

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

КОЗЛОВА Валерія

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3735-0448>

Дослідження присвячене вирішенню актуальної проблеми ідентифікації взаємозв'язків між системами інноваційно-трансформованих управлінських рішень та результатами управління розвитком людських ресурсів організації. На основі інтеграції сутнісного і процесного підходів до аналізу запропоновано модель дослідження прямих та опосередкованих впливів з врахуванням посередницької ролі менеджерів та сприйняття персоналом впровадження організаційних інновацій. Виявлено, що інноваційні рішення з рекрутингу сприяють більш продуктивній мотивації та залученню персоналу. Показано, що інноваційні HR-рішення мотиваційного спрямування позитивно впливають на розвиток кар'єри, однак виявляють сповільнюючий вплив на навчання персоналу, що зумовлено намаганням економії фінансових ресурсів з чітким розмежуванням управлінських рішень щодо витрат на навчання чи на винагороди. З'ясовано, що HR-рішення щодо розвитку кар'єри передбачають аргументоване визначення мотиваційних інструментів, осучасненні методів рекрутингу та залучення працівників до вирішення стратегічних цілей, натомість явлено недооцінку важливості виявлення потреб персоналу у навчанні. Інноваційні рішення соціальної спрямованості дозволяють персоналу відчувати себе невід'ємною частиною колективу підприємства, однак в більшості такі рішення сприймаються керівниками менш важливими для досягнення кращої організаційної ефективності, отож, вони корелюють із рішеннями щодо добору і найму та щодо розвитку кар'єри. Показано, що управлінські рішення, спрямовані на навчання персоналу, найменшим чином сприймаються керівниками підприємств як фактор забезпечення організаційної ефективності. Запропонована модель оцінювання достатньо відображає основні характеристики впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на розвиток людських ресурсів, є повністю обґрунтованою за допомогою статистичних методів і емпірично апробованою на достатній кількості даних, а тому може використовуватись для аналізу такого впливу як на рівні суб'єктів економічної діяльності, так і на регіональному та галузевому рівнях. Перспективними подальшими розвідками можуть стати стратегічні напрями інноваційної трансформації прийняття управлінських рішень в контексті різних сценаріїв розвитку вітчизняної економічної діяльності.

Ключові слова: людські ресурси; інноваційна трансформація; управлінські рішення; мотивація; організаційна ефективність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-16>

Стаття надійшла до редакції / Received 20.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Наслідком глобалізації та стрімких змін організаційного середовища стало ускладнення і урізноманітнення відклику людських ресурсів на управлінські впливи. Однак контекстуальним тлом традиційного HR-дизайну є повсюдна практика прийняття управлінських рішень «згори донизу», тоді як проактивне управління більше зосереджується на питаннях консенсусного прийняття рішень, розвитку горизонтальних комунікативних каналів та проактивного проєктування персоналом когнітивних меж власної роботи, призводячи до зміни управлінських завдань, спрямованих на результативність, залученість та відповідність особистості організації. Завдяки цифровій трансформації значної частини суб'єктів економічної діяльності, роль розвитку людських ресурсів у стратегічному управлінні стала більш важливою, надаючи інструменти для змін та інновацій і підтримуючи прийняття стратегічних рішень в організаціях. Загалом, прийняття рішення про впровадження новітніх технологій в управління людськими ресурсами є складним багатоетапним процесом, що зумовлюється усвідомленням корисності для конкретного організаційного проєкту, оцінкою прогнозової ефективності, перспективами набуття компетенцій персоналом тощо. Це підтверджує актуальність дослідження напрямів, сили та ефективності впливу управлінських рішень на розвиток людських ресурсів, виявлення взаємозв'язку між інноваціями та управлінськими практиками сприяння інноваціям. Окрім оттого, варто взяти до уваги, що інноваційні рішення в сфері управління розвитком людських ресурсів пов'язані зі змінами соціальних систем, оскільки зумовлюють послідовну та ефективну підтримку суб'єктів економічної діяльності в залученні й утриманні висококваліфікованих працівників, сприяючи зростанню їх продуктивності для забезпечення ефективності господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним підґрунтям для дослідження впливу системи інноваційно-трансформованих управлінських рішень на управління розвитком людських ресурсів обрано елементи теорії

збереження ресурсів, зокрема в адаптації рекомендацій Д. Адаменка щодо дослідження інтелектуальних ресурсів [1]. Погоджуємось із автором концепції про доцільність використання для аналізу таких методів, як експертне оцінювання для виявлення персоніфікованого сприйняття внеску управлінського рішення в розвиток персоналу, а також моделювання і прогнозування для побудови моделей можливого розвитку ситуації та впливу на неї інноваційної трансформації конкретних управлінських рішень. Серед найважливіших характеристик системи управління персоналом для результативного втілення інновацій A. Grigorescu et al. вказують на дизайн організації праці, управління продуктивністю та мотивацією, внутрішньоорганізаційні комунікації та залучення [2]. B. Walsh та E. Volini стверджують про стратегічний зв'язок з організаційними результатами втілення інновацій, включаючи креативність, відданість та компетенції [3]. H. Seesk та M. Diehl емпірично довели, що практики, які сприяють прихильності, лояльності, навчанню та внутрішній мотивації працівників, сприяють також інноваціям і вказали на роль макро- та мікрорівневих модераторів, які встановлюють обмеження (наприклад, галузь чи стратегія) в системі «управління людськими ресурсами – інновації» та посередників (розвиток креативності та управління знаннями) – як механізмів пояснення впливу [4].

Зауважимо, що усталені в Україні системи управління розвитком персоналу здебільшого ґрунтуються на методиках персоніфікованої організації навчання та мотивації, які О. Бабчинська охарактеризувала як орієнтовані на узгоджене задоволення інтересів працівників та працедавців [5]. Водночас, дослідження С. Voop зі співавт. [6], а також І. Єпіфанової зі співавт. [7] вказують на потенційні ризики зростання тривожності працівників, їх рольового перевантаження, наростання конфліктності та зниження продуктивності і якості праці через надмірне посилення управлінських впливів. Тим не менше, наукові напрацювання S. Agarwal зі співавт. [8] та І. Мігус [9] в галузі управління розвитком людських ресурсів демонструють, що управлінські рішення концентруються, здебільшого, на забезпеченні злагодженості функціонування багатовимірної структури HR-інжинірингу, основні компоненти якої зосереджено на питаннях добору, найму, винагороди, розвитку кар'єри, організаційного залучення та навчання персоналу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Хоча системи управління людськими ресурсами розглядаються науковцями як комплекс взаємозалежних управлінських впливів на поведінку працівників, питання зв'язку між системами управління розвитком персоналу та зростанням ефективності економічної діяльності, а також вимірювання чи оцінювання впливу управлінських рішень на розвиток людських ресурсів на сьогодні практично залишається недослідженим, більше того, метрики для такого аналізу в науковій літературі відсутні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування та апробація моделі ідентифікації взаємозв'язків між системами інноваційно-трансформованих управлінських рішень та результатами управління розвитком людських ресурсів організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особливістю інноваційних управлінських HR-рішень є їх безпосередня спрямованість на розвиток компетенцій і навичок працівників одночасно з формуванням поведінкових моделей, що в сукупності здатні забезпечити зростання результативності діяльності. Інноваційну трансформацію управлінських HR-рішень ми розглядаємо як інноваційний розвиток поточних управлінських практик з врахуванням стратегії інноваційного розвитку суб'єкта економічної діяльності, яка не лише передбачає зростання ціннісної пропозиції людського капіталу, але й спрямована на зростання результативності діяльності, здатне забезпечити суб'єкту конкурентні переваги на ринку. Спираючись на рекомендації B. Hu et al. щодо інтеграції сутнісного і процесного підходів до аналізу [10], ми проаналізували наявність взаємозв'язків між системами інноваційно-трансформованих управлінських рішень та проявами розвитку людських ресурсів за напрямками:

- розробки завдань, тобто проявів особистісної ініціативності щодо зміни обсягів та форми виконання робочих завдань;
- реляційного відклику, тобто проявів зміни міжособистісної взаємодії в колективі;
- когнітивного відклику, тобто проявів активної зміни власного сприйняття роботи.

Аналізуючи комбінований вплив вмісту управлінських рішень та процесів їх реалізації на зазначені аспекти розвитку людських ресурсів, ми ставили за мету не лише виявлення прямих чи опосередкованих впливів, але й аналіз посередницької ролі менеджера в системі управління людськими ресурсами та сприйняття персоналом відповідних організаційних змін щодо впровадження інновацій та новітніх технологій, забезпечення зростання продуктивності та досягнення ринкової конкурентоспроможності. Систему інноваційно-трансформованих управлінських рішень в галузі управління розвитком людських ресурсів ми розглядаємо як синергетичний набір взаємодоповнювальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей розвитку персоналу щодо зростання компетенцій (рішення з добору, добору і навчання персоналу), посилення мотивації (рішення для управління компенсацією за працю та рішення, спрямовані на адаптацію до особливостей розвитку ринку праці), розширення комунікаційних можливостей (інформаційні трансфери та управління залученістю). Відтак, виявлена суперечливість зумовлює необхідність означення межі управлінських впливів на розвиток персоналу, для забезпечення максимізації корисних та мінімізації ризикових ефектів реалізації управлінських рішень. Саме цим ми пояснюємо інтегроване застосування сутнісного і процесного підходу до аналізу, адже процесний аналіз дозволяє виявити відмінності, послідовність і консенсус щодо цілей та цінностей системи у сприйнятті працівниками окремих управлінських впливів.

Відповідно до класичних імперативів теорії збереження ресурсів, індивіди прагнуть отримати і використовувати ресурси як інструмент досягнення власних цілей [11], натомість в контексті розвитку суб'єкта економічної діяльності доцільно розглядати людський ресурс як інструменти досягнення цілей розвитку організації за рахунок посилення проактивної поведінки персоналу для уникнення надмірних втрат ресурсів і збільшення їх приросту. Зауважимо, що прийняття управлінських рішень, спрямованих на зростання компетентності та формування мотиваційних моделей, забезпечує середовище для формування проактивної поведінки персоналу за рахунок керованої автономії працівників. Отож, ми припускаємо, що це позитивно впливатиме на процеси формування і реалізації виробничих завдань, спонукаючи персонал до інтенсифікації навчання і саморозвитку, опанування новими навичками для підвищення власної компетенції. Практики партисипативного управління збільшують автономію працівників, однак формування моделі стратегічного партнерства між суб'єктом економічної діяльності і найманим персоналом потребує перманентних інвестицій в розвиток особистісних компетенцій працівників і загальнокорпоративної культури, відповідно, виникає необхідність в додаткових організаційних витратах на відстеження змін продуктивності персоналу.

Другим припущенням нашого аналізу є наявність взаємозв'язку між запровадженням інноваційно-трансформованих управлінських HR-рішень та зростанням можливостей щодо організаційної залученості для персоналу. Зрозуміло, що внутрішньоорганізаційний кадровий потенціал дозволяє суб'єктам економічної діяльності організацію як вертикальній, так і горизонтальній взаємодії, формуючи тим самим позитивне тло для пошуку і встановлення міжособистісних комунікацій з врахуванням власного позитивного чи негативного досвіду співпраці в колективі. Натомість ми припускаємо, що запровадження управлінської практики системного оцінювання продуктивності як інструменту формування кадрового резерву може стати джерелом для пошуку вирішення існуючих і попередження потенційних конфліктних ситуацій між працівниками. Системне оцінювання, зосереджене на цілях сприяння кар'єрному розвитку людських ресурсів збільшує ймовірність активного формування належної організаційної поведінки персоналу, але також здатне збагачувати уявлення працівників про сенс і наслідки їхньої роботи, оскільки передбачає практику наскрізного обміну інформацією.

Зважаючи на зауваження С. Ягодзінського та А. Козинця щодо важливості залучення персоналу до формування стратегічних цілей і відповідного корегування систем управління [12], ми припускаємо, що інноваційна трансформація управлінських HR-рішень за таких умов може краще сприйматись персоналом і, відповідно, сприяти покращенню системи управління людським розвитком за рахунок практик інтенсивного навчання, управління за участю та обміну інформацією. Крім того, істотні зміни в системі управлінських HR-рішень здатні вплинути на зміни в їх особистісних інтерпретаціях з боку персоналу, що, як вказують S. Hobfoll et al., має потенціал впливу на загальну результативність суб'єкта економічної діяльності [13]. Дійсно, метою відчутних змін управлінських впливів є наданням працівникам сигналів про тактичне підсилення певних акцентів чи зміни стратегічного характеру щодо цілей розвитку та характеру виконуваної роботи, тому доречно припустити, що такі зміни мають призводити до зростання результативності діяльності.

Отож, з врахуванням наведених вище висновків науковців та сформованих власних припущень, вважаємо за доцільне аналізувати наявність прямого чи опосередкованого впливу впровадження інноваційно-трансформованих управлінських HR-рішень в діяльність суб'єктів економічного розвитку на такі аспекти розвитку людських ресурсів, як залученість працівників до процесів формування і реалізації виробничих завдань, формування реляційних (логічно пов'язаних із станом і перспективами формування взаємостосунків в колективі) поведінкових відкликів та когнітивних підходів до професійного саморозвитку, для забезпечення зростання результативності економічної діяльності.

Дані для аналізу були отримані в результаті опитування 212 керівників різних ланок управління промислових підприємств Львівської та Івано-Франківської областей у травні 2024 р. з використанням інтеграційних можливостей сервісу Jotform: Free Online Form Builder & Form Creator (<https://www.jotform.com/>). Запитання електронної анкети (табл. 1) стосувались особливостей управлінських рішень, спрямованих на процеси формування реляційних поведінкових моделей та когнітивних підходів до професійного саморозвитку працівників і оцінювались респондентами за 5-бальною шкалою Лайкерта.

Таблиця 1

Запитання для опитування щодо впливу управлінських рішень на розвиток людських ресурсів

Параметри аналізу	Метрика дослідження
1. Добір та найм (x_1)	1.1. Використання системного планування розвитку персоналу 1.2. Неупередженість найму за результатами аналізу компетенцій 1.3. Використання web-технологій для добору 1.4. Наявність зв'язку добору та найму з корпоративною стратегією 1.5. Наявність чітких метрик для оцінювання кандидатів 1.6. Передбачення контрактами про найм можливостей для розвитку та кар'єрного зростання 1.7. Використання інструментів добору, які забезпечують прозорість найму 1.8. Орієнтованість стратегії добору персоналу на стратегію підприємства, а не конкретну роботу
2. Мотивація (x_2)	2.1. Використання лише моральної винагороди (похвали, подяки) 2.2. Узалежнення змінної частини заробітної плати та кар'єрного просування від результатів роботи колективу 2.3. Долучення персоналу до прийняття рішень щодо мотивації 2.4. Персонал має можливість впливати на схеми розподілу прибутку
3. Розвиток кар'єри (x_3)	3.1. Забезпечення високого рівня участі персоналу в оцінюванні 3.2. Просування та навчання тісно пов'язані з результатами роботи 3.3. Потреби та можливості навчання визначаються за результатами оцінювання продуктивності 3.4. Оцінка ефективності персоналу впливає на уточнення стратегії
4. Залучення (x_4)	4.1. Персонал включений в процеси обміну інформацією щодо бізнес-операцій та їх ефективності 4.2. Персонал надає пропозиції щодо розвитку підприємства 4.3. Персонал ознайомлений із критеріями визначення оплати праці
5. Навчання (x_5)	5.1. Спостерігається пріоритетність потреб у навчанні над його бюджетом 5.2. Навчальні програми оцінюються за результатами їх впливу на результативність діяльності 5.3. Для навчання використовуються інтерактивні технології
6. Попередження конфліктів (x_6)	6.1. Використання офіційно затвердженої процедури розгляду скарг

Джерело: сформовано автором

Для з'ясування впливу управлінських рішень на управління розвитком людських ресурсів ми проаналізували наявність кореляції між отриманими відповідями респондентів щодо інноваційної трансформації управлінських HR-рішень та їхнім баченням міри змін організаційної ефективності (y). Проведений аналіз довів, що всі незалежні змінні виявились значущими. Матриця парних кореляцій (табл. 2) дозволяє чітко ідентифікувати напрям та силу зв'язку окремих управлінських рішень як з організаційною ефективністю, так і з іншими HR-рішеннями.

Відповідне рівняння регресії має вигляд $y = -1,39 + 0,565x_1 + 0,539x_2 + 0,568x_3 + 0,446x_4 + 0,247x_5$ ($R^2 = 0,85$). Отож, попри виявлений зв'язок, змушені констатувати про наявність неврахованих в аналізі чинників впливу на зміни організаційної ефективності. Разом з тим, доволі помірна величина стандартної похибки $\varepsilon = -1,39$ вказує, що цей вплив можна вважати несуттєвим і нехтувати ним в межах аналізу впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на розвиток людських ресурсів.

Таблиця 2

Кореляція параметрів інноваційно-трансформованих управлінських рішень та покращення організаційної ефективності

Параметри аналізу	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
y	1	0,565	0,539	0,568	0,446	0,247
x ₁	0,565	1	0,176	0,141	0,159	-0,022
x ₂	0,539	0,176	1	0,2	0,075	-0,122
x ₃	0,568	0,141	0,2	1	0,140	0,015
x ₄	0,446	0,159	0,075	0,140	1	0,098
x ₅	0,247	-0,022	-0,122	0,015	0,098	1

Джерело: розраховано автором

Отже, можна стверджувати, що інноваційно-трансформовані управлінські рішення дійсно доцільно аналізувати за запропонованою схемою, а проміжні результати аналізу лінійних зв'язків між парами параметрів дозволяють наголосити на основних впливах:

- рішення щодо добору і найму персоналу орієнтуються на запровадження інноваційних форм рекрутингу і добору, що сприяє у подальшому більш продуктивній мотивації (коефіцієнт кореляції 0,176) та залученню персоналу до більш результативного досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства (коефіцієнт кореляції 0,159);

- інноваційні управлінські HR-рішення щодо розвитку мотиваційних компонентів управління розвитком людських ресурсів найбільш позитивно впливають на рішення щодо розвитку кар'єри (коефіцієнт кореляції 0,2), розглядаючи персонал як цінний актив для підприємства, але водночас вони демонструють сповільнюючий вплив на рішення з навчання персоналу (коефіцієнт кореляції -1,22). Вочевидь, така дисонансна ситуація зумовлюється намаганням економії фінансових ресурсів з чітким розмежуванням управлінських рішень щодо витрат на навчання чи на винагороди за сумлінну працю;

- інноваційні управлінські HR-рішення щодо розвитку кар'єри орієнтовані на зростання продуктивності персоналу на системній основі, що передбачає аргументоване визначення мотиваційних інструментів (коефіцієнт кореляції 0,2), осучасненні методів рекрутингу (коефіцієнт кореляції 0,14) та залучення працівників до вирішення стратегічних цілей (коефіцієнт кореляції 0,14). Натомість результати аналізу у цьому напрямі управлінських HR-рішень знову свідчить про недооцінку важливості виявлення потреб персоналу у навчанні (коефіцієнт кореляції лише 0,015);

- інноваційність рішень щодо залучення працівників проявляється у розробці проєктів соціальної спрямованості, які дозволяють персоналу відчувати себе невід'ємною частиною колективу підприємства. Однак результати аналізу вказують, що в більшості суб'єктів економічної діяльності такі рішення керівниками сприймаються менш важливими для досягнення кращої організаційної ефективності, отже, здебільшого вони корелюють із рішеннями щодо добору і найму (коефіцієнт кореляції 0,16) та щодо розвитку кар'єри (коефіцієнт кореляції 0,14);

- управлінські рішення, спрямовані на навчання персоналу, найменшим чином сприймаються керівниками підприємств як фактор забезпечення організаційної ефективності (коефіцієнт кореляції 0,247). Попри те, що інноваційність таких рішень передбачає розвиток компетенцій і здібностей працівників, що у майбутньому сприятиме кращій результативності діяльності, аналіз показав негативну кореляцію з рішеннями щодо рекрутингу і мотивації (коефіцієнти кореляції -0,022 та -0,122 відповідно). Разом з тим, загальне тло відповідей респондентів не свідчить про недооцінку важливості наявності компетенцій і навичок у персоналу керівниками підприємств. Вочевидь, складнощі функціонування підприємств в умовах військового стану зумовлюють керівників більше уваги приділяти питанням рекрутингу для найму висококваліфікованих працівників, які не потребуватимуть додаткових фінансових витрат на навчання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати дозволили виявити позитивні впливи запровадження інноваційних HR-рішень на досягнення стратегічних цілей підприємства, зростання продуктивності персоналу, розвиток компетенцій і здібностей працівників. Водночас виявлено певну недооцінку керівниками підприємств важливості виявлення потреб персоналу у навчанні, досягнення кращої організаційної ефективності, важливості наявності компетенцій і навичок у персоналу. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що запропонована модель оцінювання достатньо повно відображає

основні характеристики впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на розвиток людських ресурсів, є повністю обґрунтованою за допомогою статистичних методів і емпірично апробованою на достатній кількості даних, а тому може використовуватись для аналізу такого впливу як на рівні суб'єктів економічної діяльності, так і на регіональному та галузевому рівнях, оскільки завдяки інтеграції сутнісного і процесного підходів дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки між системами інноваційно-трансформованих управлінських рішень та результатами управління розвитком людських ресурсів.

Перспективними подальшими розвідками можуть стати стратегічні напрями інноваційної трансформації прийняття управлінських рішень в контексті різних сценаріїв розвитку вітчизняної економічної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адаменко Д. Аналіз підходів до дослідження інтелектуальних ресурсів: теорія і практика. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 2. С. 48-56. DOI: 10.15421/152424.
2. Grigorescu A., Pelinescu E., Ion A. E., Dutcas M. F. Human capital in digital economy: An empirical analysis of central and eastern European countries from the European Union. Sustainability. 2021. Vol. 13(4). P. 2020. DOI:10.3390/su13042020.
3. Walsh B., Volini E. Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press, 2017. URL: <https://dair.nps.edu/handle/123456789/3432>.
4. Seeck H., Diehl M. R. A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28(6). P. 913-944. DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862.
5. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 169-173. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-25.
6. Boon C., Den Hartog D. N., Lepak D. P. A Systematic review of human resource management systems and their measurement. Journal of Management. 2019. Vol. 45(6). P. 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718.
7. Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Панкова В. Д. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного технічного університету. 2021. № 6. С. 12-15. DOI: 10.31891/2307-5740.
8. Agarwal S., Chawla G., Singh R. Innovations in human resource practices: measurement development and validation. International Journal of Innovation Science. 2017. Vol. 9(4). P. 396-416. DOI: 10.1108/IJIS-05-2017-0046.
9. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2 (70). С. 131-138. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-131-138.
10. Hu B., McCune Stein A., Mao Y., Yan A. The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. Human Resource Management Journal. 2021. Vol. 32(10). С. 117-132. DOI: 10.1111/1748-8583.12392.
11. Halbesleben J. R., Neveu J. P., Paustian-Underdahl S. C., Westman M. Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. Journal of Management. 2014. Vol. 40(5). P. 1334-1364. DOI: 10.1177/0149206314527130.
12. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44-50. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-36-06.
13. Hobfoll S. E., Halbesleben J., Neveu J. P., Westman M. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2018. Vol. 5. P. 103-128. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

REFERENCES:

1. Adamenko, D. (2024). Analysis of approaches to the study of intellectual resources: theory and practice. Aspects of Public Governance, 12(2), 48-56. DOI: 10.15421/152424.
2. Grigorescu, A., Pelinescu, E., Ion, A. E., & Dutcas, M. F. (2021). Human capital in digital economy: An empirical analysis of central and eastern European countries from the European Union. Sustainability, 13(4), 2020. DOI:10.3390/su13042020.
3. Walsh, B., Volini, E. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press. URL: <https://dair.nps.edu/handle/123456789/3432>.

4. Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944. DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862.
5. Babchynska, O. I. (2021). Tools for forming a system of personnel development of an innovative-active enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 3, 169-173. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-25.
6. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718.
7. Yepifanova, I. Yu., Tkachuk, L. M., & Pankova, V. D. (2021). Strategic risk management in the human resource management system. *Bulletin of Khmelnytsky National Technical University*, 6: 12-15. DOI: 10.31891/2307-5740.
8. Agarwal, S., Chawla, G., & Singh, R. (2017). Innovations in human resource practices: measurement development and validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 396-416. DOI: 10.1108/IJIS-05-2017-0046.
9. Mihus, I. (2023). Strategic management of human resources of enterprises based on digital competencies. *Scientific papers of KROK University*, 2 (70), 131-138. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-131-138.
10. Hu, B., McCune Stein, A., Mao, Y., & Yan, A. (2021). The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. *Human Resource Management Journal*, 32(10), 117-132. doi:10.1111/1748-8583.12392.
11. Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. DOI: 10.1177/0149206314527130.
12. Yahodzinskyi, S. M., & Kozynets, A. O. (2023). Strategy for improving the enterprise personnel management system. *Entrepreneurship and Trade*, 36, 44-50. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-36-06.
13. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

IDENTIFICATION OF THE IMPACT OF INNOVATIVE-TRANSFORMED MANAGEMENT SOLUTIONS ON HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

KOZLOVA VALERIA

Lviv University of Trade and Economics

The study is devoted to solving the urgent problem of identifying the relationships between the systems of innovative and transformed management decisions and the results of the organization's human resources development management. Based on the integration of the substantive and process approaches to analysis, a model for studying direct and indirect influences is proposed, taking into account the intermediary role of managers and the perception of the implementation of organizational innovations by personnel. It was found that innovative recruiting solutions contribute to more productive motivation and staff involvement. It is shown that innovative HR solutions of a motivational direction have a positive effect on career development, but have a slowing effect on staff training, which is due to attempts to save financial resources with a clear distinction between management decisions regarding training costs or rewards. It was found that HR decisions on career development involve a reasoned definition of motivational tools, modernization of recruitment methods and involvement of employees in solving strategic goals, but the importance of identifying personnel needs in training was underestimated. Innovative solutions of a social orientation allow personnel to feel like an integral part of the enterprise team, but in most cases such decisions are perceived by managers as less important for achieving better organizational efficiency, therefore, they correlate with decisions on selection and hiring and career development. It is shown that management decisions aimed at personnel training are least perceived by enterprise managers as a factor in ensuring organizational efficiency. The proposed evaluation model sufficiently reflects the main characteristics of the impact of innovative and transformed management decisions on the development of human resources, is fully substantiated using statistical methods and empirically tested on a sufficient amount of data, and therefore can be used to analyze such an impact both at the level of economic entities, and at the regional and industry levels. Strategic directions of innovative transformation of management decision-making in the context of various scenarios of the development of domestic economic activity may become promising further explorations.

Keywords: human resources; innovative transformation; management decisions; motivation; organizational efficiency.