



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 338.2

JEL Classification O15, O30, M11, M12

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.317016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.317016)

Larysa Prodanova, Cherkasy State Technological University

Doctor of Science in Economics, Full Professor, Professor of the Department of Management and Business Administration

Oleksandr Bilyk, Cherkasy State Technological University

Cherkasy State Technological University, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

Yuliia Nedoshovenko, Cherkasy State Technological University

Higher Education Student

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE APPROACHES IN PERSONNEL MANAGEMENT AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT OF THE SMART ECONOMY

Анотація: Метою статті визначено дослідження актуальних тенденцій застосування інноваційних підходів та впровадження новітніх технологій, методів, інструментів в управлінні HR-процесами в контексті формування smart-економіки. Визначено систему інноваційних засобів управління персоналом в таких функціональних сферах: підбір, відбір, адаптація персоналу, оцінювання та мотивація, навчання, розвиток та управління діловою кар'єрою. Обґрунтовано роль технологій smart-економіки та соціально-економічної цифровізації, перспективні напрями їх застосування в управлінні HR-процесами.

Abstract: The purpose of the article is to investigate current trends in the application of innovative approaches and the introduction of the latest technologies, methods and tools in HR process management in the context of the formation of a smart economy. A system of innovative technologies, methods and tools for personnel management is defined in the following functional areas: recruitment, selection, personnel adaptation, assessment and motivation, training, development and business career management. The role of smart economy technologies and socio-economic digitalization (such as artificial intelligence and machine learning, the Internet of Things, blockchain, big data and analytics, 5G networks and

advanced telecommunications infrastructure, cloud computing, robotics and automation, virtual and augmented reality) and the promising areas of their application in HR process management are substantiated. It is emphasized that for successful personnel management in the context of the movement towards a smart economy, appropriate digital products and systems are required. An overview of alternative software solutions is provided, in particular the Ukrainian software product IT-Enterprise. A comparative analysis of the functional capabilities and characteristics of the selected systems was conducted. The advantages of implementing modern HR systems to increase the efficiency and competitiveness of Ukrainian enterprises were substantiated. The advantages of the IT-Enterprise system are: flexibility and suitability, the ability to adapt to the conditions of the Ukrainian market, to the specifics of work and localization of enterprises; a high level of automation of personnel processes and staff turnover, which is important in conditions of instability and mobilization of employees; relatively low cost, accessibility for enterprises, compared to some foreign analogues.

Keywords: management, personnel, HR process, smart economy, innovative approach, digital technologies, innovative system, software product

Ключові слова: управління, персонал, HR-процес, smart-економіка, інноваційний підхід, цифрові технології, інноваційна система, програмний продукт

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. На розвиток сучасної економіки та суб'єктів економічної діяльності впливає безліч різноманітних факторів. Надзвичайно важливим з їх числа є поширення smart-орієнтованих підходів та систем за рахунок стрімкого розвитку та інтенсивного залучення новітніх технологій (насамперед інформаційно-комунікаційних), активного впровадження інновацій, застосування новітніх підходів щодо організації та управління. Результатом таких процесів є формування специфічної моделі економіки, яка базується на знаннях, інноваціях, новітніх технологіях та ефективному використанні ресурсів, насамперед інтелектуальних – smart-економіки (або «розумної

економіки»). Smart-економіка, у свою чергу, трансформує практично всі аспекти діяльності її суб'єктів, змінюючи бізнес-процеси, організаційні структури, моделі взаємодії та механізми управління. Вона проникає в усі сфери функціонування економічних агентів, від стратегічного планування до операційної діяльності, від управління ресурсами, управління персоналом до взаємодії з клієнтами, створюючи нову реальність, в якій інновації стають ключовими драйверами розвитку.

Важливість дослідження інноваційних підходів до управління персоналом в контексті просування до smart-економіки зумовлена декількома моментами. Smart-економіка змінює вимоги до навичок та компетенцій працівників, а інноваційні підходи в управлінні

допомагають адаптувати персонал до цих змін. Нові підходи в управлінні персоналом допомагають створювати більш адаптивні та гнучкі організаційні структури, що є критичним для смарт-економіки. Ключовим фактором конкурентоспроможності в smart-економіці стає ефективно управління не просто персоналом, а людським капіталом та людським талантом. В умовах глобальної конкуренції за таланти, інноваційні HR-технології та стратегії також стають ключовими для залучення, розвитку та утримання найкращих фахівців.

Використання інноваційних технологій в HR дозволяє автоматизувати рутинні завдання та зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом. Інноваційні методи навчання та розвитку персоналу допомагають формувати необхідні цифрові навички. Інноваційні підходи в HR загалом допомагають ефективно управляти організаційними змінами, які є невід'ємною частиною руху до смарт-економіки. Вони також сприяють створенню культури інновацій в організаціях, дозволяють значно підвищити продуктивність праці.

Враховуючи зазначене вище, можна констатувати, що дослідження інноваційних підходів в управлінні персоналом є не просто актуальним, а критично важливим для успішного розвитку організацій в умовах переходу до smart-економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми та на

які спирається автор. Застосування та поширення інноваційних підходів, технологій, методів в управлінні персоналом – доволі популярна тема досліджень в сучасній науковій літературі.

Дашко І. [1] зазначає важливість адаптації управлінських практик до динамічного зовнішнього середовища. Авторка акцентує увагу на тому, що глобальні кризи, політичні конфлікти та інші виклики вимагають від компаній більшої гнучкості та застосування інноваційних рішень у сфері управління персоналом: завдяки цьому підприємства можуть швидше реагувати на зміни, підвищувати свою стійкість та ефективність. Волянська-Савчук Л. та Мацишина М. [2] стверджують, що інноваційні підходи в управлінні персоналом є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємств в умовах глобальної нестабільності. Доволі значна частка сучасних дослідників аналізують інноваційні підходи, технології та методи управління персоналом із деталізацією за окремими кадровими функціями. Вже згадані Дашко І., Волянська-Савчук Л. та Мацишина М. всі інновації в означеній сфері об'єднують та досліджують за такими групами: «навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології» [1; 2].

Кустріч Л. і Кустріч В. аналізують інноваційні форми управлінської діяльності у системі кадрового менеджменту підприємства та виокремлюють напрямки кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень: управління вхідними кадровими потоками, управління потоками персоналу всередині підприємства, управління вихідними кадровими потоками [3].

Маркіна І. та Овчарук О. актуалізують застосування інноваційних технологій та методів HR-менеджменту в сучасних організаціях та пропонують інноваційний підхід, який має охоплювати такі напрями HR-діяльності як професійний відбір персоналу, формування емоційно-естетичного фону, гуманізація праці та мотивація працівників підприємства на основі положень економічного, органічного та гуманістичного підходів [4].

Комплексно та системно до вивчення традиційних та інноваційних методів управління персоналу підійшли в своєму дослідженні Касич А. та Бурба О: автори наголошують, що «інноваційні методи управління відповідають важливому сьогодні компетентнісному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критерієм професійності» [5]. Схожої позиції дотримуються Писаренко С. та Дядик Т. [6]: зазначені автори також актуалізують сучасні комунікативні методи, спрямовані на розвиток інноваційної активності персоналу,

на побудову команди й розкриття потенціалу кожного її члена [6].

Слід зазначити, що переважна більшість наукових публікацій в рамках досліджуваної тематики присвячена конкретним інноваційним методам управління персоналом. На думку Пуртова В. і Таран Д. «інноваційна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій», які можна виділити у такі проекти: кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника, гейміфікація [7]. Схожий перелік інноваційних методів та інструментів розглядають Вергун В. та Ступницький В. [8]. Гетьман В. та Білодід А. як інноваційні методи розвитку персоналу розглядають тренінги, відеонавчання, кейс-методику, модульне та дистанційне навчання, мозковий штурм, поведінкове моделювання, сторітелінг (мотиваційні історії), екшн-навчання, коучинг, майстер-класи, шадоувінг (спостереження за досвідченими колегами), баскет-метод, секондмент (спеціальні/своєрідні відрядження) та баді-систему (партнерська підтримка) [9]. Обґрунтовуючи доцільність використання інноваційних методів розвитку персоналу, Шелюжак І., Тодорюк С., Кифяк В. виділяють та аналізують коучинг, електронне (дистанційне) навчання, тренінг, кейс-стаді, самостійне навчання, баскет-метод, секондмент [10].

Виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується

авторська стаття. Незважаючи на значний доробок у вивченні інноваційних підходів в управлінні персоналом, продовження розвідок у цьому напрямі з урахуванням вимог smart-економіки є надзвичайно важливим з кількох причин. Технології та бізнес-моделі в smart-економіці розвиваються надзвичайно швидко, що вимагає постійного оновлення знань та підходів в управлінні персоналом. Smart-економіка впливає на всі аспекти діяльності організацій, створюючи нові виклики для HR, які потребують систематичного вивчення та розробки інноваційних рішень. Управління персоналом стає ключовим фактором у прискоренні переходу до смарт-економіки, що вимагає глибшого розуміння механізмів цього впливу. Результати досліджень інноваційних підходів в управлінні персоналом як каталізатора smart-економіки мають безпосередній вплив на бізнес-практику, допомагаючи організаціям розпізнавати майбутні виклики та адаптуватися до змін та нових реалій. Різні країни та регіони мають свої особливості впровадження smart-економіки, що створює потребу в порівняльних дослідженнях. Таким чином, подальше дослідження окресленої в заголовку статті проблематики є науково обґрунтованим та актуальним.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження актуальних тенденцій застосування інноваційних підходів та впровадження новітніх технологій, методів, інструментів в управлінні

HR-процесами в контексті формування smart-економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах інноваційні підходи до управління персоналом стають все більш важливими для управління підприємствами, оскільки вони дають змогу організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність.

Найбільш повний перелік інноваційних методів та інструментів управління персоналом (за функціональними сферами такого управління), що міститься в сучасній науковій літературі [1–10], представлено на рисунку 1. Вони дозволяють компаніям/організаціям більш гнучко та ефективно управляти HR-процесами, адаптуючись до змінних потреб бізнесу та ринку.

В сфері підбору та відбору персоналу використовуються: хедхантинг (headhunting, метод прямого пошуку та залучення висококваліфікованих фахівців або керівників вищої ланки, часто тих, хто не шукає активно роботу; хедхантери працюють цілеспрямовано, щоб знайти конкретних спеціалістів для специфічних позицій), лізинг персоналу (personnel leasing, тимчасове залучення персоналу, при якому співробітники офіційно працевлаштовані в компанії-провайдері, але фактично працюють на компанію-замовника, що дозволяє швидко залучати

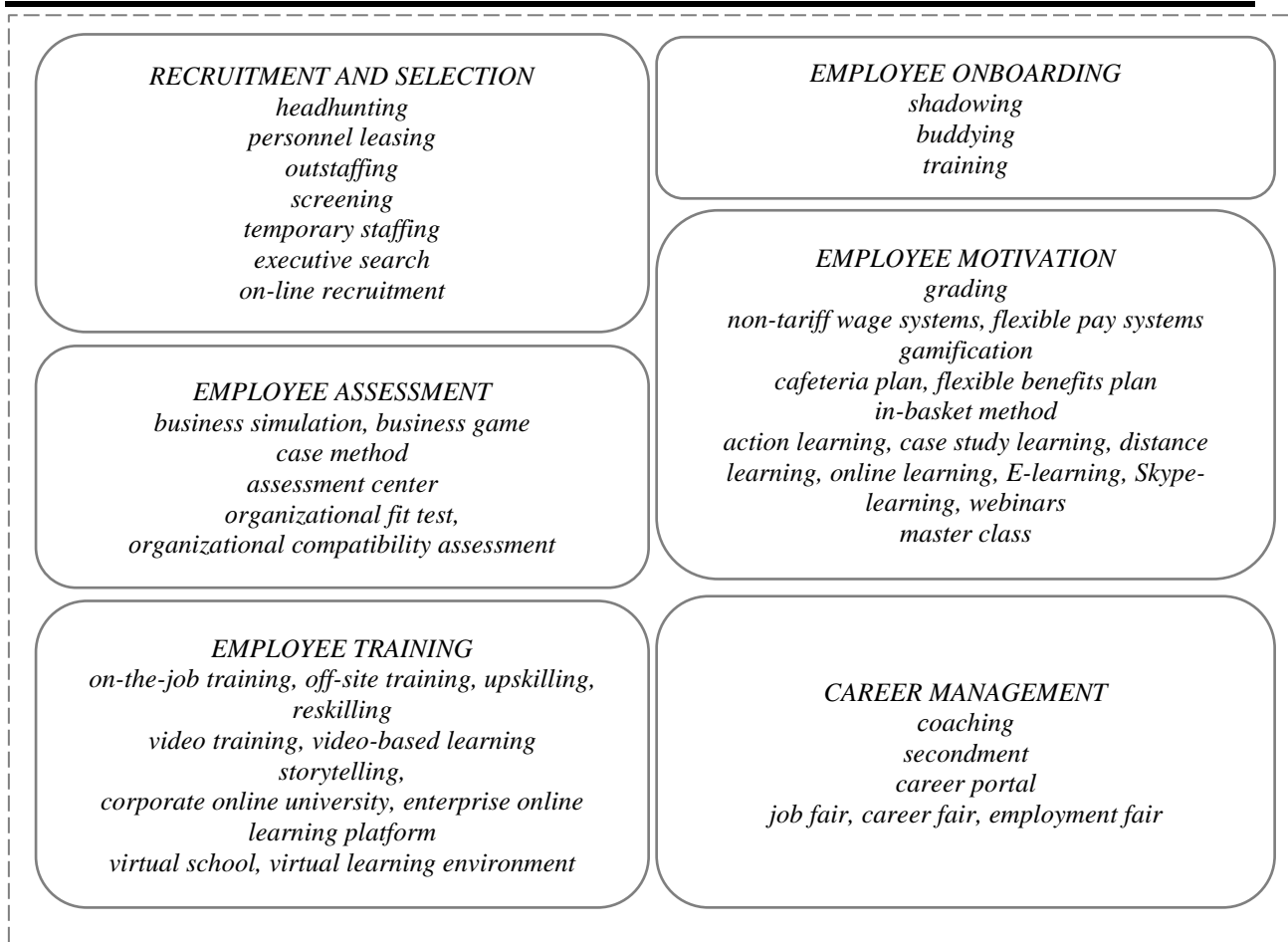


Рис. 1. Інноваційні методи та інструменти управління персоналом (за функціональними сферами)

кваліфікованих працівників без збільшення штату); аутстафінг (outstaffing, виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його в штат компанії-провайдера; при цьому співробітники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції, але обов'язки роботодавця бере на себе провайдер); скринінг (screening, попередній відбір кандидатів (за формальними ознаками освіта, вік, досвід роботи тощо), що дозволяє швидко відсіяти невідповідних кандидатів на початковому етапі рекрутингу); тимчасове працевлаштування або тимчасовий найм (temporary staffing, надання тимчасового персоналу на короткострокові проекти або для

заміни штатних співробітників, зокрема на час відпустки або хвороби); пошук керівників вищої ланки або пошук топ-менеджерів (executive search, цілеспрямований пошук кандидатів на керівні посади вищої ланки, в основі якого – більш комплексний і індивідуальний підхід, ніж звичайний рекрутинг, який включає глибокий аналіз ринку та пряме звернення до потенційних кандидатів); інтернет-рекрутинг або онлайн-рекрутинг (on-line recruitment, використання інтернет-ресурсів та цифрових технологій для пошуку, оцінки та залучення кандидатів за допомогою job-порталів, соціальних мереж, відео-інтерв'ю, онлайн-тестування тощо).

Для адаптації персоналу провідні компанії/організації світу

здебільшого використовують наставництво та тренінги. Наставництво може бути реалізованим в різних формах: спостереження та «слідування» за наставником (shadowing, метод навчання, при якому ученик (тінь) слідує за досвідченим працівником, за більш досвідченим колегою протягом робочого дня або певного періоду, спостерігаючи за його роботою; це дозволяє «тіні» отримати реальне уявлення про роботу, обов'язки та складнощі певної посади; метод особливо корисний для підготовки до нової ролі або при кар'єрному переході); наставництво на принципах «рівний – рівному» (buddying – форма підтримки, де досвідчений співробітник (buddy) допомагає новому колезі або менш досвідченому співробітнику адаптуватися до роботи та корпоративної культури; на відміну від традиційного наставництва, buddying передбачає більш неформальні та рівноправні відносини між учасниками). Тренінг (training) – інтенсивна форма навчання, яка поєднує теоретичну підготовку з практичними вправами. Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток конкретних навичок, підвищення кваліфікації або особистісний розвиток. Вони часто проводяться в інтерактивному форматі з використанням різноманітних методик: рольові ігри, групові дискусії тощо.

З метою оцінки персоналу в сучасних компаніях/організаціях застосовуються такі методи та інструменти як ділова гра (business simulation, business game), кейс-

метод (case method), асесмент-центр (assessment center), організаційний тест (organizational fit test, organizational compatibility assessment).

Асесмент-центр являє собою комплексний метод оцінки персоналу, який використовується для визначення відповідності співробітників або кандидатів вимогам посади, їхнього потенціалу розвитку та лідерських якостей. Асесмент-центри можуть використовуватись для відбору кандидатів на керівні посади, формування кадрового резерву, визначення потреб у розвитку та навчанні. Організаційний тест в контексті управління персоналом – специфічний вид оцінювання, який фокусується на здатності співробітника ефективно працювати в організаційному середовищі, на відповідності працівника корпоративній культурі та цінностям організації, допомагає прогнозувати, наскільки успішно співробітник зможе адаптуватися та працювати в конкретній організаційній структурі.

Для мотивації персоналу провідні компанії/організації світу широко застосовують: грейдинг (grading – структурування посад (система класифікації посад), де кожна позиція оцінюється і ранжується за певними критеріями (складність роботи, відповідальність, вплив на результат компанії тощо), що дозволяє створити прозору та справедливу систему оплати праці та. Відповідно, мотивації робітників); безтарифні системи оплати праці (non-tariff wage systems, flexible pay systems –

альтернативні підходи до визначення заробітної плати працівників, які не застосовують традиційну тарифну сітку; фокусуються на досягненні конкретних результатів, враховують індивідуальні показники ефективності кожного співробітника); гейміфікація (gamification – використання ігрових елементів і технік в управлінні HR-процесами, у неігрових контекстах для підвищення залученості, мотивації та продуктивності персоналу), соціальна карта співробітника (cafeteria plan, flexible benefits plan – інструмент соціальної підтримки та мотивації працівників, який надає їм доступ до різноманітних пільг та соціальних програм від роботодавця; набір соціальних пільг і гарантій, які надаються працівнику додатково до заробітної плати, зокрема медичне страхування, додаткова відпустка тощо); баскет-метод (in-basket method – підхід до формування компенсаційного пакету, який дозволяє працівникам самостійно обирати пільги та винагороди із запропонованого «кошика» опцій). Окремо слід виділити групу інструментів, що пов'язані з різними видами та способами навчання, які в контексті мотивації персоналу можна розглядати як частину комплексної системи нематеріальних стимулів, які фокусуються на розвитку, визнанні та самореалізації співробітників. Ці інструменти особливо ефективні для мотивації персоналу, орієнтованого на професійне зростання та розвиток кар'єри: екшн-навчання (action learning, метод навчання та розвитку

персоналу, який поєднує реальну роботу над актуальними проблемами організації з навчальним процесом); кейс-навчання (case study learning, передбачає аналіз конкретних ситуацій (кейсів) з реальної практики); дистанційне навчання (distance learning, застосовується декілька термінів для позначення віддаленого навчання, в залежності від використовуваних цифрових технологій та платформ, – online learning, E-learning, Skype-learning, webinars та ін.); майстер-клас (master class – особливий вид навчального заняття, який проводиться експертом у певній галузі для тих, хто прагне покращити свої навички та знання в цій сфері; можуть проводитися як офлайн, так і онлайн, і є ефективним інструментом для швидкого та інтенсивного навчання).

Що стосується безпосередньо такої функціональної сфери управління HR-процесами як навчання персоналу, то в залежності від контексту та специфіки навчання можуть використовуватися такі технології: on-the-job training – навчання на робочому місці, off-site training – навчання поза робочим місцем, continuous learning – постійне навчання, upskilling – підвищення кваліфікації, reskilling – перекваліфікація. Вибір конкретної технології залежить від цільової аудиторії, формату навчання та його цілей. Безпосередньо для навчання персоналу, поряд із вже зазначеними технологіями, інструментами та методами навчання, застосовуються також: відеонавчання (video training video-based learning); сторітелінг

(storytelling, мотиваційні розповіді – метод передачі інформації та мотивації персоналу через розповідання історій, переважно з метою передачі корпоративних цінностей, надихання співробітників та створення емоційного зв'язку з компанією); корпоративний on-line університет (corporate online university, enterprise online learning platform – внутрішня освітня платформа компанії, яка надає співробітникам доступ до різноманітних онлайн-курсів, тренінгів та навчальних матеріалів, дозволяє централізовано керувати навчанням персоналу та відстежувати прогрес); віртуальна школа (virtual school, virtual learning environment – цифрове середовище для навчання, яке може включати інтерактивні курси, вебінари, онлайн-класи та інші форми дистанційного навчання, часто використовується для створення комплексних навчальних програм в рамках компанії).

Ще одна важлива сфера управління персоналом та HR-процесами: управління діловою кар'єрою. В цій сфері провідні компанії/організації світу використовують такі інструменти та методи: коучинг (coaching, метод консультування та тренінгу, спрямований на розкриття потенціалу людини для максимізації її особистої та професійної ефективності; це також процес професійного розвитку через індивідуальну підтримку та наставництво; не дає готових рішень але допомагає співробітнику самостійно знайти відповіді на питання та шляхи вирішення

проблем); секондмент (secondment, тимчасове «відрядження» на інше місце роботи; це практика тимчасового переведення співробітника в інший відділ, підрозділ або навіть іншу компанію з метою отримання нового досвіду, розширення компетенцій, розвитку навичок; після завершення такого «відрядження» працівник повертається на свою постійну посаду, збагачений новим досвідом); кар'єрний портал (career portal, онлайн-платформа, яка надає співробітникам інформацію про можливості кар'єрного розвитку в компанії; може включати опис вакансій, вимоги до посад, програми навчання та розвитку, інструменти для самооцінки та планування кар'єри); ярмарок вакансій (job fair, career fair, employment fair – захід, де роботодавці та потенційні працівники можуть зустрітися особисто; роботодавці представляють свої вакансії, а кандидати на працевлаштування мають можливість дізнатися більше про потенційних роботодавців, подати резюме та навіть пройти попередні інтерв'ю; можуть відбуватися як офлайн, так і онлайн).

Визначення інноваційних підходів до управління HR-процесами повинно враховувати основні світові та національні тенденції розвитку технологій загалом, а також людських ресурсів і персоналу зокрема. Важливою тенденцією світового та національних рівнів просування економіки у напрямі до smart-економіки є цифровізація. А тому, досліджуючи інноваційні підходи до управління HR-процесами,

необхідно звернути увагу на поширення та взаємозв'язок між розвитком технологій управління HR-процесами та цифрових технологій суспільно-економічного розвитку. Основними технологіями smart-економіки та соціально-економічної цифровізації, як відомо, є: штучний інтелект (AI) та машинне навчання, Інтернет речей (IoT), блокчейн та криптовалюти, великі дані (Big Data) та аналітика, 5G мережі та розвинена телекомунікаційна інфраструктура, хмарні обчислення (cloud computing), роботизація та автоматизація, віртуальна та доповнена реальність (VR та AR) та ін. Перспективними напрямками та сферами застосування/використання штучного інтелекту в управлінні HR-процесами в контексті просування до smart-економіки можуть бути: рекрутинг та скринінг кандидатів, HR-підтримка, предиктивна аналітика для прогнозування плинності кадрів, персоналізація навчання. Напрями застосування Big Data та аналітики: прийняття рішень, аналіз продуктивності (в реальному часі), прогнозне моделювання потреб у персоналі. Інтернет речей доцільно застосовувати для створення, функціонування та розвитку smart-офісів, для програмної підтримки та обслуговування пристроїв (тих що носяться робітниками постійно) для моніторингу здоров'я та безпеки. Напрями застосування блокчейн: верифікація освіти та досвіду кандидатів, smart-контракти для управління винагородами. Віртуальну та доповнену реальність доцільно використовувати для

навчання, адаптації та інтеграції нових співробітників в організацію, для підтримки виконання завдань. Роботизація процесів необхідна для автоматизації рутинних HR-завдань, для проведення первинних та інших інтерв'ю, тощо. Хмарні технології доцільно використовувати для створення віртуальних робочих просторів, навіть систем управління персоналом, які розгорнуті та працюють у хмарному середовищі (Human Resource Management Systems).

Зазначене підтверджують прикладні дослідження. В 2023 році ключовими технологічними змінами в діяльності компаній/організацій у сфері управління HR-процесами, стали: штучний інтелект і машинне навчання (21%), хмарні обчислення (20%) та 5G (17%). За деякими даними, в 2024 році: понад 70% компаній/організацій активно використовують аналіз даних як інноваційний метод прийняття рішень; цифрові інструменти управління застосовуються у 56% компаній/організацій; для вирішення проблем з талантами штучний інтелект використовують 22%, а для сталого розвитку – в 43% компаній/організацій. Реалії застосування штучного інтелекту в практиці управління людськими ресурсами компаній/організацій полягають в наступному: він може з 95% точністю прогнозувати наміри працівників залишити компанію/організацію, що допомагає у формуванні стратегій утримання; понад 70% компаній/організацій впроваджують штучний інтелект для покращення залученості працівників та

оптимізації їх досвіду; також близько 70% компаній/організацій планують застосовувати аналітику даних для покращення умов праці та організаційної культури; 56% – адаптують свої HR-сервіси для підтримки гнучкої та віддаленої роботи; 43% – використовують штучний інтелект для підтримки ініціатив сталого розвитку; 22% компаній/організацій – для залучення та утримання талантів [11].

З метою забезпечення більшої наочності та розуміння інноваційних тенденцій у сфері управління HR-процесами в 2024 році, необхідно враховувати основні тренди HR-менеджменту [12–14].

Для успішного управління персоналом в контексті просування до smart-економіки варто звернути увагу на новітні цифрові продукти в управлінській практиці, які використовують у провідних європейських країнах. Одним з таких продуктів є система SAP (systems, applications, and products in data processing), яка представляє собою інтегроване програмне забезпечення для управління бізнес-процесами, яке охоплює різноманітні аспекти функціонування підприємства, зокрема фінансове управління, виробництво, продажі, логістику, а також управління HR-процесами. У контексті HR-практик, система SAP HR пропонує інноваційний підхід до автоматизації відділів управління персоналом, який ґрунтується на комплексній інтеграції в рамках загальної стратегії розвитку компанії/організації.

На відміну від фрагментарних рішень, система SAP HR забезпечує інтеграцію всіх процесів управління персоналом, що сприяє підвищенню економічності, зручності та оперативності в питаннях підбору та найму співробітників. Варто зазначити, що програмне забезпечення, яке пропонується для HR-відділів, часто має обмежений функціонал, зосереджуючи свою увагу на виконанні таких ключових завдань, як кадровий облік і розрахунок заробітної плати, що може суттєво обмежувати можливості комплексного управління персоналом. Система SAP HR є потужним інструментом для управління персоналом, що охоплює ряд основних функцій, включаючи адміністрування персоналу, управління організаційною структурою підприємства, розрахунок заробітної плати, формування звітності, моніторинг робочого часу співробітників, планування витрат на персонал, а також розвиток і управління талантами. Вона також реалізує політику мотивації працівників, формує кадровий резерв і здійснює аналіз ефективності діяльності персоналу. Впровадження SAP HR на підприємствах дозволяє значно знизити витрати на облік кадрів завдяки інтеграції даних і облікових процесів, що сприяє підтримці складних організаційно-правових структур і підвищує загальну ефективність роботи персоналу на всіх рівнях менеджменту компанії/організації.

Варто зазначити, що до повномасштабного вторгнення росії

на територію України, близько 90% усього ринку програмних рішень, які використовували українські підприємства, займали такі російські автоматизовані системи бізнесу як 1С або BAS (*Business Automation Software*). Навіть зараз не всі підприємства готові відмовитися від цих систем, оскільки вони є досить дешевими та звичними для управління HR-процесами. Також незнання альтернатив, висока вартість аналогічних програмних продуктів, опір змінам з боку працівників, та байдужість керівників до пошуків нових автоматизованих систем для бізнесу спонукає подальше використання звичних програмних продуктів. Зрозуміло, то така позиція українського бізнесу та менеджменту шкодить їхньому розвитку та конкурентоздатності на міжнародному ринку, де використовують такі всесвітньо відомі системи управління як SAP, Microsoft чи Oracle, які мають більшу кількість інструментів, які вже сьогодні демонструють високу результативність, а їхні аналоги з'являються в російських програмних продуктах лише за декілька років, або взагалі не будуть реалізовані. Також рішення щодо подальшого використання програмних продуктів країни-окупанта, в той час, коли доволі значна частина працівників віддає своє життя за те, щоб їхні колеги на вільній території мали змогу продовжувати працювати та відновлювати економіку України заради її майбутнього існування, суперечить нормам соціальної відповідальності. Тому доцільно звернути увагу на альтернативи, за

допомогою яких можна замінити старі програмні системи та запровадити нові, які окрім вдосконалення управління HR-процесами, також сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства.

Наразі не існує 100% аналогів 1С та BAS за функціоналом. Проте існує багато українських та закордонних інструментів, які можна зостосувати (залежно чи незалежно від розміру підприємства). Для великих українських ефективним комплексним рішенням українського виробництва може бути IT-Enterprise. Зазначений продукт – це інноваційна система управління підприємством, яка створена компанією з тією ж назвою. Дана система є потужним інструментом для оптимізації бізнес-процесів і реінжинірингу. Вона включає в себе різноманітні модулі ERP (enterprise resource planning), такі як MRP II (manufacturing resource planning), MES (*manufacturing execution system*), APS (advanced planning & scheduling), EAM (enterprise asset management), SCM (supply chain management) та CRM (customer relationship management). Програмні рішення пропонуються в форматах хмарного сервісу (SaaS) та ліцензування на обладнанні замовника (on-premise), відповідаючи принципам smart-економіки.

Із закордонних аналогів можна виділити такі:

SAP SuccessFactors – модульне хмарне рішення для управління персоналом (human capital

management), яке охоплює весь цикл взаємодії зі співробітниками та може інтегруватися з іншими модулями SAP ERP (enterprise resource planning system) для комплексного управління підприємством, зокрема підбір персоналу, управління продуктивністю, розвиток талантів і навчання, кадровий облік та розрахунок заробітної плати;

Microsoft Dynamics 365 Human Resources (раніше відома як Dynamics 365 for Talent) – це сучасне рішення для ефективного управління персоналом, яке оптимізує роботу HR-відділів. Програмний продукт забезпечує кадровий облік та управління інформацією про співробітників, включаючи зберігання та адміністрування особових справ, а також управління трудовими договорами; дозволяє легко відстежувати робочий час, керувати відпустками та лікарняними; пропонує інструменти для створення навчальних планів та відстеження прогресу може надавати детальні звіти та аналізувати продуктивність, залученість працівників і плинність кадрів. Рішення інтегрується з

Microsoft Teams, Office 365 та іншими сервісами для забезпечення зручної комунікації та доступу до даних, що підвищує ефективність управління персоналом;

Oracle пропонує два ключові рішення для управління персоналом, кожне з яких забезпечує широкий спектр функціоналу для ефективного HR-менеджменту. По-перше, Oracle HCM Cloud – хмарне рішення, що охоплює весь життєвий цикл співробітника, починаючи з найму і до його виходу з компанії. До основних модулів належать: кадрове планування; талант-менеджмент; кадровий облік та управління даними співробітників; аналітика. По-друге, Oracle E-Business Suite HRMS, що є частиною Oracle E-Business Suite і спрямована на автоматизацію HR-процесів. Модулі охоплюють управління персоналом, розрахунок заробітної плати, кадрову аналітику та кадрове планування, що дозволяє ефективно виконувати ключові HR-задачі підприємства. Результати порівняльного аналізу зазначених потенційних програмних продуктів наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Результати порівняльного аналізу програмних систем для управління HR-процесами

Система	Переваги	Недоліки
SAP SuccessFactors	Модульне рішення, що охоплює всі аспекти управління персоналом. Високий рівень автоматизації та інтеграції з іншими модулями SAP. Потужні інструменти для управління талантами та розвитку персоналу	Висока вартість для малого та середнього бізнесу. Може бути складним для впровадження та навчання персоналу. Потребує значних ресурсів для підтримки
Microsoft Dynamics 365 HR	Легше впровадження і налаштування для середніх і малих підприємств. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Інтеграція з іншими продуктами Microsoft (Teams, Office 365)	Обмежені можливості для комплексного управління великими командами. Менш потужна аналітика порівняно з іншими системами. Не підходить для дуже великих підприємств

Продовження Таблиці 1

Oracle HCM Cloud	Потужні аналітичні та звітні інструменти для оцінки продуктивності. Інтеграція з іншими продуктами Oracle. Добре підходить для великих підприємств з комплексними потребами	Висока вартість. Може бути складним для малих підприємств через потребу в спеціалізованих ресурсах для налаштування та підтримки Вимагає значних затрат часу на впровадження
IT-Enterprise	Відмінно підходить для середніх та великих підприємств в Україні, зокрема для агропідприємств. Модульність та гнучкість, можливість налаштування під специфічні потреби компанії. Підтримка локальних вимог та законодавства України. Інтеграція з іншими ERP модулями та сучасними інструментами для управління персоналом	Може бути складним у впровадженні для компаній з недостатнім технічним забезпеченням. Вартість ліцензій та обслуговування може бути високою для малого та середнього бізнесу. Потребує наявності кваліфікованих кадрів для налаштування та обслуговування системи

Порівняння основних характеристик наведених програмних систем зумовлює можливість вибору оптимального

варіанту програмної системи для управління HR-процесами конкретного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняння програмних систем за загальними характеристиками

Критерій	SAP SuccessFactors	Microsoft Dynamics 365 Human Resources	Oracle HCM Cloud	IT-Enterprise
Масштабованість	Підходить для великих підприємств	Підходить для середніх і малих підприємств	Підходить для великих підприємств	Підходить для середніх і великих підприємств в Україні
Інтеграція з іншими системами	Інтегрується з іншими модулями SAP ERP	Інтеграція з Microsoft Teams, Office 365	Підтримує інтеграцію з іншими Oracle продуктами	Інтеграція з ERP модулями та сучасними інструментами
Простота використання	Може бути складним для середніх підприємств	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Може бути складним для малих підприємств	Зрозумілий інтерфейс для користувачів в Україні
Автоматизація HR процесів	Високий рівень автоматизації	Високий рівень автоматизації	Високий рівень автоматизації	Високий рівень автоматизації HR процесів
Управління талантом та розвиток	Модулі для розвитку та навчання	Модулі для навчання та розвитку	Потужні інструменти для розвитку та кар'єрного росту	Модулі для розвитку та навчання персоналу
Управління плинністю кадрів	Модулі для прогнозування плинності кадрів	Обмежене управління плинністю кадрів	Прогнозування плинності кадрів	Модулі для прогнозування плинності кадрів
Аналіз продуктивності та аналітика	Має вбудовані аналітичні інструменти	Аналітика з продуктивності персоналу	Потужні аналітичні інструменти	Потужні інструменти для аналізу продуктивності

Продовження Таблиці 2

Підтримка мобільних платформ	Підтримує мобільні платформи	Підтримує мобільні платформи	Підтримує мобільні платформи	Підтримує мобільні платформи
Зручність впровадження	Може бути складним для малих підприємств	Легше впровадження та налаштування	Може бути складним для малих підприємств	Може бути складним для підприємств без техпідтримки
Вартість	Висока вартість, але підходить для великих підприємств	Середня вартість	Висока вартість, підходить для великих підприємств	Середня вартість, доступна для середніх підприємств
Тип підприємства	Великі та середні підприємства з розгалуженою структурою	Середні та малі підприємства з простою структурою	Великі підприємства з складними потребами	Середні та великі підприємства, агробізнес

Переваги IT-Enterprise щодо використання у практиці переважної більшості підприємств України полягають у наступному. По перше, IT-Enterprise є гнучким рішенням для українського ринку, добре підходить підприємств через можливість налаштування під специфіку роботи і локалізацію. По-друге, система IT-Enterprise пропонує високий рівень автоматизації процесів HR і плинності кадрів, що є важливим для компаній, які працюють в умовах нестабільності та мобілізації працівників. По-третє, IT-Enterprise є середньою за вартістю, що робить її доступною для підприємств, у порівнянні з вище наведеним іноземними аналогами, які можуть бути дорогими для компанії.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у напрямі, що досліджується. Інноваційні підходи до управління персоналом відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптивності сучасних підприємств. Представлений огляд технологій,

методів та інструментів управління HR-процесами демонструє широкий спектр можливостей для оптимізації кадрової роботи в різних функціональних сферах: у підборі та відборі персоналу, для адаптація нових співробітників, для оцінки персоналу та його мотивації, навчання та управління діловою кар'єрою. Впровадження інноваційних підходів дозволяє компаніям не лише підвищити ефективність HR-процесів, але й створити гнучку систему управління людськими ресурсами, здатну швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стратегічні переваги в конкурентному середовищі.

Інноваційні підходи до управління HR-процесами повинні враховувати основні тенденції розвитку технологій, особливо в контексті переходу до smart-економіки та цифровізації. Ключовими цифровими технологіями, що впливають на HR-процеси, є штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність,

роботизація та хмарні обчислення. Кожна з цих технологій має свої специфічні сфери застосування в управлінні персоналом, від рекрутингу та навчання до аналітики та автоматизації щоденних постійних завдань. Впровадження цих інноваційних підходів дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищити їх ефективність та адаптувати управління персоналом до вимог сучасної цифрової економіки. Використання цих технологій не заміняє людський фактор в управлінні персоналом, а лише доповнює та посилює можливості HR-менеджменту.

В умовах сучасних викликів для українського бізнесу, зокрема

необхідності відмови від російських програмних продуктів, існує нагальна потреба у переході на альтернативні системи управління HR-процесами. Серед розглянутих альтернатив особливу увагу варто звернути на українську систему IT-Enterprise, яка пропонує комплексне рішення для управління підприємством, включаючи HR-функціонал. Ця система має ряд переваг для українських компаній, зокрема гнучкість налаштувань, високий рівень автоматизації HR-процесів та відносно доступну вартість порівняно з іноземними аналогами.

References

- Dashko I. M. (2016) *Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – International economic relations and the world economy*, 9, 37–41 [in Ukrainian].
- Volianska-Savchuk L. V. (2019). *Matsyshyna M. V. Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 1 (33), 35–36 [in Ukrainian].
- Kustrich L. O., Kustrich V. I. (2022). *Innovatsii v systemi upravlinnia personalom. Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 4, 34–38 [in Ukrainian].
- Markina A. I., Ovcharuk O.M., Somich Yu.V. (2020). *Innovatsiinyi pidkhid do menedzhmentu personalu pidpriemstva. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 15, 79–85 [in Ukrainian].
- Kasych A., Burba O. (2017). *Innovatsiini pidkhody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 16, part 1, 130–134 [in Ukrainian].
- Pysarenko S. V., Diadyk T. V., Bykh S. M. (2020). *Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak chynnyk formuvannia yoho konkurentospromozhnosti. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, issue 41, 61–67 [in Ukrainian].
- Purtov V. F., Taran D. O. (2020). *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v bankivskomu sektori ekonomiky. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, 25, 131–138 [in Ukrainian].
- Verhun V. A., Stupnytskyi O. I. (2015). *Suchasni innovatsiini zminy systemy upravlinnia personalom firmy. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, issue 2(1), 96–100 [in Ukrainian].

- Hetman O. O., Bilodid A. O. (2017). *Innovatsiini metody rozvytku personalu. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, issue 17, 556–561 [in Ukrainian].
- Sheliuzhak I. H., Todoriuk S. I., Kyfiak V. I. (2020). *Innovatsiini metody rozvytku personalu. Biznes Inform – Business Inform*, 3, 437–444 [in Ukrainian].
- Obikhod S.V. (2024). *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom yak faktor konkurentospromozhnosti u konteksti hlobalnoi nestabilnosti. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 1(107), 3–9 [in Ukrainian].
- HR-trendy dlia biznesu: naiholovnishe u 2024 rotsi. URL : <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-dlya-biznesu-golovne-u-2024>.
- HR-tendentsii 2024 roku, yaki slid vykorystovuvaty u svoii stratehii. URL : <https://mirro.io/blog/hr-trends-2024/>
- Holovni HR-trendy 2024 roku. URL : <https://goit.global/ua/articles/holovni-hr-trendy-roku/>
- Bodrov V., Zrybnieva I., Sazonova S., Sydoruk I., Orlenko O. (2023) *Posylennia vzaiemozviazku dydzhytalizatsii ta natsionalnoi modeli smart-ekonomiky dlia realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 308–319 [in Ukrainian].