

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

(для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальностей 051 – Економіка, С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини, освітня програма «Економіка»)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

Методичні рекомендації до проведення практичних занять із навчальної дисципліни «Інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами» (для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальностей 051 – Економіка, С1 – Економіка та міжнародна економіка, освітня програма «Економіка») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Н. М. Матвєєва. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 34 с.

Укладач канд. екон. наук, проф. Н. М. Матвєєва

Рецензент

О. М. Колмакова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою економіки та маркетингу, протокол № 9 від 20 січня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 1 ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	5
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 2 ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	17
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 3 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	25
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Сучасний розвиток суспільства характеризується поглибленням трансформаційних процесів, зумовлених цифровізацією економіки, поширенням інформаційно-комунікаційних технологій та зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника соціально-економічного розвитку.

В умовах економіки знань і сталого розвитку управління людськими ресурсами набуває системного та стратегічного характеру, зорієнтованого на розвиток компетентностей, залученості персоналу, інноваційної поведінки та відповідальної організаційної культури.

Вагомим фактором трансформації сучасного управління персоналом є активне впровадження цифрових HRM-систем, автоматизація HR-процесів, використання інформаційно-аналітичних технологій та HR-аналітики. Сучасні організації дедалі частіше переносять ключові функції управління людськими ресурсами в цифрове середовище, що сприяє формуванню інтегрованих систем управління персоналом, підвищенню ефективності управлінських рішень та розвитку людського капіталу в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція інноваційних, цифрових і «зелених» технологій у систему управління людськими ресурсами, що відповідає принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та ESG-підходів. Управління персоналом стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення гідної праці, безперервного навчання та збереження людського потенціалу.

Саме тому метою викладання освітньої компоненти є формування у здобувачів вищої освіти системи знань, умінь і навичок щодо впровадження інноваційних технологій в управління людськими ресурсами та обґрунтування їх соціально-економічної ефективності в умовах цифрової економіки та сталого розвитку.

Основними завданнями вивчення освітньої компоненти є вивчення теоретико-методологічних засад стратегічного управління людськими ресурсами; набуття знань щодо сучасних інноваційних, цифрових і аналітичних HR-технологій; формування здатності аналізувати та оцінювати ефективність HR-рішень і HR-інновацій; опанування підходів до розвитку людського капіталу, залученості персоналу та інтегрованих HR-систем; усвідомлення ролі управління людськими ресурсами у забезпеченні сталого розвитку організації.

У результаті вивчення освітньої компоненти здобувач вищої освіти повинен знати суть сучасних підходів до управління людськими ресурсами, особливості цифрової трансформації HR-процесів, інструменти HR-аналітики, принципи розвитку людського капіталу та значення інноваційних HR-технологій у досягненні стратегічних цілей і сталого розвитку організацій.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 1 ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Тема 1.1 Людські ресурси організації як об'єкт стратегічного управління та розвитку людського капіталу.

Тема 1.2 Суть, види та значення інновацій в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки.

Тема 1.3 Інноваційні технології навчання, розвитку та формування компетентностей персоналу.

Питання до тем

1. Розкрийте суть людських ресурсів організації як об'єкта стратегічного управління та обґрунтуйте їх роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

2. Поясніть взаємозв'язок між поняттями «людські ресурси», «людський капітал» і «трудова потенція» у системі сучасного управління організацією.

3. Охарактеризуйте основні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами та визначте, як вони впливають на розвиток людського капіталу в організації.

4. Проаналізуйте, як цифровізація економіки трансформує зміст, функції та інструменти управління людськими ресурсами.

5. Розкрийте суть інновацій в управлінні людськими ресурсами та запропонуйте критерії їх класифікації в умовах цифрової економіки.

6. Обґрунтуйте значення інноваційних підходів в управлінні людськими ресурсами для підвищення адаптивності, продуктивності та інноваційної спроможності організації.

7. Порівняйте традиційні та інноваційні технології управління персоналом і визначте їх переваги та обмеження в сучасних умовах.

8. Охарактеризуйте інноваційні технології навчання та розвитку персоналу та поясніть, як вони впливають на формування професійних і надпрофесійних компетентностей.

9. Проаналізуйте роль безперервного навчання, цифрових платформ і персоналізованих освітніх траєкторій у розвитку компетентностей працівників.

10. Обґрунтуйте, як інноваційні технології навчання і розвитку персоналу можуть бути інтегровані в стратегію управління людськими ресурсами організації.

Тестові завдання

1. Людські ресурси організації у стратегічному управлінні розглядаються передусім як:

- а) витратний елемент виробництва;
- б) адміністративний ресурс;
- в) стратегічний актив і джерело конкурентних переваг;

г) допоміжний чинник операційної діяльності.

2. Поняття «людський капітал» найбільш повно відображає:

а) чисельність працівників підприємства;

б) сукупність знань, навичок, компетентностей, досвіду та мотивації працівників;

в) лише професійну освіту працівників;

г) фонд оплати праці персоналу.

3. Стратегічне управління людськими ресурсами відрізняється від традиційного управління персоналом тим, що воно:

а) зорієнтоване лише на кадровий облік;

б) зосереджується лише на поточних потребах підприємства;

в) інтегрує кадрову політику із загальною стратегією розвитку організації;

г) не враховує зовнішнє середовище.

4. Основною метою розвитку людського капіталу в організації є:

а) скорочення витрат на навчання;

б) формальне підвищення кваліфікації;

в) забезпечення довгострокової ефективності та інноваційної спроможності організації;

г) збільшення обсягу документації з кадрів.

5. Умови цифрової економіки зумовлюють в управлінні людськими ресурсами насамперед:

а) зменшення ролі компетентностей працівників;

б) відмову від цифрових платформ;

в) зростання значення гнучкості, цифрових навичок і безперервного навчання;

г) повне усунення потреби в HR-службах.

6. Інновації в управлінні людськими ресурсами доцільно трактувати так:

а) будь-які зміни у кадровій документації;

б) нові або вдосконалені підходи, методи, інструменти й технології HR-діяльності;

в) тільки використання штучного інтелекту;

г) винятково автоматизацію нарахування заробітної плати.

7. До організаційних інновацій у сфері управління людськими ресурсами належить:

а) упровадження гнучких форм зайнятості та командної моделі роботи;

б) заміна меблів у відділі кадрів;

в) підвищення тарифних ставок;

г) збільшення кількості звітів.

8. Який із наведених прикладів найбільш точно відображає цифрову HR-інновацію:

а) архівування паперових особових справ;

б) використання HRM-системи для аналітики, рекрутингу та розвитку персоналу;

в) проведення наради без порядку денного;

г) ручне ведення табелів робочого часу?

9. Значення інновацій в управлінні людськими ресурсами полягає в тому, що вони:

а) знижують потребу у стратегічному плануванні;

б) сприяють підвищенню адаптивності, продуктивності та залученості персоналу;

в) усувають потребу у професійному розвитку працівників;

г) зменшують роль організаційної культури

10. Однією з ключових передумов успішного впровадження

HR-інновацій є:

а) ігнорування опору змінам;

б) відсутність зворотного зв'язку;

в) підтримка керівництва та готовність персоналу до змін;

г) повна відмова від оцінювання результатів

11. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом передбачає:

а) орієнтацію лише на диплом працівника

б) оцінювання і розвиток знань, умінь, поведінкових моделей та здатності до результативної діяльності;

в) урахування лише стажу роботи;

г) заміну навчання контролем дисципліни

12. Інноваційні технології навчання персоналу насамперед спрямовані:

а) на уніфікацію всіх освітніх потреб працівників;

б) формальне проходження інструктажів;

в) персоналізацію розвитку та формування актуальних компетентностей;

г) зменшення часу взаємодії працівників.

13. Яка з наведених технологій належить до інноваційних технологій навчання персоналу:

а) мікронавчання;

б) винятково паперове тестування без зворотного зв'язку;

в) усне опитування без критеріїв оцінювання;

г) випадкове призначення наставників без програми?

14. Перевагою змішаного навчання в організації є:

а) повна відмова від практики;

б) поєднання онлайн- і офлайн-форматів для підвищення ефективності засвоєння знань;

в) заміна всіх форм розвитку лише самонавчанням;

г) зменшення ролі викладача і наставника до нуля.

15. Персоналізована освітня траєкторія працівника означає:

а) однаковий для всіх працівників зміст навчання;

б) індивідуалізований підхід до розвитку залежно від ролі, потреб і цілей працівника;

в) відмову від оцінювання результатів навчання;

г) навчання лише за ініціативою керівника.

16. Формування надпрофесійних компетентностей персоналу пов'язане передусім із розвитком:

- а) лише технічних навичок;
- б) комунікації, критичного мислення, адаптивності, емоційного інтелекту;
- в) винятково фізичної витривалості;
- г) навичок заповнення кадрових документів.

17. Який показник найбільш доцільно використовувати для оцінювання ефективності навчання персоналу:

- а) кількість виданих сертифікатів без аналізу результатів;
- б) зміни в рівні компетентностей і вплив навчання на результати діяльності;
- в) кількість сторінок навчальних матеріалів;
- г) тривалість лекційного заняття?

18. Цифрові платформи навчання персоналу дають змогу:

- а) унеможливити моніторинг прогресу;
- б) забезпечити масштабованість, доступність і аналітику навчального процесу;
- в) повністю усунути роль мотивації в навчанні;
- г) відмовитися від компетентнісного підходу.

19. Стратегічна інтеграція навчання і розвитку персоналу в HR-систему організації означає:

- а) випадковий вибір навчальних програм;
- б) зв'язок програм розвитку з цілями організації та потребами її людського капіталу;
- в) навчання лише новоприйнятих працівників;
- г) орієнтацію лише на короткострокові завдання.

20. У сучасній організації інноваційні технології розвитку персоналу мають розглядатися, як:

- а) другорядний елемент кадрової роботи;
- б) інструмент стратегічного забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності;
- в) тимчасова управлінська мода;
- г) винятково елемент корпоративного іміджу.

Кейс «Зміна лідерів: випадковість чи незворотна тенденція?»

Технологічна карта світу змінюється. Місце колишніх лідерів, які «знімали вершки» з преміальних продуктів, займають виробники з оптимальним співвідношенням ціни і якості. Компанія The Boston Consulting Group у червні 2020 року сформувала новий рейтинг найбільш інноваційних компаній «The 50 Most Innovative Companies» (табл. 1) (https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf).

За попередні 14 років – саме стільки BCG проводить своє щорічне дослідження – в списку 50-ти найбільш інноваційних компаній встигли

побувати 162 учасника. Близько 30 % промайнули в топ-50 всього один раз; 57 % з'являлися в списку не більше трьох разів. І лише вісім компаній потрапляли в рейтинг щорічно протягом усіх 14-ти років. Це Alphabet, Amazon, Apple, HP, IBM, Microsoft, Samsung і Toyota. Ці компанії є серійними інноваторами, і їм вдалося створити інноваційні системи, які постійно сприяють творчості та гнучкості. Це продуманий, трудомісткий процес, але якщо все зроблено правильно, віддача може бути величезною.

Таблиця 1 – Рейтинг найбільших інноваційних компаній «The 50 Most Innovative Companies»

№ з/п	Назва компанії	№ з/п	Назва компанії	№ з/п	Назва компанії	№ з/п	Назва компанії	№ з/п	Назва компанії
1	Apple (+2)	11	Tesla (-2)	21	Siemens (-5)	31	JD.com (новачок)	41	Toyota (-4)
2	Alphabet (-1)	12	Cisco (+S)	22	Target (повернення)	32	Volkswagen (+6)	42	Nestle (повернення)
3	Amazon (-1)	13	Walmart (+29)	23	Philips (+6)	33	Bosch (новачок)	43	ABB (новачок)
4	Microsoft (+0)	14	Tencent (повернення)	24	Xiaomi (повернення)	34	Airbus (повернення)	44	ЗМ (-S)
5	Samsung (+0)	15	HP (+29)	25	Oracle (повернення)	35	Salesforce (-2)	45	Unilever (-13)
6	Huawei (+42)	16	Nike (повернення)	26	Johnson & Johnson (-12)	36	JPMorgan Chase (-16)	46	FCA (новачок)
7	Alibaba (+16)	17	Netflix (-11)	27	SAP (+1)	37	Uber (повернення)	47	Novartis (новачок)
8	IBM (-1)	18	LG Electronics (+0)	28	Adidas (-18)	38	Bayer (-14)	48	Coca-Cola (повернення)
9	Sony (повернення)	19	Intel (повернення)	29	Hitachi (повернення)	39	Procter & Gamble (повернення)	49	Volvo (новачок)
10	Facebook (-2)	20	Dell (+21)	30	Costco (повернення)	40	Royal Dutch Shell (-10)	50	McDonald's (-29)

Рейтинг The Boston Consulting Group базується на складній формулі, що поєднує результати голосування 2 500 топ-менеджерів авторитетних корпорацій та фінансові показники компаній-претендентів. При цьому підсумки голосування мають питому вагу 80 % у загальних результатах. Тому рейтинг The Boston Consulting Group швидше відображає настрої в індустрії високих технологій, ніж є мірилом якихось фінансових досягнень. Учасники рейтингу оцінювалися за чотирма параметрами: глобальний «Mindshare» – кількість голосів від усіх керівників у сфері інновацій; створення вартості –

загальна прибутковість акцій; галузевий експертний огляд – кількість голосів керівників компаній з тієї ж галузі; індустріальний розрив – індекс для вимірювання голосів в різних галузях. Цей показник був вперше включений у рейтинг у 2020 році.

Зазвичай інноваційні компанії асоціюються зі стартапами, однак великі компанії, які не є активними на початкових етапах розробок, проявляють себе на етапах упровадження та дифузії інновацій. У цьому контексті компанії, чий продажі нових продуктів перевищують середній показник по галузі, вважаються «лідерами інновацій». Великі фірми зазвичай мають більший доступ до ресурсів і робочої сили, ніж дрібніші, здебільшого вони мають перевагу, коли мова йде про дослідження і розробки, а також про створення програм, зорієнтованих на інновації. Інвестування в інновації показує набагато більшу віддачу – компанії, які вклали в 1,4 рази більше в інновації, отримали в 4 рази більше продажів нових продуктів.

Однак великі корпорації стикаються з низкою перешкод, які знижують їх інноваційність: неефективний розподіл ресурсів, який веде до того, що підтримку отримують сумнівні проекти, а насправді цікаві починання згасають (31 % респондентів відзначили цю проблему); є значні труднощі стосовно можливості згуртувати співробітників для реалізації інноваційної стратегії (з цим зіткнулися 27 % опитаних компаній). Успішно впроваджують нововведення ті великі корпорації, які більше інвестують у програми інновацій. Крім того, лідери в цій галузі чітко уявляють, що таке інновації, і доносять своє бачення до співробітників. Як підкреслюють в VCG, найбільш інноваційні компанії роблять ставку на людський капітал. Вони не шкодують грошей на пошук і підбір талановитих кадрів та роблять все, щоб утримати таких людей. Експерти відзначають: недостатньо набрати здібних людей – потрібно їх правильно розподілити по ділянках роботи. В одній компанії, яка займається медичними технологіями, для пришвидшення процесу прийняття ключових рішень голову департаменту розробок ввели до складу ради директорів, створивши посаду директора з технологій.

Інновації залежать від якості роботи відповідних департаментів. Хороша команда з інновацій – це, насамперед, маленька команда (головний секрет Amazon – правило двох піц, з якого випливає, що ідеальна за розміром команда – та, що може наїстися двома піцями). Незважаючи на обмежений склад, така команда повинна бути різноманітною: менеджери, маркетингологи, інженери, дизайнери. Люди різних професій можуть знайти ідеальний баланс між рішеннями, що базуються на аналізі великих даних, і людським підходом до справи. Експерти VCG вважають, що людям, які займаються інноваціями, необхідно надати свободу дій. Водночас їх потрібно постійно мотивувати. Тільки так можна досягти максимального результату.

У рейтингу 2020 року американський роздрібний гігант Walmart піднявся на 13-е місце в списку, перестрибнувши на 29 місць з 2019 року. Walmart доклав значних зусиль до своїх пропозицій в галузі електронної комерції та універсальних каналів поставок. Наприклад, компанія запустила опції доставки на наступний день в 2020 році і тепер пропонує односторонню доставку більшості населення США. Компанія також має частку в китайській платформі електронної комерції JD.com, яка виросла з 5 % до 12 %.

У 2020 році компанія Costco, яка відома своїм ефективним використанням даних зайняла 30-те місце. Завдяки моделі «тільки для членів» компанія змогла зібрати масу інформації про своїх клієнтів. Вона використовує ці дані не тільки для маркетингових цілей, але і для спрощення процесів, таких як повідомлення про відгуки. Costco також використовує датчики контролю даних на своїх складах, щоб заощадити гроші на використанні води і виявляти будь-які потенційні витоки до того, як вони відбудуться.

Зміни в позиціях компаній відображають нові тренди у світі високих технологій. Зараз лідерами є не ті корпорації, що виробляють преміальні продукти за цінами, які відлякують пересічного покупця. «Сьогодні інновації – це здатність вивести на ринок технологію, яку приймає пересічний споживач і при цьому вона буде йому по кишені», – пояснює одна з укладачів рейтингу Хаді Заблїт. Прослідкуємо деякі метаморфози, які відображають зміну рейтингу. Наприклад, у 2013 році в рейтингу сталася маленька, ледь помітна на перший погляд, але дуже знакова зміна. Samsung і Google помінялися місцями в першій трійці. Google, що спершу займав друге місце, опустився на сходинку нижче, пропустивши корейців вперед. Це важливо з кількох точок зору. По-перше, Samsung багато в чому зобов'язаний своїм успіхом операційній системі Android, розробленій Google. По-друге, було прийнято вважати, що бренд Google, який стоїть за розвитком Android – нині найпопулярнішої операційки у світі, має отримувати від цього найбільші дивіденди. Але з'ясовується, що корейці «знімають вершки» з Android більшою мірою, ніж Google. Японці, які колись задавали тон в ІТ-індустрії, безповоротно втратили свої позиції. Є й ознаки того, що насувається спад у розвитку найбільших американських компаній.

Рокіровка Samsung і Google на вершині рейтингу найбільш інноваційних компаній 2013 року вважалася важливою подією в ІТ-індустрії. Американський техноблогер Марк Стіл висловився так: «Ніколи раніше навіть у непитущих менеджерів Samsung не було такого вражаючого приводу відкрити шампанське, а у менеджерів Google такого вражаючого приводу замислитися про радикальні контрзаходи».

Створюючи операційну систему Android кілька років тому, в Google мріяли про платформу, яка залучить найбільших виробників і дозволить дати гідну відсіч Apple на ринку смартфонів. З одного боку, план спрацював, як

зазначають експерти. Android швидко привернув увагу виробників, які намагалися конкурувати з Apple. Такі компанії, як Samsung, HTC, Sony, LG, зробили основну ставку на Android. Однак Android не став для Google справжнім пріоритетом. Спочатку компанія зіткнулася з проблемою фрагментації: виробники вносили в Android зміни, через які на ринку з'явилися сотні варіантів смартфонів з різними версіями операційної системи. Оновлення до останньої версії Android стало проблематичним. Google почав випуск апаратів під брендом Nexus (їх виробляли партнери компанії HTC, Samsung, LG), але попит на такі смартфони був невисоким. А потім виникла нова проблема. Ринок Android-смартфонів поступово перетворився на королівство Samsung, у якому інші виробники опинилися на задвірках. Флагманські моделі Samsung щороку стають бестселерами, а моделі середнього цінового діапазону ефективно заповнюють нішу між звичайними телефонами і дорогими топовими їхніми рішеннями.

У результаті на ринку смартфонів залишилися тільки два ключові гравці – Apple та Samsung. Саме Samsung, а не Google. І це при тому, що Samsung використовував Android як трамплін у війні з Apple дуже успішно і сьогодні насолоджується здобутками, тоді як Google, що стоїть за розробкою Android, слабо асоціюється зі смартфонами в головах пересічних споживачів, які не стежать за перипетіями ринку і не читають спеціалізовану пресу. За дев'ять років Google випустила вісім смартфонів Nexus і три покоління моделей Pixel, тобто раз на рік він представляє один-два гаджети. Подібна схема (якщо розглядати великих гравців ринку) характерна тільки для Apple і китайською OnePlus – Samsung, Huawei та інші відомі бренди щорічно випускають значно більшу кількість смартфонів – від флагманських до ультрабюджетних, у Huawei є навіть окремий суббренд Honor, під яким виходять доступні апарати, а Samsung на початку 2019 року запустила нову лінійку дешевих смартфонів Galaxy M. Apple і OnePlus можуть дозволити собі випускати смартфони раз на рік за рахунок своїх особливостей. Зокрема, ніхто, крім Apple, не виробляє смартфони на базі iOS – друга за популярністю мобільна платформа у світі. OnePlus переважає низькою вартістю своїх смартфонів, які за рахунок цієї особливості з 2013 р. отримали назву «вбивці флагманів». Google подібних переваг позбавлена: її нові смартфони коштують дорожче багатьох конкурентів, а ОС Android поширюється з відкритим вихідним кодом, що надає можливість кожному без перебільшення випустити свій смартфон.

Річард Сейнтвілус, американський фінансовий аналітик, що спеціалізується на IT-індустрії вважає, що протистояння між Apple і Samsung нагадує війну між BMW і Honda, яка триває вже давно. На його думку, керівники Samsung змогли зрозуміти просту істину, яку відмовилися побачити такі компанії, як Microsoft і Nokia. «Якщо ви не можете відібрати у Apple його ринок, потрібно створити свій власний», – формулює цю істину Сейнтвілус.

«Якщо ви роками їздите на BMW, вас складно переконати пересісти на Honda», – каже експерт. І в Samsung вирішили не грати в цю гру. Замість того корейська компанія придумала гонку діагоналей екрану і кількості ядер в процесорі. По суті, Samsung запропонував покупцям, які з якихось причин не розглядали можливість купівлі iPhone, кращу альтернативу, ніж інші виробники, і поглинув всю частку ринку, яку Apple залишив для конкурентів.

Рецепт успіху виявився простим, як і у випадку зі стратегією Honda на початку 2000-х: «У вас немає грошей на BMW? Тоді купуйте Honda – це майже те ж саме». Samsung представив покупцям великий модельний ряд пристроїв, що не поступалися у функціональності iPhone, але за меншою ціною. Потім компанія навіть змогла піти далі, ніж Honda будь-коли вдавалося зайти у війні з BMW. Створивши ринок смартфонів з великою діагоналлю екрану, Samsung змінив ці правила. У 2012-му Apple, який завжди встановлював правила гри, вперше пішов за конкурентами конкурентів, збільшивши діагональ екрану в новій моделі iPhone 5.

Вплив корейської компанії на Android поступово зростав. Samsung вносив безліч змін і доробок в Android, і багато з них стали частиною операційної системи. Наприклад, функція MultiView дозволяє розділити екран Galaxy Note 2 між двома додатками. Разом із запуском Galaxy Note 3 була продемонстрована нова функція. Користувач може створити вікно довільного розміру і запустити в ньому другу програму поверх першої. Наприклад, дивитися в невеликому вікні ролик з YouTube, продовжуючи працювати в основному вікні з робочою поштою. Ця функція запатентована Samsung, але ліцензована Google і з'явиться в наступній версії Android. Таким чином, одна з найяскравіших і, можливо, найпотрібніших функцій для пристроїв з великими екранами в Android матиме корейське авторство.

В рейтингу 2019 року, лідером списку стала компанія Alphabet / Google, яка вперше за 13 років змістила з цієї позиції Apple. Як причини, зазначаються здобутки Alphabet / Google у використанні можливостей штучного інтелекту (ШІ). Компанія також працює як з платформами (наприклад Android), так і з екосистемами (співпрацюючи з іншими фірмами в розробці Waymo, своєю технологією автономного водіння). Amazon, що займає друге місце, крім використання ШІ в роздрібному бізнесі, вперше впровадив технологію розпізнавання голосу (Alexa) та платформені сервіси (Amazon Web Services). У розробку програмного забезпечення для розпізнавання голосу великий внесок зробила компанія Apple (третє місце) зі своєю системою Siri. Вона також запропонувала першокласне віртуальне робоче місце для розробників додатків на своїй платформі iOS. Четвертий у списку лідерів Microsoft теж перетворився з розробника ПЗ на постачальника платформених ШІ-послуг. Усі 10 компаній з найвищим рейтингом та багато хто з топ-50 використовують ШІ, платформи і екосистеми, щоб дозволити собі та іншим створювати і використовувати нові

продукти, послуги й способи роботи. Наприклад, McDonald's (№ 21) алгоритм ШІ потрібен для обслуговування цифрових меню, які постійно змінюються залежно від таких факторів, як час доби, день тижня, відвідуваність ресторанів і погода. Philips (№ 29) запустив платформу ШІ в 2018: вона допомагає вченим, розробникам ПО, лікарям і постачальникам медичних послуг отримати доступ до розширених можливостей аналізу даних охорони здоров'я, також надаючи їм інструменти і технології для створення, підтримки, впровадження і масштабування рішень на основі ШІ. Лідер світової хімічної галузі BASF (№ 12) співпрацює з розробником ШІ-програм Citrine у створенні моделей, що ідентифікують нові матеріали для збору вуглекислого та парникових газів.

У 2020 році ТОП-50 відкрив Apple (бронзовий призер 2019 року в цьому році обійшов у рейтингу Alphabet і Amazon), а закриває рейтинг McDonald's, який дивом не був вилучений у цьому році зі списку, опустившись відразу на 29 позицій. Найбільший «стрибок» (з 48-го місця в 2019 році на 6-те місце в 2020 році) продемонструвала китайська компанія Huawei, яка в минулому році витратила майже 19 мільярдів доларів на дослідження і розробки. До речі, єдиною компанією не зі США, яка в цьому році стала більш інноваційною, ніж Huawei, є Samsung з Південної Кореї (5-те місце в рейтингу). Позиція цієї компанії за рік не змінилася, як і Microsoft, який залишився на колишньому 4-му місці в ТОПі інноваційних компаній.

Рівно половина корпорацій, що потрапили в ТОП-50, базуються на території Сполучених Штатів Америки, 20 % – компанії з Азії, 30 % – представники Старого Світу. Всього в десятку кращих увійшли 4 компанії з Азії (крім Huawei і Samsung, у ТОП-10 зайняли свої заслужені позиції Alibaba Group і Sony). З європейських компаній найбільш інноваційною компанією був визнаний Siemens з Німеччини (21-ше місце). Всього до рейтингу увійшло 6 компаній з Німеччини, і це явний лідер за кількістю найбільш інноваційних компаній у Європі. Також Європу представили в рейтингу Нідерланди (3 корпорації), Швейцарія, Великобританія (по 2 компанії з кожної країни) і Швеція (компанія Volvo, що з'явилася в рейтингу вперше). Окрім Volvo, автопром представили компанії Tesla, Volkswagen, Toyota і Fiat Chrysler Automobiles. Значне зростання в рейтингу показали HP і Walmart (вони піднялися за рік на 29 позицій). Мережа Walmart анонсувала в цьому році свій новий сервіс експрес-доставки NextDay Delivery, яка охопила понад 75 % населення США. Ще один успішний «зліт» (на 21-шу позицію) здійснила компанія Dell.

Питання та завдання до кейсу

1. Поясніть основні причини трансформації рейтингу світових інноваційних лідерів у сучасних умовах розвитку глобальної економіки.

2. Проаналізуйте рейтинг The Boston Consulting Group «The 50 Most Innovative Companies» та визначте, компанії яких галузей демонструють найвищий рівень інноваційної активності. З'ясуйте, які компанії є найбільш інноваційними на ринку товарів, а які на ринку послуг.

3. Визначте та охарактеризуйте ключові ознаки, які відрізняють інноваційно успішні компанії від менш результативних конкурентів.

4. Проаналізуйте інноваційну діяльність китайської компанії Huawei та обґрунтуйте, які саме чинники забезпечили її найбільш динамічне зростання в рейтингу 2020 року.

5. Дослідіть, які інноваційні рішення та конкурентні переваги використовують компанії Apple та Samsung у сучасній ринковій боротьбі.

6. Оцініть перспективи відновлення позицій компаній, які раніше посідали лідерські місця в інноваційних рейтингах, але згодом їх втратили.

7. Обґрунтуйте твердження: «Якщо компанія не може завоювати існуючий ринок, вона має сформулювати власний». Наведіть приклади реалізації такої стратегії у діяльності сучасних компаній.

8. Проаналізуйте причини, з яких корпорація Google, незважаючи на домінування операційної системи Android у світі, не змогла забезпечити суттєве лідерство на ринку смартфонів. Запропонуйте власні стратегічні рекомендації щодо посилення позицій компанії.

9. Визначте та охарактеризуйте основні фактори, які, згідно з рейтингом, впливають на підвищення ефективності інноваційної діяльності компаній.

Практична робота

«Інновації в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки»

Проаналізуйте одну сучасну інновацію в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки та обґрунтуйте можливість її впровадження на підприємстві. Визначте, яку проблему вона вирішує, які переваги забезпечує, які ризики може спричинити та яких результатів дає змогу досягти. Елементи завдання та їх зміст розкрито в таблиці 2.

Таблиця 2 – Інновації в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки

Елемент завдання	Зміст
1	2
Тема	Інновації в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки
Назва практичного завдання	Аналіз сучасної інновації в управлінні людськими ресурсами та обґрунтування можливості її впровадження на підприємстві

Продовження таблиці 2

1	2
Мета завдання	Сформувати вміння аналізувати сучасні інновації у сфері управління людськими ресурсами, визначати їх практичну цінність для підприємства, оцінити переваги, ризики та очікувані результати впровадження
Суть завдання	Проаналізувати одну сучасну інновацію в управлінні людськими ресурсами в умовах цифрової економіки та обґрунтувати можливість її впровадження на підприємстві
Завдання для виконання	1. Обрати одну сучасну інновацію в управлінні людськими ресурсами. 2. Охарактеризувати її суть та особливості застосування. 3. Визначити проблему, яку вона вирішує на підприємстві. 4. Проаналізувати переваги її впровадження. 5. Визначити можливі ризики та обмеження використання. 6. Обґрунтувати очікувані результати для підприємства та персоналу. 7. Сформулювати висновок щодо доцільності впровадження
Орієнтовні приклади інновацій	HRM-система, ATS-система, LMS-платформа, People Analytics, цифрова система оцінювання персоналу, гейміфікація навчання, чат-бот для рекрутингу, використання штучного інтелекту в доборі персоналу
Форма виконання	Аналітичний опис, мінікейс або письмова робота
Обсяг	2–3 сторінки
Очікувані результати навчання	Здобувач повинен навчитися визначати актуальні HR-проблеми підприємства, добирати інноваційні рішення для їх вирішення, оцінювати переваги і ризики впровадження та обґрунтовувати управлінські рішення
Критерії оцінювання	Повнота аналізу; логічність викладу; обґрунтованість вибору інновації; коректність визначення переваг, ризиків і результатів; якість висновків

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 2 ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 2.1 Інноваційні технології формування, розвитку та залученості персоналу в системі управління людськими ресурсами.

Тема 2.2 Інноваційні форми організації праці, оцінювання результативності та HR-аналітика.

Тема 2.3 «Зелені» технології в управлінні персоналом та сталому розвитку організації.

Питання до тем

1. Розкрийте суть інноваційних технологій формування, розвитку та залученості персоналу в сучасній системі управління людськими ресурсами.

2. Поясніть, у чому полягає взаємозв'язок між розвитком персоналу, його залученістю та результативністю діяльності організації.

3. Охарактеризуйте сучасні інноваційні технології розвитку персоналу та обґрунтуйте їх роль у формуванні конкурентоздатного людського капіталу.

4. Проаналізуйте інноваційні форми організації праці в умовах цифровізації та визначте їх вплив на ефективність діяльності персоналу.

5. Розкрийте особливості сучасних підходів до оцінювання результативності працівників та поясніть значення цифрових інструментів у цьому процесі.

6. Поясніть суть HR-аналітики та обґрунтуйте її значення для прийняття управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

7. Визначте основні показники, які можуть використовуватися в HR-аналітиці для оцінювання стану та розвитку персоналу.

8. Охарактеризуйте зміст «зелених» технологій в управлінні персоналом та поясніть їх зв'язок із концепцією сталого розвитку організації.

9. Проаналізуйте, як екологічно орієнтовані HR-практики можуть впливати на організаційну культуру, мотивацію персоналу та імідж підприємства.

10. Обґрунтуйте доцільність інтеграції інноваційних та «зелених» технологій у систему стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Тестові завдання

1. Інноваційні технології формування персоналу передбачають:

- а) використання лише традиційних кадрових процедур;
- б) застосування нових методів підбору, адаптації та розвитку працівників;
- в) відмову від цифрових інструментів;

- г) зменшення ролі компетентностей.
2. Залученість персоналу означає:
- а) лише фізичну присутність працівника на робочому місці;
 - б) рівень емоційної, інтелектуальної та поведінкової включеності працівника в діяльність організації;
 - в) лише дотримання трудової дисципліни;
 - г) формальне виконання посадових обов'язків.
3. До інноваційних технологій розвитку персоналу належить:
- а) мікронавчання та цифрові платформи навчання;
 - б) винятково усний інструктаж;
 - в) ведення паперових журналів;
 - г) відмова від наставництва.
4. Основною метою формування залученості персоналу є:
- а) зменшення комунікації між працівниками;
 - б) підвищення мотивації, відповідальності та продуктивності праці;
 - в) виключення працівника з процесу прийняття рішень;
 - г) скорочення навчання персоналу.
5. Інноваційні форми організації праці включають:
- а) лише жорстко регламентований режим роботи;
 - б) дистанційну, гібридну, гнучку та проєктну форми праці;
 - в) тільки індивідуальну роботу без взаємодії;
 - г) повну відмову від цифрового контролю.
6. Однією з переваг гібридної форми організації праці є:
- а) зменшення адаптивності працівників;
 - б) поєднання гнучкості та збереження командної взаємодії;
 - в) повне усунення корпоративної культури;
 - г) неможливість оцінювання результатів праці.
7. Сучасне оцінювання результативності персоналу ґрунтується:
- а) на суб'єктивній думці керівника без критеріїв;
 - б) системі показників, компетентностей, зворотного зв'язку та аналітичних даних;
 - в) винятково трудовому стажі працівника;
 - г) кількості відпрацьованих років.
8. Метод оцінювання «360 градусів» передбачає:
- а) оцінювання лише керівником;
 - б) багатостороннє оцінювання працівника різними групами учасників взаємодії;
 - в) оцінювання тільки клієнтами;
 - г) самооцінювання без участі інших осіб.
9. HR-аналітика – це:
- а) система зберігання особових справ;

б) процес збору, обробки й аналізу даних про персонал для ухвалення обґрунтованих рішень;

в) лише ведення кадрової документації;

г) автоматичне нарахування заробітної плати.

10. Одним із завдань HR-аналітики є:

а) приховування проблем у роботі з персоналом;

б) виявлення тенденцій у плинності кадрів, продуктивності та розвитку працівників;

в) ускладнення прийняття кадрових рішень;

г) зменшення прозорості HR-процесів.

11. Який показник здебільшого використовується в HR-аналітиці:

а) коефіцієнт плинності кадрів;

б) колір робочих місць;

в) площа кабінетів працівників;

г) кількість паперових звітів?

12. Інноваційний підхід щодо оцінювання результативності персоналу дає змогу:

а) відмовитися від зворотного зв'язку;

б) своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони працівників;

в) повністю замінити управління персоналом технічними засобами;

г) оцінювати лише кількісні результати без якісних характеристик.

13. «Зелені» технології в управлінні персоналом передусім спрямовані:

а) на збільшення використання паперових ресурсів;

б) інтеграцію екологічних принципів у кадрову політику та поведінку працівників;

в) зменшення соціальної відповідальності організації;

г) виключення екологічних аспектів із корпоративної стратегії.

14. До практик «зеленого» HRM належить:

а) електронний документообіг і підтримка екологічної поведінки персоналу;

б) збільшення обсягу друкованих документів;

в) ігнорування ресурсозбереження;

г) зменшення уваги до умов праці

15. Зв'язок «зелених» технологій в управлінні персоналом зі сталим розвитком організації полягає:

а) у повному ігноруванні соціального складника;

б) поєднанні економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку;

в) орієнтації лише на короткостроковий прибуток;

г) відмові від інновацій.

16. Однією з переваг впровадження «зелених» HR-технологій є:

- а) зниження репутації роботодавця;
- б) формування позитивного іміджу організації та підвищення відповідальності персоналу;
- в) ускладнення внутрішніх комунікацій;
- г) зменшення мотивації працівників.

17. Який інструмент найбільшою мірою відповідає принципам «зеленого» управління персоналом:

- а) електронне навчання і цифровий документообіг;
- б) збільшення паперового архіву;
- в) повний перехід до ручного обліку;
- г) усунення дистанційної роботи?

18. Інноваційні технології в управлінні персоналом сприяють:

- а) зниженню адаптивності організації;
- б) підвищенню гнучкості, ефективності та якості кадрових рішень;
- в) зростанню невизначеності в управлінні;
- г) звуженню можливостей професійного розвитку.

19. Поєднання HR-аналітики та інноваційних форм організації праці дозволяє:

- а) приймати кадрові рішення без даних;
- б) обґрунтовано оцінювати ефективність праці та коригувати HR-стратегію;
- в) відмовитися від оцінювання працівників;
- г) не враховувати змінювання зовнішнього середовища.

20. Стратегічне значення інноваційних і «зелених» технологій у системі управління людськими ресурсами полягає:

- а) у формальному оновленні кадрових документів;
- б) забезпеченні конкурентоздатності, соціальної відповідальності та стійкого розвитку організації;
- в) зменшенні ролі людського капіталу;
- г) заміні всієї системи управління лише цифровими сервісами.

Задача 1

Середньооблікова чисельність працівників машинобудівного заводу складає 5 570 осіб. В апарат управління заводу входить служба персоналу, що складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу представлена в таблиці 3.

Таблиця 3 – Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу

Підсистеми служби персоналу	Кількість
Найму, відбору та обліку персоналу	8 осіб
Розвитку персоналу	4 особи
Планування і маркетингу персоналу	10 осіб
Заробітної праці та мотивації	8 осіб
Соціально-трудових відносин	3 особи
Соціальної інфраструктури	8 осіб
Юридичних послуг	2 особи
Умов праці	6 осіб

Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим взірцям.

Алгоритм розв'язку:

1. Визначення загальної чисельності служби персоналу машинобудівного заводу.
2. Розрахунок питомої ваги працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників машинобудівного заводу.
3. Розрахунок норми обслуговування, тобто показника, що характеризує кількість працівників машинобудівного заводу, що припадають на одного співробітника служби персоналу.
4. Порівняння отриманих даних зі світовими взірцями.

Задача 2

На основі вихідних даних (табл. 4) розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

Таблиця 4 – Вихідні дані

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій щодо виконання виду робіт	Час, необхідний для виконання дій, год
1	Розрахунок грошової готівки	520	1
2	Облік доходів та витрат підприємства	3120	0,5
3	Розрахунок зведеного фінансового балансу	340	3

- Річний фонд часу одного співробітника згідно з контрактом – 1 920 годин;
- коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи – 1,31;
 - коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників – 1,13;
 - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову – 1,1.

Алгоритм розв'язку

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу доцільно визначати на основі методу Розенкранца (формула 1)

$$\text{Чисельність} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрч}, \quad (1)$$

де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість підрозділу або групи співробітників;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів тощо) в рамках i -го виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду організаційно-управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний прийнятому в розрахунках проміжок календарного часу;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

1. Розрахунок сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт (формула 2):

$$\sum_{i=1}^n m_i \times t_i, \quad (2)$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$K_{нрч} = (\text{коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи})^* (\text{коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників})^* \text{коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.}$

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу.

Розрахуємо сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт.

Задача 3

Під час формування компетенцій, якими має володіти керівник відділу продажів компанії, що займається виробництвом і збутом систем вентиляції та кондиціонування, було проведено експертне опитування. Експерти повинні були встановити вагомість компетенцій за шестибальною шкалою. Визначити коефіцієнти вагомості компетенцій за оцінками, виставленими експертами (табл. 5).

Таблиця 5 – Вихідні дані

Компетенції	Експерт						
	1	2	3	4	5	6	7
	Оцінка						
Професійні знання та навички	5	4	4	4	5	4	4
Організаторські здібності	6	6	5	6	4	6	6
Креативність	6	4	4	5	6	6	4
Ініціативність	6	5	6	4	4	6	5
Контактність і комунікабельність	5	6	6	6	6	6	6
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	6	6	6	5	6	4	6
Здатність навчати та розвивати підлеглих	5	4	4	5	5	5	4
Відповідальність	5	5	6	4	4	6	5
Стресостійкість	5	4	4	4	5	5	5
Прагнення до нововведень	6	6	6	6	6	6	6

Алгоритм розв'язку:

1. Підрахувати загальну суму балів, виставлених експертами по кожній компетенції.
2. Розрахувати коефіцієнт вагомості по кожній компетенції за формою таблиці 6.

Таблиця 6 – Розрахунок коефіцієнту вагомості

Компетенції	Загальна сума балів	Коефіцієнт вагомості
Професійні знання та навички		
Організаторські здібності		
Креативність		
Ініціативність		
Контактність і комунікабельність		
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому		
Здатність навчати та розвивати підлеглих		
Відповідальність		
Стресостійкість		
Прагнення до нововведень		

Задача 4

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 2,31 тис. грн, 6 осіб – 2,68 тис. грн, 7 осіб – 2,99 тис. грн, 4 особи – 3,69 тис. грн та на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 4,04 тис. грн, 1 особу – 4,46 тис. грн.

Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн, комісійні складають 8 % місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн комісійні складають 6 % місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 4 тис. грн – 2,8 %.

Визначити витрати компанії на залучення співробітників із використанням аутстафінгової технології.

Алгоритм розв'язання:

1. Визначити величину витрат на заробітну плату працівників, залучених з використанням аутстафінгу.
2. Визначити величину витрат на комісійні аутстафінговій агенції.
3. Визначити загальну суму витрат компанії на залучення співробітників із використанням аутстафінгової технології.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ЗМ 3 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 3.1 Розвиток інтегрованих систем управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації.

Тема 3.2 Цифрові HRM-системи, автоматизація та інформаційно-аналітичні технології управління персоналом.

Питання до тем

1. Розкрийте суть системи управління людськими ресурсами та поясніть її роль у досягненні стратегічних цілей організації.
2. Охарактеризуйте основні елементи інтегрованої системи управління людськими ресурсами та їх взаємозв'язок.
3. Поясніть, чому інтеграція HR-процесів є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом.
4. Проаналізуйте вплив стратегічних цілей організації на побудову та розвиток системи управління людськими ресурсами.
5. Розкрийте суть цифрових HRM-систем та визначте їх місце у сучасному управлінні персоналом.
6. Охарактеризуйте переваги автоматизації HR-процесів для організації та працівників.
7. Поясніть значення інформаційно-аналітичних технологій у прийнятті управлінських рішень у сфері людських ресурсів.
8. Проаналізуйте функціональні можливості сучасних HRM-систем у процесах підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу.
9. Визначте основні ризики та обмеження впровадження цифрових HRM-систем в організації.
10. Обґрунтуйте доцільність поєднання інтегрованих систем управління людськими ресурсами з цифровими та аналітичними технологіями в умовах цифровізації економіки.

Тестові завдання

1. Система управління людськими ресурсами – це:
 - а) сукупність лише кадрових документів;
 - б) цілісна система принципів, методів, процесів і інструментів управління персоналом;
 - в) лише процес нарахування заробітної плати;
 - г) форма адміністративного контролю за працівниками.
2. Основною метою інтегрованої системи управління людськими ресурсами є:
 - а) ізоляція HR-функцій від загальної стратегії організації;
 - б) узгодження кадрових процесів зі стратегічними цілями розвитку організації;
 - в) скорочення всіх функцій управління персоналом;

г) заміна керівників автоматизованими системами.

3. До складових інтегрованої системи управління людськими ресурсами належить:

- а) підбір, адаптація, розвиток, оцінювання і мотивація персоналу;
- б) лише контроль відвідуваності;
- в) тільки кадрове діловодство;
- г) винятково система преміювання.

4. Інтеграція HR-процесів забезпечує:

- а) дублювання функцій і збільшення суперечностей;
- б) узгодженість рішень щодо персоналу на різних етапах управління;
- в) зменшення ролі стратегії;
- г) повну відмову від оцінювання працівників.

5. Цифрова HRM-система – це:

- а) електронний архів паперових документів;
- б) програмна платформа для автоматизації та координації HR-процесів;
- в) лише сайт для пошуку вакансій;
- г) система, що використовується тільки для виплати заробітної плати.

6. Автоматизація HR-процесів дає змогу:

- а) підвищити оперативність, точність і прозорість роботи з персоналом;
- б) повністю усунути потребу в управлінні персоналом;
- в) відмовитися від аналізу кадрових даних;
- г) зменшити значення стратегічного планування.

7. До функцій сучасної HRM-системи належить:

- а) підбір персоналу, облік кадрів, оцінювання, навчання та аналітика;
- б) лише бухгалтерський облік;
- в) винятково архівування наказів;
- г) тільки організація відпусток.

8. Інформаційно-аналітичні технології в управлінні персоналом використовуються:

- а) для інтуїтивного прийняття рішень без даних;
- б) збору, обробки та аналізу даних для підтримки управлінських рішень;
- в) заміна всіх HR-фахівців;
- г) скорочення інформаційної бази організації.

9. Однією з переваг цифрових HRM-систем є:

- а) зростання кількості ручних операцій;
- б) зниження доступності кадрової інформації;
- в) централізація даних і підвищення якості кадрових рішень;
- г) ускладнення внутрішньої комунікації.

10. HR-аналітика в системі цифрового управління персоналом дає змогу:

- а) прогнозувати кадрові потреби та оцінювати ефективність HR-процесів;
- б) відмовитися від стратегічного планування;
- в) використовувати лише якісні судження без показників;
- г) обмежитися зберіганням особових справ.

11. Який із наведених процесів найбільше пов'язаний з автоматизацією в HRM-системі:

- а) ведення паперових реєстрів вручну;
- б) електронний підбір, адаптація та моніторинг розвитку працівників;
- в) усне інформування без фіксації даних;
- г) ручне узгодження всіх кадрових рішень?

12. Основним ризиком упровадження цифрових HRM-систем може бути:

- а) підвищення оперативності доступу до даних;
- б) опір персоналу змінам та недостатній рівень цифрових компетентностей;
- в) зростання аналітичних можливостей;
- г) поліпшення якості зворотного зв'язку.

13. Ефективність інтегрованої системи управління людськими ресурсами значною мірою залежить:

- а) від розрізненості HR-процесів;
- б) узгодженості HR-стратегії із загальною стратегією організації;
- в) відсутності аналітики;
- г) мінімізації комунікації між підрозділами.

14. Цифровізація системи управління людськими ресурсами сприяє:

- а) посиленню фрагментарності кадрових процесів;
- б) підвищенню гнучкості, адаптивності та швидкості управління персоналом;
- в) відмові від використання даних;
- г) зменшенню можливостей навчання і розвитку персоналу.

15. Стратегічне значення цифрових HRM-систем полягає у тому, що вони:

- а) виконують лише допоміжну технічну функцію;
- б) забезпечують інформаційну основу для ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей;
- в) потрібні тільки великим компаніям;
- г) застосовуються лише для кадрового обліку.

Кейс «Інтеграція цифрової HRM-системи в стратегічне управління людськими ресурсами організації»

Велика багатoproфільна компанія, що працює у сфері виробництва та дистрибуції, упродовж останніх років зіткнулася з низкою проблем у системі управління людськими ресурсами. Зокрема, спостерігаються висока плинність кадрів у виробничих підрозділах, тривалий цикл підбору персоналу, нерівномірність професійного розвитку працівників, недостатній рівень кадрового резерву на керівні посади, а також низька узгодженість між кадровою політикою та стратегічними цілями організації. Керівництво компанії дійшло висновку, що чинна система управління персоналом має фрагментарний характер: окремі функції добору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації реалізуються ізольовано, без належної інформаційної інтеграції та без

використання аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

У зв'язку з цим організація ухвалила рішення про модернізацію системи управління людськими ресурсами шляхом упровадження інтегрованої цифрової HRM-системи, яка повинна охопити всі основні HR-процеси: кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, управління результативністю, навчання і розвиток, кадровий резерв, мотивацію та HR-аналітику. Передбачається, що така система забезпечить централізацію кадрових даних, автоматизацію типових процедур, підвищення прозорості HR-процесів, а також створить інформаційно-аналітичну основу для стратегічного управління людськими ресурсами.

Окрім того, у процесі підготовки до впровадження цифрової HRM-системи виникли певні труднощі. Частина керівників середньої ланки вважає, що автоматизація кадрових процесів не є пріоритетною, оскільки потребує значних витрат і може спричинити опір працівників. Крім того, в компанії відсутня єдина модель компетентностей, не сформовано чітких критеріїв оцінювання результативності персоналу, а також не налагоджена практика використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб та оцінювання ефективності HR-рішень. Це зумовлює необхідність не лише технічного впровадження цифрової платформи, а й концептуального перегляду всієї системи управління людськими ресурсами як інтегрованого елемента реалізації стратегії організації.

Керівництво компанії очікує, що нова система дозволить скоротити терміни закриття вакансій, підвищити якість підбору працівників, посилити керованість професійним розвитком персоналу, зменшити плинність кадрів і забезпечити формування кадрового резерву відповідно до довгострокових цілей організації. Водночас залишається відкритим питання, яким чином поєднати стратегічні цілі бізнесу, інтегровану систему управління людськими ресурсами та цифрові HRM-інструменти так, щоб отримати не лише операційний, а й стратегічний ефект.

Питання та завдання до кейсу

1. Проаналізуйте проблеми, що склалися в системі управління людськими ресурсами організації, та визначте, які з них мають стратегічний, а які операційний характер.

2. Обґрунтуйте необхідність розвитку інтегрованої системи управління людськими ресурсами в цій організації з позицій досягнення її стратегічних цілей.

3. Визначте, які основні елементи має включати інтегрована система управління людськими ресурсами, щоб забезпечити її узгодженість із загальною стратегією компанії.

4. Проаналізуйте роль цифрової HRM-системи в інтеграції процесів підбору, адаптації, оцінювання, розвитку, мотивації та формування кадрового резерву.

5. Запропонуйте, які HR-процеси доцільно автоматизувати насамперед, та обґрунтуйте послідовність їх цифровізації.

6. Визначте, які інформаційно-аналітичні показники доцільно використовувати для оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами після впровадження цифрової HRM-системи.

7. Проаналізуйте можливі ризики, обмеження та джерела опору під час упровадження інтегрованої цифрової HRM-системи в організації.

8. Запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на мінімізацію опору змінам з боку керівників і працівників.

9. Обґрунтуйте, як HR-аналітика може бути використана для прогнозування кадрових потреб, зниження плинності персоналу та підтримки стратегічних рішень в організації.

10. Розробіть концептуальні рекомендації щодо формування цілісної моделі інтегрованої системи управління людськими ресурсами, яка поєднуватиме стратегічний підхід, цифрові HRM-рішення та інформаційно-аналітичні технології.

Кейс «Стратегічна трансформація системи управління людськими ресурсами на основі інтегрованих цифрових HRM-рішень та HR-аналітики»

Міжнародна компанія, що функціонує у сфері технологічного виробництва та сервісного обслуговування, реалізує нову стратегію розвитку, спрямовану на посилення інноваційної активності, цифрову трансформацію бізнес-процесів, вихід на нові ринки та підвищення організаційної гнучкості. У межах цієї стратегії керівництво визначило людські ресурси як ключовий чинник довгострокової конкурентоздатності, оскільки саме персонал забезпечує здатність організації до адаптації, продукування знань, управління змінами та формування інноваційного середовища.

Попри це чинна система управління людськими ресурсами в компанії залишається переважно функціонально роз'єднаною. Підбір персоналу здійснюється окремо від системи адаптації; оцінювання результативності не пов'язане з індивідуальними планами розвитку; навчання персоналу має епізодичний характер; дані щодо плинності кадрів, задоволеності працівників, кадрового резерву та ефективності рекрутингу накопичуються в різних електронних джерелах і не інтегруються в єдину аналітичну систему. Унаслідок цього HR-служба виконує переважно адміністративні функції, тоді як стратегічна роль управління людськими ресурсами залишається обмеженою.

Додатковим викликом стало те, що організація активно переходить до проєктних, гібридних і кросфункціональних форм організації праці. Це потребує перегляду підходів до кадрового планування, оцінювання внеску працівників, розвитку цифрових і міжфункціональних компетентностей, а також до формування нових механізмів залученості персоналу. Водночас керівники підрозділів мають різний рівень управлінської зрілості: частина з них підтримує впровадження цифрових HRM-систем, інші ж сприймають їх як

додатковий інструмент контролю, а не як засіб підвищення якості управлінських рішень.

З метою подолання зазначених проблем компанія ініціювала проект створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами, який має поєднати стратегічне планування потреб у персоналі, цифрову HRM-платформу, автоматизацію ключових HR-процесів, модель компетентностей, систему управління результативністю та блок HR-аналітики. Передбачається, що в довгостроковій перспективі така система дозволить перейти від фрагментарного кадрового адміністрування до цілісного управління людським капіталом, зорієнтованим на стратегічні результати.

На першому етапі проекту було проведено внутрішній аудит HR-процесів, результати якого виявили низку системних суперечностей. По-перше, організація не має чітко формалізованих зв'язків між HR-стратегією та корпоративною стратегією. По-друге, показники ефективності HR-підрозділу обмежуються операційними метриками, такими як кількість закритих вакансій, обсяг проведених навчальних заходів або кількість оформлених кадрових документів, без оцінювання їх реального впливу на бізнес-результати. По-третє, цифрові рішення, що вже частково використовуються в компанії, не поєднані між собою: система рекрутингу, платформа дистанційного навчання та облік робочого часу функціонують автономно, що знижує цілісність управлінської інформації. По-четверте, у компанії практично відсутня культура роботи з HR-даними, а менеджери середньої ланки не мають достатньої підготовки для використання аналітичних інструментів у прийнятті кадрових рішень.

На рівні топменеджменту сформульовано таке завдання: побудувати таку модель системи управління людськими ресурсами, яка не лише автоматизує окремі процедури, а й забезпечить аналітичне супроводження стратегічних змін. Очікується, що нова система дозволить виявляти фактори ризику плинності кадрів, прогнозувати кадрові дефіцити, персоналізувати траєкторії розвитку працівників, підвищити обґрунтованість рішень щодо просування і резерву, а також сформувати нову роль HR-служби як стратегічного партнера бізнесу. Окрім того, керівництво усвідомлює, що запровадження інтегрованої цифрової HRM-системи без зміни управлінської логіки, без перегляду принципів оцінювання персоналу та без розвитку аналітичної культури може призвести лише до формальної цифровізації без реального стратегічного ефекту.

У зв'язку з цим перед дослідницькою групою поставлене завдання не лише оцінити можливості впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами, а й визначити її концептуальні параметри, управлінські ризики, показники ефективності та умови, за яких цифровізація HR-процесів справді сприятиме реалізації стратегічних цілей організації.

Питання та завдання до кейсу

1. Проаналізуйте суперечності та системні обмеження, що характеризують наявну модель управління людськими ресурсами в організації.
2. Обґрунтуйте, чому в сучасних умовах фрагментарна модель HR-управління не забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.
3. Визначте концептуальні засади побудови інтегрованої системи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації.
4. Проаналізуйте, як інтегрована система управління людськими ресурсами може бути пов'язана з корпоративною стратегією, інноваційною політикою та організаційною гнучкістю.
5. Розкрийте роль цифрових HRM-систем в інтеграції ключових HR-процесів – кадрового планування, рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання, розвитку, формування резерву та мотивації.
6. Визначте, які інформаційно-аналітичні технології доцільно використати для переходу від адміністративного до стратегічного управління людськими ресурсами.
7. Проаналізуйте, які саме HR-метрики та аналітичні індикатори повинні використовуватись для оцінювання не лише операційної, а й стратегічної ефективності HR-системи.
8. Оцініть ризики формальної цифровізації HR-процесів без трансформації підходів до управління персоналом і без розвитку аналітичної культури в організації.
9. Запропонуйте механізми розвитку управлінської та аналітичної компетентності керівників різних рівнів у процесі впровадження цифрових HRM-рішень.
10. Обґрунтуйте, за яких умов інтегрована цифрова HRM-система може трансформувати HR-службу із функціонально-адміністративного підрозділу у стратегічного бізнес-партнера.

Практичне завдання до кейсу. Підготуйте аналітичну роботу, у якій необхідно:

1. Ідентифікувати ключові проблеми чинної системи управління людськими ресурсами.
2. Визначити стратегічні цілі, які має забезпечувати інтегрована HR-система.
3. Запропонувати концептуальну модель інтегрованої системи управління людськими ресурсами для даної організації.
4. Описати функціональні модулі цифрової HRM-системи та логіку їх взаємозв'язку.
5. Розробити систему HR-метрик для оцінювання ефективності впровадження.
6. Визначити ризики, бар'єри та умови успішної реалізації цифрової трансформації HR-функції.
7. Сформулювати висновки щодо стратегічного значення інтегрованих цифрових HRM-рішень у розвитку організації.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костін І. Д. Порівняльний аналіз методів оцінювання соціально-економічної ефективності діджитал-інноваційних проєктів / І. Д. Костін // Бізнес Інформ. – № 6. – 2024. – С. 111–117. – DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-111-117.
2. Дашко І. Ключові принципи впровадження ІІІ в процесі управління персоналом підприємства / І. Дашко, Ю. Калюжна, Л. Михайліченко // Економіка та суспільство. – № (69). – 2024. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-47.
3. Матвєєва Н. М. Аналітичний інструментарій управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах [Електрон. ресурс] / Н. М. Матвєєва, О. І. Славута, М. М. Огурцов // Бізнес Інформ. – № 12. – 2024. – С. 161–170. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001573599>, вільний (дата звернення: 05.02.2026). – Назва з екрана.
4. Реінжиніринг як персонал-технологія підвищення ефективності роботи персоналу підприємства / Н. М. Матвєєва, М. П. Пан, О. С. Старов, Г. І. Базецька, Б. С. Лисенко // Бізнес Інформ. – № 5. – 2025. – С. 440–449. – DOI: 10.32983/2222-4459-2025-5-440-449.
5. Матвєєва Н. М. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електрон. ресурс] / Н. М. Матвєєва, Г. І. Базецька, О. І. Славута // Економіка та суспільство. – 2023. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335>, вільний (дата звернення: 05.02.2026). – Назва з екрана.
6. Обидєннова Т. С. Методи формування кадрового потенціалу підприємств / Т. С. Обидєннова, І. О. Черноус // Бізнес Інформ. – № 6. – 2024. – С. 382–388. – DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-382-388.
7. Пушкар Т. А. Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні у розрізі міжнародних порівнянь / Т. А. Пушкар, Н. М. Матвєєва, Д. О. Серьогіна // Економіка і суспільство. – № 59. – 2024. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-40.

8. Державна служба статистики України [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>, вільний (дата звернення: 05.02.2026). – Назва з екрана.

Електронне навчальне видання

Методичні рекомендації

до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

(для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальностей 051 – Економіка, С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини, освітня програма «Економіка»)

Укладач **МАТВЄЄВА** Наталя Миколаївна

Відповідальний за випуск *В. В. Благой*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *Н. М. Матвєєва, І. В. Волосожарова*

План 2026, поз. 339М

Підп. до друку 24.04.2026. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 2,0.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,

вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 14.07.2025.