

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>  
УДК 330.341.1:338.108

**Червінська Л. П.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>

**Червінська Т. М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки,  
Київський інститут інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

**Буковинська М. П.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4152-4850>

**Chervinskaya Lyubov**

Dr.Sc. (Econ.), Ph.D., Professor,  
Head of the Department of Management,  
Interregional Academy of Personnel Management

**Chervinskaya Tatiana**

PhD in Economics, Associate Professor of Cybersecurity,  
Information Technology and Economics Department,  
Kyiv Institute of Intellectual Property and Law  
of the National University «Odessa Law Academy»

**Bukovynska Maria**

Dr.Sc. (Econ.), Ph.D., Professor of Management Department,  
Interregional Academy of Personnel Management

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### TRENDS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT

*У статті представлено результати емпіричного аналізу інноваційних технологій з управління персоналом, який засвідчив, що під час обговорення глобальних тенденцій у розвитку персоналу, осмислення суспільних змін і трансформацій їх можна розглядати через призму мети, потенціалу і перспектив суспільного розвитку. Це дає змогу окреслити відповідні вимоги до інноваційних технологій у системі менеджменту персоналу. Дослідження емпірично підтверджує та теоретично доводить, що основна увага кадрового менеджменту має приділятися запровадженню і розвитку персонал-технологій, новаторських ідей в управлінні персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників. Фахівцям, менеджерам з управління персоналом необхідно орієнтувати співробітників на досягнення спільної мети організації і реалізації їх особистісного залучення, розкриття творчого потенціалу і здібностей, перспективного розвитку кожного працівника в умовах сучасних змін і невизначеності.*

*Ключові слова:* персонал, управління, інноваційні технології, ідеї, кадри, менеджмент.

*The main purpose of the article is a systematic analysis of theoretical and practical aspects of the latest changes in the field of innovative technologies of personnel management for use in modern enterprises. The study of the development of innovative technologies of personnel management is carried out in the following logical sequence: identification of the latest international trends in personnel management technologies and the main features and benefits of using managerial innovations in personnel management, outlining their development prospects. Methodical tools were methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, comparison, systematization, sociological survey and more. The article presents the results of empirical analysis of innovative technologies in personnel management of organizations, reveals the main trends in the development of personnel management technologies aimed at: fostering a sense of employee involvement in the organization, creating resilience to change, implementing bold action in uncertainty. These trends are presented as a set of attributes: goals, as a means of combining individual abilities of staff; potential as a means of maximizing employee creativity; prospects for future-oriented activities. The study showed that when discussing global trends in staff development, a deep understanding of social change, they can be viewed through the prism of goals, potential and prospects. The latter allows to determine the relevant requirements for the use of innovative technologies in the personnel management system of any organization. It is empirically confirmed and theoretically proved that the main focus in personnel management should be focused on the introduction and development of personnel technologies, implementation of innovative ideas in personnel management, ensuring the use of creative results of employees. In this regard, managers, HR managers need to guide employees to achieve a common goal and realize their involvement, capacity building, long-term development of employees in the face of existing changes and uncertainties.*

**Keywords:** *personnel, management, innovative technologies, ideas, personnel, management.*

**Постановка проблеми.** Сучасні методи підвищення ефективності діяльності компаній вимагають від служб персоналу не лише облікових функцій під час роботи з кадрами, контролю документообігу, а й забезпечення ефективної командної роботи. Досягнення цієї мети неможливе без впровадження інновацій у процеси управління персоналом, які стають вирішальним чинником успіху, позитивно впливають на розвиток бізнесу. Вирішення цієї наукової проблеми потребує пошуку нових підходів до управління розвитком персоналу, застосування інновацій у менеджменті персоналу, що сьогодні є необхідною умовою успішного функціонування будь-якої організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема аналізу розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу та їхніх особливостей усталено відноситься до групи фундаментальних питань сучасної економічної практики. Системний аналіз даної проблематики дає змогу здійснювати відповідні дослідження в галузі менеджменту персоналу. Особливої теоретичної значущості набуває дослідження нових мотиваційних підходів менеджменту персоналу, які можна характеризувати як одну з найважливіших функцій сучасних систем управлінської науки.

Суттєвий внесок у розроблення питань з проблематики аналізу розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу зробили вітчизняні і зарубіжні вчені, такі як А. Файоль, Г. Беккер, П. Друкер, А. Антоненко М. Дзямулич, Л. Балабанова, Є. Курявцева, В. Кукса, А. Машкетова, Л. Мажник, А. Мойсеев, Т. Третьак, Є. Скляр, Г. Писаревська, А. Осипенко, Л. Згалат-Лозинська, Т. Хохлова, О. Чуланова, Т. Шматковська та ін.

Під час розгляду даного питання приділено увагу міжнародним тенденціям у сфері розвитку технологій з управління персоналом і технологій зокрема. Зазначимо, що багато науковців і рядових працівників вважають, що технології штучного інтелекту і роботів є неминучою загрозою зайнятості людей. Однак поряд із цим існує заперечення того, що технології і люди – це різні сфери, які не мають нічого спільного. У зарубіжній прак-

тиці сформувалася думка, що найбільша цінність народжується там, де ці два поняття ефективно поєднуються. А поступальний розвиток трудових відносин має акцентуватися не на гуманізації робочого середовища, перенасиченого технологіями, а на вирішенні питань використання середовища, яке створюють технології для гуманізації світу праці. Звертаючи увагу на можливості цього середовища, організації можуть окреслити напрями подолання найбільшої парадоксальності сьогодення, а саме залишатися людяними у світі, керованому технологіями.

**Мета статті** полягає у системному аналізі теоретико-методологічних аспектів новітніх змін у сфері інноваційних технологій управління персоналом для застосування в діяльності сучасних підприємств і організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційні технології в управлінні персоналом – це способи і методи більш ефективного управління кадровими процесами організації. Інновації у сфері управління персоналом відрізняються від технологічних та інших інновацій тим, що: зазвичай здійснюються з меншими одноразовими витратами; складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінки після нього; специфічні по відношенню до підприємства, у якому створені; процес впровадження ускладнений психологічними моментами (пояснюються феноменом опору змінам, який може бути сильнішим, аніж під час продуктивних інновацій) [2; 7]. Інновації в роботі з персоналом передбачають здійснення кадрових нововведень, які полягають у зміні трудових, міжособистісних та інших відносин працівників, рівня трудового потенціалу (знань, вмінь, навиків), морального та психологічного клімату організації, функцій розподілу праці, мотивації тощо, що забезпечує отримання додаткового соціально-економічного ефекту [8].

Нове розуміння того, що об'єднує людину і технології, – це те, що примушує працівників працювати у середовищі, сформованому технологіями, може дати змогу персоналу і компаніям здолати

складні конфлікти сучасних організацій на основі реалізації таких змін:

1. Виховання почуття причетності на тлі прагнення до індивідуальності. Незважаючи на те що технології формують умови для індивідуалізації, люди хочуть відчувати свою приналежність до чогось більшого. Результати дослідження зарубіжних учених засвідчують, що формування почуття причетності має велику значущість: 79% респондентів зазначили, що «причетність до колективу» було названо важливим або дуже важливим критерієм успіху їх організації в найближчі 1–1,5 роки [9]. При цьому наявність розбіжностей в індивідуальності за певних умов може бути додатковим ресурсом завдяки об'єднанню унікальних взаємодоповнюючих здібностей людей у досягненні спільних цілей.

2. Інша важлива тенденція – створення стійкості в умовах змін. Якщо технології формують потребу людей у постійній зміні і саморозвитку, то люди прагнуть відчувати стійкість і захищеність. Результати опитування у 2020 р. підкреслюють необхідність перекваліфікації: 53% респондентів зарубіжних компаній заявили, що 50–100% їхнім працівникам буде необхідно змінити свої навички і здібності впродовж наступних трьох років [9]. Отже, замість того, щоб сприймати перекваліфікацію як загрозу, її можна використати як засіб пошуку стійкості в умовах перетворень. Організації повинні сприймати перекваліфікацію як засіб збільшення потенціалу своїх співробітників із метою отримання довгострокового успіху у роботі.

3. Наступна тенденція у сфері управління персоналом – сміливі дії в епоху невизначеності. Незважаючи на те що технології створюють відчуття постійних змін, люди хочуть почувати себе впевнено. У зарубіжних дослідженнях відзначається невизначеність, яку багато організацій випробовують із приводу своєї здатності орієнтуватися у швидких змінах: 90% респондентів зазначили, що здатність організацій забезпечити масштабні і швидкі перетворення буде критичною для успіху бізнесу впродовж наступних 10 років, але лише 55% повідомили про готовність своїх компаній до подібних змін. Отже, замість сумнівів невизначеність може породити нові можливості: будувати майбутнє за допомогою рішучих дій. Тобто організаціям необхідно перетворити невизначеність на інформовану перспективу, яка допомагає їм орієнтуватися в майбутньому своєї діяльності.

Означені тенденції уявляються новим набором атрибутів: мети як засобу об'єднання індивідуальних здібностей людей і реалізації їх залучення; потенціалу як засобу максимізації креативності працівників у світі розвитку машин і технологій; діяльність організації, зорієнтованої на майбутнє, має бути націлена не лише на оптимізацію поточних процесів, а й на створення цінності у майбутньому періоді. Отже, під час обговорення глобальних тенденцій у розвитку персоналу, осмислення

суспільних змін їх можна розглядати через призму мети, потенціалу і перспективи. Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до управління трудовим потенціалом, дає змогу окреслити відповідні вимоги до інноваційних технологій у системі менеджменту.

Стосовно питання залучення персоналу зазначимо, що криза соціальної ідентичності зумовлюється зміною зв'язку між людиною й соціальними групами, колективами, спільнотами. Унаслідок соціальної диференціації, ослаблення соціального зв'язку зросли можливості зміни особистісної соціальності. Нові інформаційні технології, на думку Е. Корніша, можуть зробити людей украй егоцентричними. Споживач інформації, все більше й більше захоплений самим собою, починає розуміти, що в нього немає діла до інших людей. Згідно з останнім звітом Gallup «State of the Global Workplace» («Стан глобального робочого середовища»), 85% співробітників демонструють або дуже низьке залучення (67%), або активно виявляють його відсутність (18%). Це негативно відображається на продуктивності бізнесу (втрати до \$7 трлн) [9]. Отже, згадані 67% становлять більшу частину персоналу різних компаній світу. Як правило, це не найгірші працівники, але абсолютно байдужі до організації і не схильні докладати особливі зусилля для вияву ініціативності.

У цьому разі уявляється, що організаціям під час управління персоналом варто приділяти особливу увагу таким інноваційним технологіям, завдяки яким вони можуть перетворити індивідуальність на колективну цінність: шляхом заохочення причетності через особистий внесок; заохочення підтримці благополуччя працівників, грамотної організації праці, розробленню кадрових стратегій; за тонкого розуміння мотивів і цінностей людей.

Традиційно диференціація HR-стратегій організацій здійснювалася з урахуванням вікових ознак і особливостей поколінь працівників [10]. Перспективні компанії з метою поліпшення мотивації працівників змінюють свої підходи: виявляючи відмінності людей, намагаються об'єднувати їх так, щоб це сприяло посиленню їхнього почуття причетності, що допомагає працівникам максимізувати свій внесок у роботу, підвищити власну значущість, професійну цінність, краще пристосуватися до мети організації, використавши при цьому свої унікальні можливості. Часто співпраця різних за віком працівників забезпечує кращі результати діяльності організації.

Стосовно почуття причетності деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до організації з використанням технічних засобів. Тут відома новітня система Vibralmage, що здійснює моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, детекцію брехні, дає змогу без шкоди та приниження гідності працівників перевіряти їхню благонадійність. Для перевірки персоналу на



лояльність може використовуватися і технологія Mystery Shopping. Методика припускає залучення низки агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту й оцінювання дій персоналу у процесі здійснення операції. Вона дає можливість виявити рівень лояльності працівників до роботодавця (чесність, надійність, схильність до протиправних та аморальних дій шкідливих для бізнесу, хабарництва, «відкатів», збереження комерційної таємниці тощо) [13; 11].

Заслугове на увагу методика аналізу LAB-profile, або метапрограмоного профілю, яка ґрунтується на складанні та аналізі портрета особистості [1], що дає змогу визначити ознаки стилю мислення кандидата, спрогнозувати, наскільки успішно він може виконувати певні завдання, який має ресурс. Трендовою технологією є нейромаркетинг – комплекс методик, спрямованих на вивчення поведінки фахівців, які дають можливість спрогнозувати реакції персоналу і забезпечити максимально стабільний режим роботи. Серед її інструментів виділяють імпліцитні тести, за рахунок яких можна отримати інформацію про підсвідоме сприйняття компанії працівником та її управлінські рішення. Деякі амбітні зарубіжні компанії для визначення поведінки працівників інвестують у власні нейромаркетингові лабораторії, наукових працівників та партнерські програми з науково-дослідницькими центрами.

Тут доцільно відзначити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми у стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управлінських технологій, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективної реалізації цілей і завдань підприємства [8].

Варто зазначити і той факт, що сьогодні на ринку праці існують певні проблеми під час наймання людей і пошуку роботи: недовіра до кандидатів, які приходять на співбесіду в нову компанію, їхній професіоналізм можуть підтвердити лише колишні роботодавці; рекомендації узагальнені або дуже суб'єктивні; рекомендаційні листи не підтверджують реальних професійних компетенцій кандидатів тощо. Окрім того, сьогодні існує поступ до нової моделі децентралізованих організацій, де великі оператори відповідають за агрегування ресурсів безлічі людей для надання послуг набагато більш активній групі споживачів. Означені проблеми вирішуються на основі нової технології блокчейн, яка певним чином змінює цей дисбаланс, сприяє надійному і децентралізованому обміну цінностями, без посередника. За допомогою означеної технології люди можуть координувати спільні дії, безпосередньо взаємодіяти і безпечно керувати собою. Це стосується організацій, що не мають директорів чи їхніх заступників або іншої ієрархічної структури,

керівництво якими здійснюється на основі колективної взаємодії. Ці технології забезпечують тісні взаємозв'язки («платформний кооперативізм») і можуть бути корисними для вдосконалення процесу підбору персоналу [7; 12].

Зарубіжний досвід засвідчує нову тенденцію: технології, пов'язані зі здоровим способом життя, зливаються з HR-технологіями. Це стосується інструментів управління психічним і емоційним здоров'ям, зниженням стресу, дієтичним харчуванням, фінансовою результативністю. Більшість великих постачальників медичних послуг вкладає кошти в розроблення нових автоматизованих інструментів на основі штучного інтелекту, які можна підбирати для різних працівників. А такі платформи, як Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, можуть суттєво змінювати поведінку людей у трудовому процесі.

У закордонній практиці дедалі більше з'являється досліджень процесів залучення персоналу, підходів до управління персоналом на основі високої причетності. Вони намагаються управляти поведінкою працівників на основі їх ідентифікації з організацією та неформального чи групового керування [13]. Такі новації мають прийматися до уваги українськими HR-менеджерами. Наприклад, у вітчизняних компаніях застосовується інновація «стратегічні ініціативи». Це проєктні команди, які займаються просуванням та втіленням різних ідей. Керівництво компаній лідерами цих ініціатив визначає саме працівників, а не менеджерів. Але кожен, хто прагне мати певну перспективу в компанії, приймає участь в ініціативах. Працівники самі організовуються у групи, пропонуючи свої ідеї, і втілюють їх у життя.

На Заході набувають популярності технології, що просувають принципи інклюзивності і різноманітності, а також діагностуючі харасмент (насміхання переслідування, погрози, натяки, часто сексуального характеру). Цей напрям відносно новий на ринку технологій, але тема інклюзивності і різноманітності набуває важливості для формування бренду працедавця.

Стосовно означеного вище атрибуту використання потенціалу працівників зазначимо, що організація, яка може допомогти своїм людям набутти впевненості, відчутти стійкість у ході змін, здатна отримати певні переваги. Незважаючи на невтішні прогнози про заміну працівників інтелектуальними машинами, передові організації активно шукають стратегії для інтеграції штучного інтелекту в команди для отримання революційних бизнес-результатів. Це дає їм змогу створювати новий сенс і цінності, надаючи працівникам можливість сформувати свою кар'єру так, щоб підвищити власну цінність для організації і свою самореалізацію.

Як свідчать дослідження, сила людей і машин, працюючих разом, дає найбільшу можливість для створення знань в історії людства. Сучасні технології можуть автоматично індексувати, комбі-

нувати, систематизувати інформацію на різних платформах. Але щоб отримати вигоду із цього, варто враховувати людський фактор, створюючи культуру, яка допомагає усвідомити, що обмін знаннями підвищує цінність людини для організації, забезпечує краще почуття безпеки в роботі. Набуття працівниками нових навичок є тактичною необхідністю, але перекваліфікація не може бути єдиною альтернативою. Слід звернути увагу на підхід, який розглядає розвиток робочої сили як стратегію підвищення стійкості працівників і бізнесу. Працівники, які постійно оновлюють свої знання та освоюють нові навички, можуть бути найбільш затребуваними в процесі пошуку роботи.

У ПАТ «КБ «ПриватБанк» для адаптації і навчання працівників застосовується технологія групового коучингу. Коуч працює з працівниками, об'єднаними в групи з 5–10 осіб з орієнтацією на досягнення загальних цілей групи і на створення простору, де кожен учасник може бути коучем для іншого. Такий підхід передбачає забезпечення: аналізу очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в організації); прогнозу стабільності нового працівника; введення в організацію та колектив; ліквідацію причин конфліктних ситуацій; мотивацію до набуття основних навичок; розкриття внутрішнього потенціалу працівника [14]. Новою для українських підприємств є технологія маркетингу персоналу як інструменту визначення потреби підприємства в персоналі, що узгоджує потреби роботодавця у кваліфікованих працівниках та через поінформованість залучає нових учасників трудового процесу. Даний метод апробовано у ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», на основі якого виявлено проблему з комплектуванням кадрового резерву і визначено способи її вирішення.

Широкого поширення в Україні набуває HR-брендинг – комплекс заходів із формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення найкращих фахівців. Ця технологія знайшла застосування в українських компаніях ТОВ «СОМFY Трейд», Групі «1+1 медіа», ТОВ «Нова пошта» та ін. Група компаній HeadHunter (hh.ua), один з кращих онлайн-ресурсів для пошуку роботи і найму персоналу, є організатором незалежного щорічного преміювання за успішнішу роботу над своєю репутацією як роботодавця. Метою винагороди є просування нових підходів до управління персоналом, підвищення значимості проєктування, спрямованого на розвиток HR-бренду компанії.

Доцільним для українських підприємств уявляється впровадження таких технологій управління персоналом, як jobshadowing, buddying, асесментцентр, грейдинг, гейміфікація. Технології jobshadowing і buddying використовують для адаптації персоналу. Перший метод передбачає супровід нового співробітника досвідченішим працівником протягом робочого дня, обговорення

виробничих проблем, отримання досвіду і якісний зворотний зв'язок. Друга технологія ґрунтується на використанні рівних дружніх стосунків із колегою по роботі, підтримки, допомоги, керівництва і захисту однієї особи іншою для досягнення певного результату, цілі [15].

Для оптимізації рівня оплати праці персоналу можуть використовуватися технології грейдингу, побудовані на ранжуванні посад за групами працівників. Означена технологія також дає змогу забезпечити системний підхід до оцінювання посад, визначення вимог до них, реалізації можливості кар'єрного просування. Гейміфікація – інноваційна технологія, що базується на ігрових інструментах, що дає можливість водночас мотивувати і навчати персонал. Її використання націлено на покоління Y, найбільш залучене у цифрові технології, за відсутності бажання дорослішати. Гейміфікація у навчанні часто ґрунтується на принципах миттєвого зворотного зв'язку. Цей метод може бути способом зняття рутинності й поліпшення змістовності роботи. Як свідчать дослідження стосовно ефективності використання компаніями гейміфікації, 81% опитаних засвідчив, що розваги та ігри на робочому місці підвищують ефективність роботи персоналу, забезпечують краще розуміння завдань і виробничих ситуацій, сприяють залученню персоналу [16].

Широкого поширення набули інструменти для опитувань співробітників і отримання зворотного зв'язку, які трансформуються у «платформи дій» – системи, які збирають інформацію і перетворюють її на рекомендації для керівників. Останнім часом пропонуються інноваційні «платформи для прослуховування» (listening platforms), які виходять за рамки експрес-опитувань. За використання корпоративної інфраструктури це дає змогу збирати думку співробітників, відгуки, проводити різні форми опитувань [19].

Великою популярністю користуються аналітика, чат-боти та обробка природної мови, які тепер є частиною HR. З урахуванням розвитку цифровізації можна припустити, що самонавчальні чат-боти – це наше майбутнє. Не випадково аналітичне агентство Gartner вважає їх найбільш перспективними технологіями, які зараз на піку інтересу разом із методами обробки природної мови, розпізнавання мови і голосовими призначеннями для користувача інтерфейсами [17].

Новою технологією вітчизняних підприємств під час набору персоналу є лізинг, який передбачає строкове залучення персоналу для виконання певних робіт. У зарубіжній практиці він використовується значно ширше. Кадрові служби не обмежуються залученням готових спеціалістів у лізинговий штат, а готують свій лізинговий потенціал із талановитою молоддю, щоб здавати в оренду організаціям, які потребують відповідних фахівців [18].

У контексті вирішення питання розвитку потенціалу працівників варто розглядати сучасні

інноваційні методи навчання: тренінги, кейси, інтерактивні технології для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій (навчити аналізувати та сортувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення), коучинг, E-learning (масовий метод дистанційного навчання з використанням електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ), самонавчання (за допомогою різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм).

Велике значення має створення корпоративної системи електронного навчання, яке дає змогу зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в бізнес-процеси, відбувається в інтерактивному режимі через Інтернет. Електронні навчальні технології дають можливість розробляти індивідуальні програми з підвищення кваліфікації кожного працівника, контролювати процес навчання, навчати велику кількість людей одночасно без відриву від основної діяльності. Найбільшим постачальником електронного навчання є корпорація Thomson NETg, яка має понад 5 тис найуспішніших компаній світу. В Україні піонером у цій галузі є компанія AcadEx, яка стала першим партнером Thomson NETg у країнах СНД.

Зважаючи на третій означений вище атрибут, можна зазначити, що організації, які розглядають невизначеність як пропозицію можливостей, здатні робити рішучі дії в умовах невизначеного майбутнього. Тут можна відзначити такий інноваційний підхід у роботі з персоналом, що стрімко розвивається в країнах Західної Європи і у США протягом останніх років, як проактивний менеджмент. Його управлінська тактика профілактична – спрямована на попередження конфліктів та невдоволень працівників організації та створення позитивного психологічного клімату [18]. Основою проактивної технології є визнання та аналіз помилок на основі контролю, націленого на виявлення відхилень у стані соціально-економічної системи, які в майбутньому можуть призвести до негативних наслідків. Згідно з принципом Парето, 20% прихованих і явних погроз перетворюється на 80% критичних ситуацій, що несуть негативні наслідки для підприємства. Як правило, у результаті проактивного контролю проблеми стають наперед відомими, що дає змогу розробити і здійснити заходи для їх усунення.

В Україні проактивність не набула належного визнання у зв'язку з підтриманням традиційних соціальних установок, особливостями ментальності. Основою проактивності є амбіції, які дають змогу рухатися вперед. І якщо західні компанії надають перевагу амбітним претендентам на керівні місця, які виявляють бажання зайняти високу посаду, то в нашій країні таких людей обмежують у можливостях кар'єрного росту. Тоді як бути проактивним означає діяти, а не бути об'єктом дії. Отже, інноваційним напрямом роз-

витку менеджменту персоналу варто вважати перехід від реактивного управління до проактивного, який повинен стати пріоритетним напрямом для вітчизняних підприємств.

Варто також назвати інноваційний бізнес-проект «Бізнес-рітріт» – нову технологію навчання персоналу (означає самоту, віддалення від суспільства). Програма включає бізнес-технології у сфері менеджменту, переговорної та комунікативної техніки, які подаються з урахуванням природи свідомості людини й властивостей її розуму; роботу з тілом. Ідея проекту в тому, щоб під час певного «відключення» від повсякденного життя, перебуваючи у сприятливих умовах, на природі, учасники отримували не лише бізнес-технології для успішної реалізації як управлінців, а й новий погляд на звичні речі. У результаті виникає нове розуміння існуючих обставин, виробляється нова стратегія взаємодії і мотивація в роботі, відкриваються нові перспективи й можливості.

Зважаючи на те, що нині спостерігається певна боротьба організацій за професіоналів, а внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу вирішити проблему, вихід із ситуації вбачається у використанні такої технології підбору персоналу, як хедхантинг (пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів) [19]. У практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Скринінг – спрощений підбір, який здійснюється дещо формально, з урахуванням освіти, віку, статі, досвіду роботи, стосується переважно менш важливих вакансій. Рекрутинг – більш досконалий підбір, який урахує особистісні характеристики й ділові якості претендента і здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [14]. Розгляд означеної нами проблематики варто здійснювати в контексті тенденції розвитку діджиталізації. Згідно з даними дослідницького агентства Grand View, світовий ринок технічних інновацій у сфері HR досяг \$14 млрд, і, за прогнозами, його зростання до 2025 р. становитиме \$30 млрд. Дослідження консалтингової компанії Coleman Services щодо рівня розвитку цифрових технологій у HR показали, як і навіщо її клієнти застосовують цифрові технології в організації управління кадрами [6]. Було розглянуто компанії, які автоматизують HR-процеси задля забезпечення легкості і гнучкості організації під час впровадження змін, максимальної простоти, максимальної концентрації, трендових особливостей компаній, які використовують цифрові технології у кадровій політиці і HR.

Під час оцінки загального рівня розвитку діджиталізації у сфері управління персоналом 62% респондентів засвідчили, що їхні компанії частково автоматизували HR-функції і планують продовжувати модернізацію, 17% – ще тільки починають впроваджувати цифрові технології, 10% пройшли основний етап цифровізації та



автоматизували основні функції, 6% – автоматизували лише деякі функції HR і не планують розвиватися у цьому напрямі. Лише 4% компаній пройшли повну цифрову трансформацію та автоматизували всі функції HR. Серед HR-функцій, які автоматизували компанії, переважає кадрове адміністрування – 77% [6]. Модернізована система значно полегшить роботу HR-менеджерів і кадровиків, дає можливість здійснити більш об'єктивну оцінку персоналу, виявляти сильні та слабкі боки співробітників, формувати індивідуальні підходи до розвитку кожного працівника. Компанії, які автоматизували функції навчання та розвитку персоналу, отримали можливість розробити індивідуальну або групову програму навчання співробітників. Виходячи з проведеного аналізу, запропонуємо умовну класифікацію інноваційних технологій і практик управління персоналом (табл. 1).

Представлена класифікація групи методів може забезпечити можливість керівництву підприємства здійснювати безперервний процес впливу на інтереси і поведінку працівників, генерування ними інновацій у різних галузях діяльності з використанням новостворених чи вдосконалених способів із метою досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства.

В управлінні персоналом зараз затребувані інструменти, які дають можливість вивчити і зіставити інформацію про співробітників: управління повним обсягом даних, аналіз розвитку кар'єри талантів у компанії, вивчення якісного складу співробітників. Аналізуючи інформацію за цими напрямками, кадрові агенції отримують дані, які дають змогу максимально використовувати відомості про співробітників. Отже, HR-аналітика стає важливим інструментом в умовах цифровізації і допомагає вирішити такі завдання: сформувати або скорегувати внутрішні

корпоративні стандарти; виявити перспективних або проблемних співробітників і вибудувати роботу з ними; провести складні вимірювання (оцінити моральний клімат у колективі, рівень залучення персоналу, його потенційний ресурс тощо).

**Висновки.** Дослідження міжнародних тенденцій розвитку технологій з управління персоналом дало можливість виявити певні особливості в розвитку означеного напрямку. Зокрема, всупереч традиційному твердженню про те, що новітні технології є загрозою зайнятості людей обґрунтовано позицію, що найбільша цінність, синергічна результативність виникає там, де ефективно поєднуються технології і людський фактор. Звертаючи увагу на можливості середовища, яке створюють технології, організації можуть окреслити напрями подолання особливої парадоксальності сьогодення, а саме залишатися людяними у світі, керованому технологіями.

Нове розуміння того, що об'єднує людину і технології, те, що примушує нас працювати зі світом, сформованим технологіями, може дати змогу людям і компаніям здолати складні конфлікти сучасних організацій на основі реалізації таких змін: виховання почуття причетності, залучення на тлі прагнення до індивідуальності всупереч тому, що технології формують умови для індивідуалізації, люди можуть бути приналежними до організації; замість того щоб сприймати переключення як загрозу, використовувати її як засіб пошуку стійкості в умовах перетворень, збільшення потенціалу співробітників із метою отримання довгострокового успіху у роботі; замість сумнівів щодо невизначеності бізнес-стратегії враховувати, що вона може породити нові можливості: створювати майбутнє за допомогою рішучих дій, перетворювати її на інформовану перспективу.

Таблиця 1

**Класифікація інноваційних технологій управління персоналом у контексті міжнародних тенденцій розвитку HR-менеджменту**

№ п/п	Управлінські орієнтації	Інноваційні технології управління персоналом
1	Досягнення мети, залучення персоналу	Система Vibralmage, методика аналізу LAB-profile, метапрограмного профілю, технологія Mystery Shopping, Investors in People (стандарт «Інвестори в Людей»), нейромаркетинг, блокчейн, технології, пов'язані зі здоровим способом життя, Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, HR-брендинг, проекти на основі інклюзивності і різноманітності, технології, діагностуючі харасмент, технологія групового коучингу, стрес-менеджмент, управління конфліктами, інжиніринг і т. п.
2	Реалізація трудового потенціалу як засобу максимізації креативності працівників	Планування (технологія маркетингу); підбір (скринінг, рекрутинг, хедхантинг, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг); оцінка («платформи дій», «платформи для прослуховування» (listening platforms) контролінг персоналу; мотивація, оцінювання (трейдинг, гейміфікація); адаптація (jobshadowing, buddying, асесментцентр); навчання (кейси, інтерактивне на основі бізнес-ситуацій, коучинг, E-learning, самонавчання з використанням книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, аналітика, чат-боти, обробка природної мови, консалтинг).
3	Забезпечення перспективності в умовах невизначеності	Проактивний менеджмент, технологія стратегічних ініціатив, бізнес-проект «Бізнес-рітріт», тренінги тощо.

Під час обговорення глобальних тенденцій в розвитку персоналу, осмислення суспільних змін їх варто розглядати через призму мети, потенціалу і перспективи. Це визначає сучасні вимоги до управління трудовим потенціалом, дає змогу окреслити відповідні вимоги до інноваційних технологій у системі менеджменту.

У менеджменті персоналу необхідно акцентувати увагу на можливостях кожного працівника, організовуючи та об'єднуючи людей на досягнення спільної мети. Організаціям варто працювати над тим, як змінити ролі і зміст самої роботи так, щоб вони були синергією, а не компромісом між людьми і технологіями. Визнаючи, що технології, проблеми людей і бізнесу існують не окремо, а у взаємозв'язку, управлінці повинні орієнтуватися на роботу в командах, куди входять не лише люди, а й технології, і де застосовуються принципи адаптивних організаційних структур для забезпечення більшої гнучкості.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що прискорення глобалізації економіки й посилення конкуренції на ринках зумовлюють необхідність упровадження інноваційних

технологій у практику управління персоналом. При цьому основна увага кадрового менеджменту має приділятися запровадженню і розвитку персонал-технологій, новаторських ідей в управлінні персоналом, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників підприємства. Відповідність інноваційної стратегії та стратегії й політики менеджменту персоналу стає необхідним чинником інноваційного розвитку організації, а її пошук – основним завданням вищого менеджменту, що є перспективним завданням подальших досліджень у цьому напрямі. Запропонована класифікація інноваційних методів може певним чином забезпечувати поліпшення управління персоналом організацій, його орієнтацію на реалізацію найважливіших стратегічних цілей і завдань. Основне завдання фахівців з управління персоналом полягає в орієнтації співробітників на досягнення спільної мети і реалізації їх залучення, розкритті потенціалу і здібностей працівників, перспективного їх розвитку в умовах невизначеності, адже людські можливості стають одним з основних ресурсів компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Антоненко А. Використання методології LAB-профілю в практиці управління персоналом. *Менеджер з персоналу*. 2006. № 10. С. 70–77.
2. Балабанова Л., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк, 2010. 238 с.
3. Беккер Г. Людський капітал. Москва, 1997. С. 11.
4. Брич В., Борисяк О. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль, 2020. 318 с.
5. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.
6. Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020/>.
7. Друкер П.Ф. Завдання менеджменту в XXI столітті. Москва, 2003. 272 с.
8. Кудрявцева Є.І., Голянич В.М. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Управлінський консалтинг*. 2013. № 2. С. 5–16.
9. Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91–101.
10. Хохлова Т., Машкетова А. Полювання на голови: ексклюзивна технологія для підбору суперперсоналу. *Управління персоналом*. 2007. № 17(171). С. 35–40.
11. Мажник Л. Стратегічний розвиток технологій управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 22. С. 95–96.
12. ІМойсєєв А. Стрижневі технології нового часу. *Управління персоналом*. 2007. № 17(171). С. 8–24.
13. Осипенко А. Значення та розвиток головного полювання на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 87–89.
14. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Ділова інформація*. 2013. № 10. С. 227–232.
15. Скляр Є. Застосування методу оціночного центру при оцінці професійних здібностей персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 205. С. 82–85.
16. Третяк О.П. Сучасні кадрові технології в системі управління персоналом на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24/4. С. 389–397.
17. Чуланова О.Л. Сучасні технології кадрового менеджменту: актуалізація в російській практиці, можливості, ризики. Москва, 2018. 364 с.
18. Файоль А. Загальне та промислове управління. Москва, 1923. 122 с.
19. Зглат-Лозинська Л.О. Поліпшення профорієнтації на основі прогнозованих тенденцій на ринках праці та освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 313–323.

#### References:

1. Antonenko, A. (2006). Using the LAB-profile methodology in the practice of personnel management [Vykorystannya metodologii LAB-profilu v praktytsi upravlinnia personalom]. *Personnel manager*, 10, 70–77. (In Ukrainian).
2. Balabanova, L., & Stelmashenko, O. (Eds.). (2010). Strategic personnel management of the enterprise in a market economy [Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky], 238 p. (In Ukrainian).



3. Becker, G. (1997). Human capital [Liudskiy kapital]. Moscow: Publishing house of Moscow State University, 11 p. (In Russian).
4. Brych, V., & Borysyak O. (Eds.). (2020). Transformation of the personnel management system of enterprises [Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv]. Monograph. Ternopil: VPTs: "Economic Thought of TNEU". (In Ukrainian).
5. Dzyamulych, M.I., & Shmatkovskaya, T.O. (2020). Management of enterprise personnel development in the conditions of economic globalization [Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii ekonomiky]. *Economic Forum*, 3, 138–142. (In Ukrainian).
6. Research, (2020). International trends in the field of personnel management – 2020 [Mizhnarodni tendentsii v haluzi upravlinnia personalom – 2020]. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020>. (In Ukrainian).
7. Drucker, P.F. (2003). Management tasks in the XXI century [Zavdannia menedzhmentu v XXI stolitti]. Per. from English. Moscow: Publishing house "Williams". (In Russian).
8. Kudryavtseva, E.I., & Golyanich, V.M. (2013). Golyanich Innovative technologies in personnel management [Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom]. *Management consulting*, 2, 5–16. (In Ukrainian).
9. Kuksa, V.M., Polyak, K.V. (2020). Personnel management: the latest trends and threats [Upravlinnia personalom: ostanni tendentsii ta zahrozy]. *Financial space*, 1 (37), 91–101. (In Ukrainian).
10. Khokhlova, T., & Mashketova, A. (2007). Headhunting: an exclusive technology for the selection of super personnel [Poliuvannia na holovy: ekskliuzyvna tekhnolohiia dlia pidboru super personalu]. *Personnel management*, 17 (171), 35–40. (In Ukrainian).
11. Mazhnyk, L. (2011). Strategic development of enterprise personnel management technologies [Stratehichniy rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom pidpriemstva]. *Development Management*, 22, 95–96. (In Ukrainian).
12. Moiseev, A. (2007). Rod technologies of new time [Stryzhnevi tekhnolohii novoho chasu]. *Personnel management*, 17 (171), 8–24. (In Ukrainian).
13. Osipenko, A. (2014). Significance and development of headhunting in domestic enterprises [Znachennia ta rozvytok holovnoho poliuvannia na vitchyznianykh pidpriemstvakh]. *Development management*, 3, 87–89. (In Ukrainian).
14. Pisarevska, G. (Eds.). (2013). Development of the market of recruiting services in Ukraine [Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini]. *Business inform*, 10, 227–232. (In Ukrainian).
15. Sklyar, Ė. (2013). Application of the assessment center method in assessing the professional abilities of staff [Zastosuvannia metodu otsinochnoho tsentru pry otsyntsi profesiinykh zdibnostei personalu]. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 205, 82–85. (In Ukrainian).
16. Tretyak, O.P. (2014). Suchasni personnel-technologies in the personnel management system at the enterprises [Suchasni kadrovi tekhnolohii v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvakh]. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, 24/4, 389–397. (In Ukrainian).
17. Chulanova, O.L. (2017). Modern technologies of personnel management: actualization in Russian practices, opportunities, risks [Suchasni tekhnolohii kadrovoho menedzhmentu: aktualizatsiia v rosiiskii praktytsi, mozhlyvosti, ryzyky]. Monograph. (In Russian).
18. Fayolle, H. (1923). General and Industrial Administration [Zahalne ta promyslove upravlinnia]. Moscow: Central Institute of Labor. (In Russian).
19. Zgalat-Lozynska, L.O. (2015). Career guidance improvement based on forecasted trends at labour and education markets [Polipshennia proforiientatsii na osnovi prohnozovanykh tendentsii na rynkakh pratsi ta osvity]. *Actual Problems of Economics*, 9 (171), 313–323. (In Ukrainian).