

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

<https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-18>

УДК 330.341.1:338.108

Єршова Наталя

*доктор економічних наук, професор
професорка кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
61000, Україна, м. Харків, вул. Кирпичова, 2
e-mail: iershova.ny@gmail.com
ORCID ID: [0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)*

Вей Жень

*аспірант, кафедра обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
61000, Україна, м. Харків, вул. Кирпичова, 2
e-mail: 25029482@qq.com
ORCID ID: [0009-0006-6344-759X](https://orcid.org/0009-0006-6344-759X)*

Інновації в кадрових практиках як запорука успішності та ефективності управління персоналом в компанії

Анотація. У статті досліджуються технології у кадрових практиках за для підвищення продуктивності праці та довгострокової стійкості компанії. Об'єктом дослідження є методи та технології управління людськими ресурсами, набір яких формується залежно від сфери, в якій здійснює господарську діяльність суб'єкт господарювання.

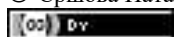
Постановка проблеми. Основною проблемою визначено трансформацію традиційних підходів до управління персоналом в умовах цифровізації та зміни економічної парадигми, що зумовлює необхідність пошуку нових методів і технологій, здатних забезпечити стратегічну роль HR-функції.

Нерозв'язані аспекти. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері HR-менеджменту, залишаються недостатньо систематизованими питання комплексної інтеграції інноваційних інструментів у єдину HR-екосистему компанії, адаптації HR-метрик до специфіки галузей та поєднання цифрових технологій із розвитком організаційної культури.

Мета статті. Мета статті полягає в удосконаленні методів та технологій для забезпечення успішності та ефективності управління персоналом в умовах зміни парадигми економіки

Основний матеріал. У статті надана оцінка тенденцій, які вірують у бізнес-середовищі щодо ролі та значення управління персоналом на основі результатів опитування. Заглиблюючись у мінливий ландшафт HR, обґрунтована необхідність врахування сфери діяльності компанії для вибору інноваційних кадрових практик. Визначені особливості ринку праці в IT-індустрії України та Китаю; адаптована і структурована модель інноваційного управління персоналом для IT-компанії, в якій розташовані фокуси: цілі компанії, розмір і структура персоналу; формат роботи; ключові компетенції працівників та рівень цифрової зрілості HR-процесів.

Висновки. У цьому дослідженні зроблений акцент та необхідності взаємозв'язку інноваційних інструментів для ефективного виконання трудових функцій персоналом організації. Доведено, що інноваційні персонал-технології виступають каталізатором управлінських змін та підвищують ефективність використання людського капіталу. Представлені розроблені форми аналітики, які в практичному використанні допоможуть HR-фахівцям оптимізувати людський капітал компанії для максимальної продуктивності та ефективності.



Ключові слова: управління людськими ресурсами, ринок праці, модель інноваційного управління персоналом, HR-метрики, персонал-технології
Формули: –; рис.: 6; табл.: 4, бібл.: 21.

Для цитування: Ершова Наталя, Вей Жень. Інновації в кадрових практиках як запорука успішності та ефективності управління персоналом в компанії. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №1(20)2026. С. 254-266. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-18>

Вступ (Introduction). У світі глобалізації та жорсткої конкуренції нові методи управління персоналом з метою його розвитку відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Перехід економіки в еру 5:0 супроводжується зсувом фокусу на людиноцентричність, цифрові технології для розширення можливостей, екосистеми співпраці, створення гнучких, інклюзивних робочих середовищ. Це передбачає представлення компанії як стимулюючого робочого середовища, яке підтримує співробітників у правильному емоційному стані, що, по-перше, заохочує їх залишатися в компанії, а по-друге, заохочує їх вкладати в неї весь свій талант. HR-менеджерам доречно визначати ті фактори, що знижують «мотивацію» працівників і роблять роботу працівників менш приємною для них. Тому, HR-фахівцям усе менше підходять загальні чи шаблонні рішення для використання в процесі управління персоналом. Тому, зростає потреба інновацій в кадрових практиках для успішності та ефективності управління персоналом в компанії.

Літературний огляд (Literature review). Предметом академічного інтересу є такі питання, як управління персоналом в еру технологічних (цифрових) змін (Kaufman N., Gluschenko M., Kagermann H., Winter, J.) [7, 8], роль соціального капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-моделі (Iershova N., Portna, O.V., Soetjijpto N., Singh S.K. та ін.) [5, 13, 14], основні напрямки підготовки працівників до нових викликів в умовах індустрії 4:0 (Shamim S., Cang S., Černe, M., Čater, B.) [4, 12], нові техніки та інструменти управління людськими ресурсами (Бондар М.І., W. Ren та ін.) [11, 16]. Науково-практичні здобутків вчених та фахівців даного напрямку підкреслюють позитивну кореляцію між ефективними практиками управління персоналом та ефективністю робочої сили. Вчені єдині у думці, що управління має рухатися у бік забезпечення та допомоги працівникам набутти компетенції «на вимогу», щоб адаптуватися до своїх мінливих ролей та обов'язків. Виходячи з результатів досліджень та їх обґрунтування, управління людськими ресурсами можна вважати ключовою сферою управління в компанії, тому, що у діловій практиці неможливо переоцінити роль системи мотивації та стимулювання персоналу в компанії. Важливість даного напрямку менеджменту Ажарі М. Х., Соелістья Д., Десембріаніта Е. вбачають у зростанні продуктивності працівників через задоволення від роботи як посередницького фактору [2]. Лонгітюдні дослідження вказують, що до 2026 року компанії зосередяться на створенні більш гнучкої та адаптивної робочої сили за допомогою передової аналітики та внутрішніх платформ для талантів [3]. Тому, важливими є подальші розробки у сфері управління персоналом з метою визначення інноваційних технологій та інструментів для забезпечення подальшого розвитку людських ресурсів. Ця стаття є спробою частково заповнити цю прогалину та розширити знання про інноваційні технології управління людськими ресурсами, що дозволяє організаціям ініціювати цінність і досягати конкурентних переваг у швидко змінюваних ринкових умовах.

Мета, завдання та методи дослідження (Purpose, objectives and research methods). Мета статті полягає в удосконаленні методів та технологій для забезпечення успішності та ефективності управління персоналом в умовах зміни парадигми економіки. Об'єктом дослідження є методи та технології управління людськими ресурсами, набір яких формується залежно від сфери, в якій здійснює господарську діяльність суб'єкт господарювання.

Методологічною основою дослідження обраний системний підхід, методи опитування, статистичний аналіз та експертні оцінки, що забезпечило поєднання розробок в галузі управління персоналом та економічного аналізу.

Практична цінність проведеного дослідження полягає в тому, що запропоновані та обговорені у статті методологія та системні рекомендації сприятимуть провадженню інноваційних кадрових практик і підвищенню ефективності використання людських ресурсів для довгострокової ділової активності компанії.

Результати (Research results). Успішність HR-стратегії обумовлює успіх та сталий розвиток організації, адже людський капітал є критичним фактором конкурентної переваги в умовах постійної динаміки бізнес-ландшафту. Інноваційність практик управління персоналом забезпечується зсувом фокусу з рутинних завдань на стратегічні ініціативи: розвиток талантів, еволюція лідерства та ін., спрямованих на підтримку задоволеності (позитивне стимулювання) працівників та забезпечення їм приємного досвіду роботи (відомий «досвід співробітників»). Мета таких стратегій – утримати працівників в компанії через створення позитивного середовища, яке сприятиме максимально можливій продуктивності праці кожного робітника. Ці стратегії виходять за рамки традиційних підходів і розроблені для залучення, утримання та розвитку кваліфікованої та мотивованої робочої сили. Але, інноваційні HR-практики не можуть бути взаємовиключними: HR-фахівці мають інтегрувати кілька підходів для створення комплексної та ефективної HR-екосистеми в організації. Безумовно, інновації в кадрових практиках потребують певних навичок у HR-фахівців і є важливим аспектом досліджень, які постійно відбуваються як в українському фаховому середовищі так і за кордоном. Аналітика досліджень з даної проблематики дозволила систематизувати основні тенденції, які на думку експертів та за результатами досліджень вірують у бізнес-середовищі останніми роками [6, 15] (рис. 1).

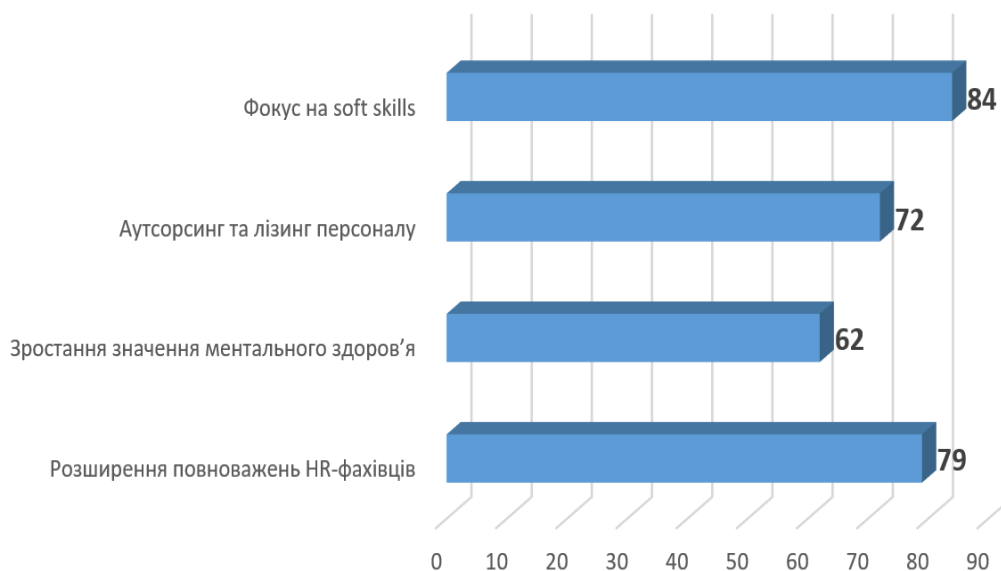


Рис. 1. Оцінка тенденцій, які вірують у бізнес-середовищі щодо ролі та значення управління персоналом
Figure 1. Assessment of trends in the business environment regarding the role and importance of human resource management

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитування [6, 15]
Source: prepared by the author on the basis of the results of the survey [6, 15]

Результати оцінки наявних тенденцій демонструють, що фокус на soft skills має вагомим значення при управлінні персоналом компанії. У процесі дослідження саме креативність, аналітичні здібності та технічна компетентність були названі ключовими м'якими навичками (84% респондентів). Щодо компетенцій фахівців з управління персоналом, то респонденти зазначили, що актуальним запитом є розширення повноважень

HR-фахівців у бік стратегічного партнерства з керівництвом або власниками компаній (79%). Значна кількість респондентів (62%) вказали на важливість балансу та подолання синдрому вигорання. Також, 72% респондентів назвали гнучкість команди ключовим фактором в аутсорсингу та підборі персоналу.

Інновації в кадрових практиках є запорукою успішності та ефективності управління персоналом в компанії, якщо враховувати особливості діяльності, галузь, в якій працює компанія. На протязі багатьох років, ІТ-індустрія залишається одним із найприбутковіших секторів в економіці окремих країн та на глобальному рівні. На ІТ-сектор в Україні припадає від 3% до 4% ВВП України і ІТ-послуги становлять 11,6% від загального експорту країни. За І-ІІІ кв. 2024 р. дохід України від експорту ІТ-послуг досяг приблизно 4,8 млрд. дол, що на 5% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 р. (рис. 2) [21].

Особливостями ринку праці ІТ-галузі результати досліджень визначають такі 1) висока конкуренція за таланти, 2) швидкі зміни технологій, 3) гнучкі форми зайнятості, 4) креативність і автономність працівників, 5) проєктний характер робіт [4, 19, 20]. Це, відповідно, «диктує» встановлення певних акцентів для HR-фахівців: забезпечення гнучких умов праці, швидкого рекрутингу, впровадження EdTech-рішень, постійне навчання та перекваліфікація працівників, зменшення рівня контролю і збільшення довіри, гейміфікація процесів та ін.

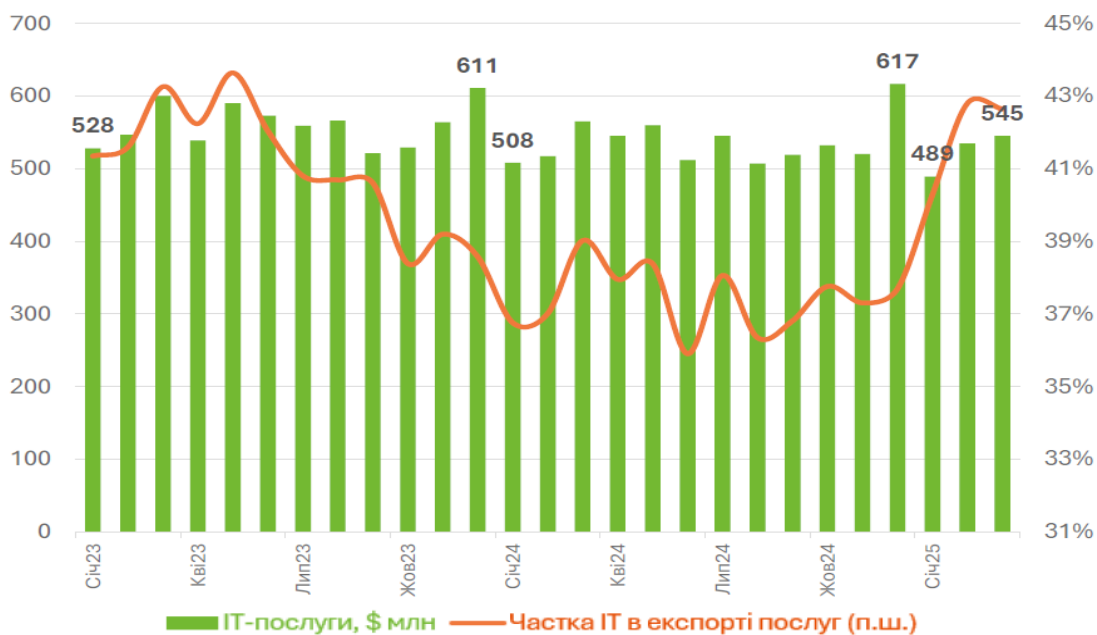


Рис. 2. Аналіз основних показників діяльності компаній ІТ-сфери для економіки України
Figure 2. Analysis of key indicators of company activity in the IT sphere for the Ukrainian economy
Джерело: підготовлено автором на основі [21]
Source: prepared by the author on the basis of the [21]

Статистичні дані свідчать, що в секторі інформаційно-комунікаційних технологій в Україні (ІКТ) працює 430 тис. осіб, з них 302 тис. приходиться на самозайнятих. Кількість ІТ-фахівців за перші два квартали 2024 р. становила 343 тис. осіб і до ІІІ кв. 2024 р. [19, 20] (рис. 2).

Згідно зі статистикою [9], в секторі програмного забезпечення Китаю спостерігається зростання 16,4% у річному обчисленні до 7,2 трлн юанів (1,03 трлн доларів США) у 2024 р. За цей же період, величина прибутку зросла на 9,9% (936,2 млрд юанів). Абсолютна величина доходів китайської індустрії програмного забезпечення та послуг у сфері інформаційних технологій у 2023 р. склала 12,33 трлн юанів (1,7289 трлн доларів США). Це

більше значення попереднього року на 13,4%, а у порівнянні з 2022 р. – темп зростання становить 2,2 процентних пункти [9].

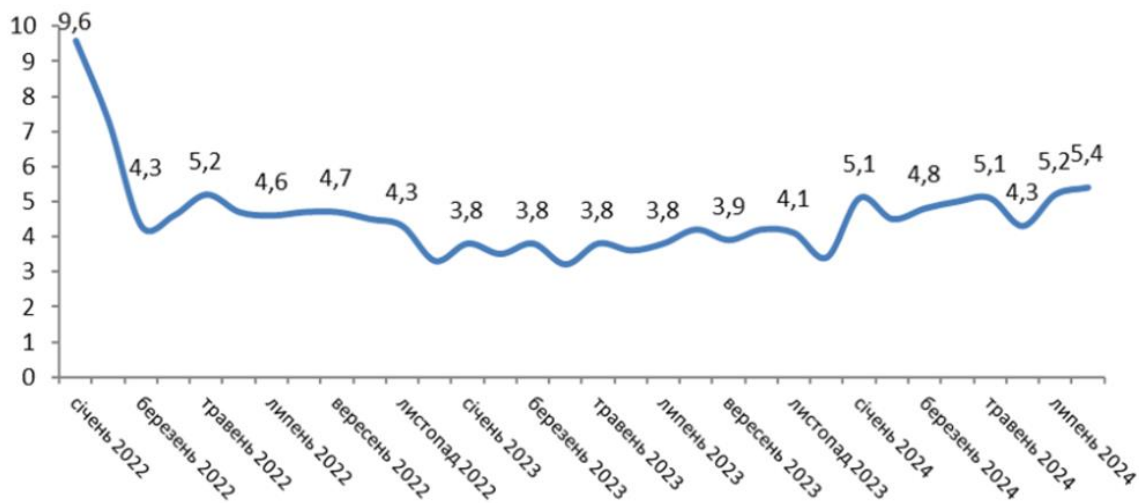


Рис. 2. Динаміка загальної кількості вакансій на ринку праці ІТ-сектора, тис. од.
Figure 2. Dynamics of the total number of vacancies in the IT sector labor market, thousand units.
Джерело: підготовлено автором на основі [19, 20]
Source: prepared by the author on the basis of the [19, 20]

Компанії, що працюють в ІТ-секторі активно розробляють стратегії найму для залучення кваліфікованих талантів: так, дві з десяти провідних компаній збільшили свою робочу силу. Зі списку провідних компаній ІТ-сектора України, на рис. 3 представлені вакансії за категоріями.

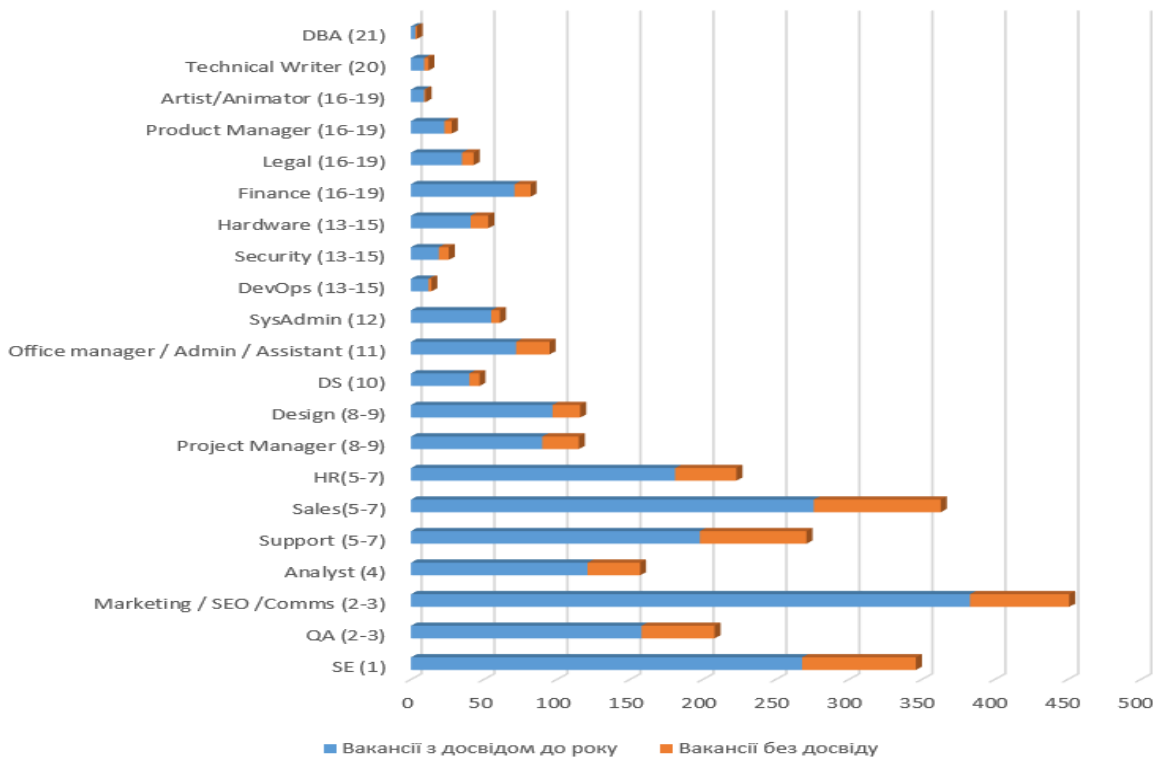


Рис. 3. Динаміка вакансій провідних компаній на ринку праці ІТ-сектора України, од.
Figure 3. Dynamics of vacancies in leading companies in the labor market of the IT sector of Ukraine, units.
Джерело: підготовлено автором на основі [18]
Source: prepared by the author on the basis of the [18]

З початку 2024 р. кількість вакансій на ринку ІТ-праці зростає, перевищуючи рівні, що спостерігалися протягом попередніх років відкритої війни. Це підтверджує актуальність інноваційних практик управління персоналом для ІТ сектору економіки.

З урахуванням напрямку, інструментів, нами пропонуються адаптована і структурована модель інноваційного управління персоналом для ІТ-компанії (табл. 1).

Таблиця 1. Адаптована модель інноваційного управління персоналом для ІТ-компанії
Table 1. Adapted model of innovative personnel management for an IT company

Напрямок	Інструменти	Як адаптувати
1. Рекрутинг	AI-рекрутери, автоматизовані ATS-системи (наприклад, Recruitee, Lever)	Впровадити автоматичний відбір резюме + технічне тестування через платформи типу Codility
2. Адаптація	Онлайн-онбординг, менторство, гейміфікація	Створити welcome-бота в Slack + чек-листи адаптації + менторську програму
3. Навчання і розвиток	LMS-платформи (Coursera, Udemy, внутрішні курси)	Створити індивідуальні траєкторії розвитку + сертифікацію
4. Оцінка ефективності	KPI + OKR + 360° зворотний зв'язок	Впровадити щоквартальні оцінки з використанням Google Forms + Dashboards
5. Утримання персоналу	Гнучкий графік, бонуси, визнання, внутрішні хакатони	Впровадити систему реєг-to-реєг визнання (наприклад, Bonusly)
6. Залученість	Опитування, pulse surveys, внутрішні події	Регулярні опитування через Google Forms + онлайн-зустрічі з керівництвом
7. Ментальне здоров'я	Програми підтримки, психологічні консультації	Партнерство з психологами + вебінари з емоційного інтелекту
8. Аналітика HR	HR-дашборди, Power BI, Google Data Studio	Побудова аналітики за показниками: плинність, ефективність, залученість

Джерело: систематизовано автором
Source: systematized by the author

Така модель враховує: цілі компанії (зростання, інновації, стабільність); розмір і структура персоналу; формат роботи (дистанційний, гібридний, офісний); ключові компетенції працівників та рівень цифрової зрілості HR-процесів. Цифрові технології здатні суттєво підтримати кожний з обраних напрямів. Розглянемо більш ґрунтовно.

Штучний інтелект здатний бути надійним інструментом для прогнозування кадрових потреб, автоматизації рекрутингу, аналізу продуктивності. Чат-боти для HR-підтримки (наприклад, IBM HR Assistant) - нададуть відповіді на типові запити щодо зарплати, відпусток, навчання персоналу. Хмарні платформи (CloudERP, Workday) ефективні у застосуванні обліку персоналу, нарахування заробітної плати, планування їх розвитку. Blockchain інструмент захисту персональних даних. Тобто, персонал-технології це не тільки інструменти, а каталізатор управлінських змін. Вони дозволяють підприємствам бути адаптивними, інноваційними та орієнтованими на розвиток людського капіталу.

Наведемо практичні приклади в українському сегменті щодо інноваційних персонал-технологій. Компанія ЕРАМ впровадила безперервну модель оцінювання, яка базується на: 1) досягненні цілей та очікуваних результатів; 2) внутрішньому та зовнішньому фідбеку; 3) самооцінці; 4) участі в додаткових ініціативах; 5) професійному розвитку (курси, сертифікації); 6) використанні AI-рішень для аналізу ефективності. На рис. 4 представлена динаміка вакансій для новачків в Іт-секторі на прикладі 15 провідних компаній, які працюють в сфері ІТ.

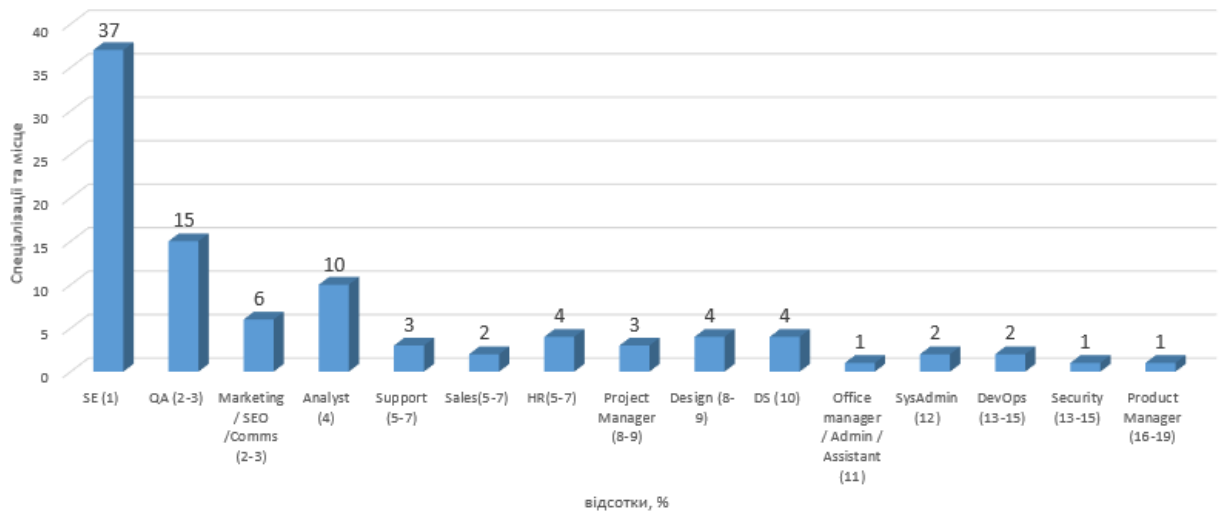


Рис. 4. Вакансії для новачків в ІТ в 2024 р., од.
Figure 4. Vacancies for IT beginners in 2024, units.
Джерело: підготовлено автором на основі [18]
Source: prepared by the author on the basis of the [18]

Адаптація нових працівників це важливий напрям роботи HR-фахівців в ІТ-компанії. Ціль адаптації: швидке включення новачків у робочі процеси, зменшення стресу, формування лояльності. Інструментами можуть бути: Онлайн-онбординг через Google Sites або Notion. Welcome-бот у Slack/Teams – автоматичні повідомлення, FAQ. Менторська програма – закріплення досвідченого працівника. Гейміфікація адаптації – бали за виконання завдань, бейджі. У таблиці 2 представлений чек-лист для адаптації працівників в ІТ-компанії.

Таблиця 2. Чек-лист адаптації нових працівників (ІТ-компанія)
Table 2. New employee onboarding checklist (IT company)

День	Завдання	Відповідальний	Очікуваний результат	Виконано (✓)
1	Ознайомлення з компанією	HR	Розуміння місії та структури	<input type="checkbox"/>
2	Налаштування робочого середовища	IT	Доступ до систем	<input type="checkbox"/>
3	Зустріч з командою	Team Lead	Інтеграція в команду	<input type="checkbox"/>
4-5	Ознайомлення з проектами	Ментор	Розуміння задач	<input type="checkbox"/>
7	Перше завдання	Ментор	Практичне включення	<input type="checkbox"/>
10	Зворотний зв'язок	HR	Корекція плану	<input type="checkbox"/>
14	Оцінка адаптації	HR + Team Lead	Готовність до роботи	<input type="checkbox"/>

Джерело: розроблено автором
Source: developed by the author

Навчання і розвиток є важливим напрямком в системі управління персоналом ІТ-компанії. Ціль цього напрямку: підвищення кваліфікації, розвиток soft skills, підготовка до нових ролей. У таблиці 3 представлений план розвитку працівників.

Таблиця 3. Плану розвитку працівників (фрагмент)
Table 3. Employee Development Plan (fragment)

Працівник	Ціль	Курс	Термін
Frontend Dev	React Advanced	Udemy	1 місяць
QA	Автоматизація тестування	Coursera	2 місяці
PM	Agile Leadership	Внутрішній	3 тижні

Джерело: розроблено автором
Source: developed by the author

Ефективними інструментами є: LMS-платформи: Udey, Coursera, внутрішні курси, які організовує керівництво компанії. Стратегії, спрямовані на розвиток індивідуальних траєкторії працівника передбачає сертифікацію, відвідування хакатонів, воркшопів, технічних вечорів.

Оцінка ефективності персоналу має за ціль визначити сильні і слабкі сторони, бути основою для управління розвитком персоналу та його мотивацією. Інструментами є: Google Forms для 360°-оцінки, OKR-система (Objectives and Key Results), індивідуальні картки продуктивності, HR-дашборд у Google Sheets або Power BI. Реалізація цього напрямку управлінської діяльності передбачає розробку метрик. В IT-галузі HR-метрики мають свою специфіку через динамічність, проектну роботу та високий рівень конкуренції. Нами розроблена форма у Excel файлі, який враховує метрику, опис метрики, призначення (рис. 5).

	A	B	C	D
1	Метрика	Опис	Призначення	Приклад
2	Час до найму	Час від відкриття вакансії до прийняття кандидата.	Оцінка ефективності рекрутингу.	Середній час найму – 21 день.
3	Вартість одного найнятого співробітника	Загальні витрати на найм одного працівника.	Оптимізація бюджету на рекрутинг.	Вартість найму – 1500 USD.
4	Коефіцієнт плинності кадрів	Частка працівників, які залишають компанію.	Виявлення проблем з мотивацією або культурою.	Плинність кадрів – 18% на рік.
5	Коефіцієнт утримання персоналу	Відсоток працівників, які залишаються в компанії.	Оцінка здатності утримувати таланти.	Рівень утримання – 82% за рік.
6	Індекс залученості співробітників	Індекс залученості працівників.	Оцінка мотивації та лояльності.	Індекс залученості – 7.8/10.
7	Рентабельність інвестицій у навчання	Рентабельність інвестицій у навчання.	Оцінка ефективності навчальних програм.	Підвищення продуктивності на 15% після курсу.
8	Показники ефективності	Оцінка ефективності працівників.	Визначення результативності роботи.	Оцінка OKR: 80% цілей досягнуто.
9	Показники різноманітності	Індекси різноманітності персоналу.	Формування інклюзивної культури.	35% жінок у технічних ролях.
10	Коефіцієнт внутрішньої мобільності	Частка працівників, які переходять на нові ролі.	Оцінка розвитку та утримання талантів.	12% працівників змінили роль за рік.
11	Оцінка досвіду кандидата	Оцінка досвіду кандидатів під час рекрутингу.	Покращення репутації роботодавця.	Середній бал – 4.5/5 за опитуванням.
12				

Рис. 5. Інтерактивний дашборд моніторингу HR-показників

Figure 5 Interactive dashboard for monitoring HR indicators

Джерело: розроблено автором

Source: developed by the author

Компанії, які працюють в IT-сфері і надають пріоритет інноваційним HR-практикам мають кращі можливості для залучення найкращих талантів, особливо з молодого покоління IT професій, яке цінує прогресивне та інклюзивне робоче місце.

Обговорення (Discussion). Наукові та практичні здобутки в сфері управління персоналом свідчать про позитивну кореляцію між інноваційними практиками та ефективністю організації і продуктивністю праці. Згодні з Аянпонле Л., Авонуга К. та ін., що «інноваційні HR-стратегії у сфері підбору персоналу виходять за рамки традиційних процесів найму» [1, с. 820], тому ми обґрунтовуємо HR-метрики, які актуальні для IT-компаній та надаємо практичну ілюстрацію. У продовження дискусії отриманих результатів у цьому дослідженні, завдяки використанню методів економічного аналізу [17] були трансформовані деякі з метрик для IT-компаній. Обґрунтування основних HR-метрик для IT-компаній:

- час найму (Time to Hire) важливий для швидкого закриття проектних потреб IT-компанії;
- вартість одного нанятого працівника (Cost per Hire), яка вміщує витрати на рекрутинг і допомагає оптимізувати бюджет;
- коефіцієнт плинності кадрів (Employee Turnover Rate). Його високе значення свідчить про загрозу мотивації або організаційній культурі в компанії;
- коефіцієнт утримання персоналу (Retention Rate) особливо потрібний при залученні або утриманні ключових спеціалістів IT-компанії;
- індекс залученості співробітників (Employee Engagement Index), який вимірюється через опитування, фідбек, участь у внутрішніх ініціативах і впливає на продуктивність і інноваційність;

- рентабельність інвестицій у навчання (Training ROI) - визначає ефективність інвестицій у навчання: підвищення продуктивності після курсів підвищення кваліфікації;
- показники ефективності (Performance Metrics): OKR, KPI, peer-review, 360°-оцінка;
- показники різноманіття (Diversity Metrics) є важливими для формування та зміцнення інклюзивної культури;
- коефіцієнт внутрішньої мобільності (Internal Mobility Rate) (Внутрішня мобільність), який враховує частку працівників, які переходять на нові ролі всередині компанії, а також індекс розвитку та утримання талантів;
- оцінка досвіду кандидатів (Candidate Experience Score) проводиться під час рекрутингу і впливає на репутацію компанії.

Моніторинг HR-показників бажано проводити щомісячно або щоквартально. Візуальний приклад для IT-компанії наведено на рис. 6.

Month	Time to Hire	Cost per Hire	Turnover Rate	Engagement Index	Performance Metrics
January	15	1200	5,2	78	88
February	12	1100	4,8	82	90
March	18	1300	6	75	85
April	10	1000	4,5	85	92
May	14	1250	5,5	80	89

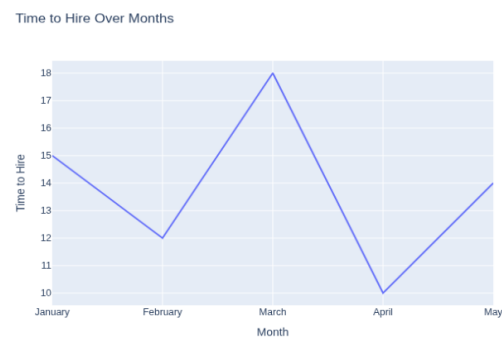


Рис. 6. Презентація результатів моніторингу HR-показників

Figure 6. Presentation of HR indicator monitoring results

Джерело: розроблено автором

Source: developed by the author

Значна кількість досліджень вчених, серед яких Портна О., Нікіфоров А., Сінгх С., Черне М., Ажарі М., Соелістья Д. [2, 5, 13, 14], зазначають, що все більше традиційних методів оцінки ефективності персоналу поступаються місцем більш динамічним системам зворотного зв'язку в режимі реального часу, оскільки вони краще відповідають сучасним вимогам бізнесу щодо адаптивності, швидкості та професійного розвитку працівників компанії. У цьому напрямку, нами представлений дашборд структури оцінки ефективності персоналу IT-компанії (табл. 4).

Таблиця 4. Дашборд структури оцінки ефективності персоналу IT-компанії

Table 4. Dashboard of the IT company's personnel performance evaluation structure

Працівник	Вчасність (%)	Якість коду (оцінка 1-5)	Командна взаємодія (1-5)	Ініціативність (1-5)	Навчання (год/міс)	Загальний бал
ПІБ	95	4.5	5	4	12	=AVERAGE(B2:F2)
ПІБ	88	4.2	4	5	8	=AVERAGE(B3:F3)

Примітка: формула загального балу: =AVERAGE(B2:F2).

Note: Total score formula: =AVERAGE(B2:F2).

Джерело: розроблено автором

Source: developed by the author

Постійний моніторинг KPI працівника, серед яких:

- вчасність виконання (% задач у дедлайн), періодом визначений місяць,
- якість коду (% багів на 1000 рядків), періодом визначений спринт,

– взаємодія з колегами (оцінка колег (1–5), періодом визначений квартал та ін. (табл. 4) в режимі реального часу дозволяють скоригувати його роботу вчасно. Крім того, такі технологічні інструменти управління персоналом сприяють постійному спілкуванню між HR-менеджерами та працівниками, сприяючи культурі постійного вдосконалення та гнучкості.

Згодні з Сингхом С. та ін. [13], Портною О. та ін. [10], що ефективність та результативність впровадження управлінських персонал-технологій мають базуватися на передумовах, якими є підтримка з боку керівництва, цифрова грамотність, інтеграція з бізнес-процесами. В цьому аспекті керівництво має бачити HR-менеджера як партнера змін, сприяти його навчанню щодо користування новими інструментами, техніками. До того ж має бути чітке розуміння того, що персонал-технології мають бути частиною загальної стратегії компанії. Це адекватно забезпечить постійне вдосконалення інструментів на основі відгуків. Проте, впровадження інноваційних HR-практик підстерігають небезпеки: опір змінам (особливо усталеним практикам) та необхідність значних технологічних інвестицій. Тому, необхідно піклуватися про те, що інноваційним кадровим технологіям потрібна відповідна культурна егіда в організації.

Висновки (Conclusions). Конкурентоспроможність та довгостроковий успіх компаній залежить від підтримки якості людських ресурсів, яка має бути пріоритетом у діяльності HR-менеджерів. У статті проведений аналіз змін, що стосуються окремих елементів управління людськими ресурсами та різних груп співробітників на прикладі ІТ-компанії України та Китаю. Представлена структурована модель інноваційного управління персоналом для ІТ-компанії. На підтримку цієї моделі запропоновані форми аналітики, які в практичному використанні здатні допомогти HR-фахівцям оптимізувати людський капітал компанії для максимальної продуктивності та ефективності. А також, дати інструменти для провадження інновації в кадрові практики HRM щодо впливу та формування навичок, ставлення та поведінки людей у їхній роботі. Практична цінність проведеного дослідження полягає в тому, що запропоновані та обговорені у статті методологія та системні рекомендації сприятимуть забезпеченню інноваційного управління персоналом для ІТ-компанії і підвищенню ефективності використання людських ресурсів для досягнення цілей організації. В майбутньому очікується розширення формату цього дослідження для уточнення впливу кадрових інновацій на організаційну ефективність за допомогою змішаного методу (кількісного та якісного).

Список літератури

1. Ayanponle L., Awonuga K., Asuzu O., Daraojimba R., Elufioye O., Daraojimba O. A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. 11. 817-827. 10.30574/ijrsra.2024.11.1.0152.
2. Azhari M. H., Soelistya D., Desembrianita E. The influence of organizational culture and job training on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *MANAZHIM*. 2024. Vol. 6(1). pp. 290–309.
3. Blockchain and Employee Data Privacy: A New Era of Security and Transparency. *HR Future*. Available at: <https://www.hrfuture.net/talent-management/technology/blockchain-and-employee-data-privacy-a-new-era-of-security-and-transparency/>
4. Černe M., Čater B., Čater T., Koman M., Redek T. Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0: a longitudinal multi-source, multi-sector analysis. *Innovation*. 2023. Vol. 26(4). pp. 559–584. <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.217785>
5. Iershova N.Y., Portna O.V., Nikiforov A.A., Tereshchenko D.A., Tkachenko M.O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches. *Montenegrin Journal of Economics*. 2025. Vol. 21. No. 3. pp. 209-224 <https://mnje.com/sites/mnje.com/files/currentissue/Komplet%20MNJE%20Vol.%2021,%20No.%203.p df#page=209>
6. Institute for Advanced Social Sciences (INFAS) and Centre for European Economic Research (ZEW): Innovation Survey. 2022. Available online: <https://www.infas.de/projekte/infas-projekt/die-innovationserhebung/>
7. Kagermann H., Winter J. The second wave of digitalization. Germany's chance. In *Germany and the World 2030*. Berlin, Germany, 2018.
8. Kaufman N., Gluschenko M. Transformation of Personnel Management System in Transition to Digital Economy. *Scientific Research and Development Economics*. 2019. Vol. 8(2). pp. 37-41. 10.12737/2587-9111-2019-37-41
9. Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) of the People's Republic of China. Implementation of the State Council on Actively Promoting the Internet + Guidance Action Plans (Year 2022–2025).

10. Portna O.V., Iershova N.Y., Tereshchenko D.A., Chaika T.Y., Dubynskyi G. Analytical provision for managing innovation activities within the company considering the interests of stakeholders. *Acta Innovations*. 2020. No. 34, pp. 25–39, <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.34.3>
11. Ren Wei. A modern view of human resources management in companies: a practical context. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнар. наук-практ. конф. (06-07 березня 2025 р.) Ч.1. – Харків: ДБТУ, 2025. С. 458-460. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-progrv.pdf>
12. Shamim S., Cang S., Yu H., Li Y. Management approaches for Industry 4.0: a human resource management perspective. IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC). 2016. pp. 5309-5316. 10.1109/CEC.2016.7748365.
13. Singh S.K., Mazzucchelli S.R., Vessal A. Solidoro Knowledge-based HRM practices and innovation performance: role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*. 2021. Vol. 27. Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>.
14. Soetjipto N., Priyohadi N., Sulastri S., Riswanto A. The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11(4), pp. 1197–1204.
15. Top 136 Human Resources Startups in 2024. Failory. January 22, 2024. Available at: <https://www.failory.com/startups/human-resources#1-wave> (date of access: 13.03.2024).
16. Бондар М.І., Єршова Н.Ю. Моделивання діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту* : зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф. (17 листоп. 2017 р., м. Київ). Київ : КНЕУ, 2017. С. 8–11. <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/23322/8-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,
17. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf.
18. Огляд IT-ринку праці, липень 2025 <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-july-2025/>
19. Ринок праці IT-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>
20. Ринок праці під час війни: 13% айтивців без роботи, ще половина боїться її втратити <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/>
21. Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? - Аналітика й думки експертів <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>
Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 *Статтю рекомендовано до друку 04.03.2026*
Стаття надійшла після рецензування 06.02.2026 *Статтю опубліковано 31.03.2026*

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Iershova Natalia

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
61000, Ukraine, Kharkiv, Kyrpychova St., 2
e-mail: iershova.ny@gmail.com
ORCID ID: [0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)

Ren Wei

Postgraduate Student, Department of Accounting and Finance,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
61000, Ukraine, Kharkiv, Kyrpychova St., 2
e-mail: 25029482@qq.com
ORCID ID: [0009-0006-6344-759X](https://orcid.org/0009-0006-6344-759X)

Innovation in HR practices as a guarantee of success and efficiency of personnel management in a company

Abstract. The article examines technologies in HR practices to increase labor productivity and long-term sustainability of the company. The object of the study is methods and technologies of human resources management, the set of which is formed depending on the sphere in which the business entity carries out economic activity.

Problem statement. The main problem is identified as the transformation of traditional approaches to personnel management in the conditions of digitalization and changing economic paradigm, which necessitates the search for new methods and technologies capable of ensuring the strategic role of the HR function.

Unresolved aspects of the problem. Despite a significant amount of research in the field of HR management, the issues of comprehensive integration of innovative tools into a single HR ecosystem of the company, adaptation of HR metrics to the specifics of industries and combination of digital technologies with the development of organizational culture remain insufficiently systematized

Purpose of the article. The purpose of the article is to improve methods and technologies to ensure the success and efficiency of personnel management in the conditions of changing economic paradigm

Presentation of the main material. The article provides an assessment of trends believed in the business environment regarding the role and importance of HR based on survey results. Delving into the changing HR landscape, the need to take into account the company's field of activity for the selection of innovative HR practices is substantiated. The peculiarities of the labor market in the IT industry of Ukraine and China are determined; an adapted and structured model of innovative HR management for an IT company is developed, in which the foci are: company goals, size and structure of personnel; work format; key competencies of employees and the level of digital maturity of HR processes

Conclusions. This study emphasizes the need for the interconnection of innovative tools for the effective performance of labor functions by the organization's personnel. It is proven that innovative HR technologies act as a catalyst for managerial changes and increase the efficiency of human capital use. Developed forms of analytics are presented, which in practical use will help HR specialists optimize the company's human capital for maximum productivity and efficiency.

Keywords: human resources management, labor market, innovative personnel management model, HR metrics, personnel technologies

Formulas: –; fig.: 6; tabl.: 4, bibl.: 21

JEL Classification: C 13; D 83; M12.

For citation: Iershova Natalia, Ren Wei. Innovation in HR practices as a guarantee of success and efficiency of personnel management in a company. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. №1(20)2026. P. 254-266. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-18> [in Ukrainian]

References

1. Ayanponle, L., Awonuga, K., Asuzu, O., Daraojimba, R., Eluffioye, O., & Daraojimba, O. (2024). A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *International Journal of Science and Research Archive*, 11, 817–827. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0152>
2. Azhari, M. H., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). The influence of organizational culture and job training on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *MANAZHIM*, 6(1), 290–309.
3. Blockchain and Employee Data Privacy: A New Era of Security and Transparency. *HR Future*. Retrieved from: <https://www.hrfuture.net/talent-management/technology/blockchain-and-employee-data-privacy-a-new-era-of-security-and-transparency/>
4. Černe, M., Čater, B., Čater, T., Koman, M., & Redek, T. (2023). Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0: a longitudinal multi-source, multi-sector analysis. *Innovation*, 26(4), 559–584. <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2177858>
5. Iershova, N. Y., Portna, O. V., Nikiforov, A. A., Tereshchenko, D. A., Tkachenko, M. O., & Streimikis, J. (2025). Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches. *Montenegrin*

