human resources technology. Forrester Research. 2023. URL: https://www.forrester.com/report/digital-hr-key-trends-in-human-resources-technology/

29. Functions of Human Resource Management. URL: https://www.businesstopia.net/human–resource/functions–human–resource–management

30. https://forbes.ua/company/peretvoriti–z–fishki–na–biznes–ukrainski–kompanii–sered–yakikh–agromat–intellias–ta–jooble–vse–chastishe–integruyut–shi–asistentiv–u–svoikh–hr–protsesi–do–yakikh–robochikh–trekiv–voni–ikh–zaluchayut–t–10062024–21659

31. https://hurma.work/blog/shtuchnyy–intelekt–dlya–rozvytku–hr/

32. https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f06ffe15–f34e–4535–b2bd–017ca45f898e/content

33. 40 HR technology statistics every HR team should know in 2024 / Shortlister [Electronic resource]. – Access mode

34. www.myshortlister.com/insights/hr–technology–statistics. Essential Ai In Talent Acquisition Statistics In 2024 / ZipDo

35. www.zipdo.co/statistics/ai–in–talent–acquisition/. Gartner Identifies Top Four HR Investment Trends for 2023 / Gartner

36. www.gartner.com/en/newsroom/press–releases/03–06–2023–gartner–identifies–top–four–hr–investment–trends–for–2023.

37. Marr B. The Eight Biggest HR Trends In 2024 / B.Marr // Forbes. – 2024 [Electronic resource]. – Access mode :www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/12/18/the–eight–biggest–hr–trends–in–2024/?sh=24eada29197c. The state of AI in 2022 – and a half decade in review / McKinsey & Company

38. www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our–insights/the–state–of–ai–in–2022–and–a–half–decade–in–review. Stanciu Th. HR Trends to Leverage in Your Strategy / Th.Stanciu // Mirro

39. AI in HR (2022). HR encyclopedia Eddy. Retrieved from https://eddy.com/hr-encyclopedia/ai-in-hr/.

40. AI in Recruitment: How it's changing recruitment as we know it (2022). All things talent. Retrieved from https://allthingstalent.org/ai-recruitment-changing-recruitment-know/2022/01/27/.

41. G2. (2023). Best recruitment platforms software. G2.com. https://www.g2.com/categories/recruitment-platforms.

42. Bey, H., & Sereda, H. (2019). Transformatsiya HR-tehnologiy pid vplyvom tsyfrovizatsiyi biznesprotsesiv [HR-technologies transformation influenced by Digitalization of business processes]. Ekonomika I organizatsiya upravlinnea – Economic and organization of Management, 2, 93–101. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10 [in Ukrainian].

43. Business research platform (2023). Crunchbase. Retrieved from https://www.crunchbase.com/.

44. ChatGPT for Recruitment - have you experimented with it? (2023) Occupop | Hire The Best People. Build

45. The Best Teams. Retrieved from https://www.occupop.com/blog/how-to-use-chatgpt-in-recruitment-10-sample-use-cases.

46. Get App's Category Leaders in Recruiting (2023). GetApp. Retrieved fromhttps://www.getapp.com/hr-employee-management software/recruitment/category-leaders/.

47. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Bidna, T. O. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii rekrutynhu personalu [Recruitment digital technologies]. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technology, (6 (1)), 92–110. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Ростовська Наталія Олександрівна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Економіка», освітньої програми «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти rostovsra_n@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему : «Інноваційні стратегії управління персоналом2

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Н.О. Ростовська

Дата_____ Підпис_____ О.Г. Череп