

УДК 658

**Тарасюк Олександра Олександрівна**

*здобувач освітнього ступеня «Магістр»*

*Київського кооперативного інституту бізнесу і права*

## **ОСНОВНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

***Анотація.** У статті були викладені результати дослідження сучасних напрямів та перспектив розвитку HR-менеджменту на українських підприємствах. Відзначається, що сучасні економічні реалії створюють умови, за яких люди є найціннішими активами будь-якого підприємства, причиною є те, що саме від їхнього внеску залежить успіх у досягненні глобальної цілі розвитку. Отже, рівень ефективності управління персоналом прямо впливає на конкурентоспроможність продукції, а також підприємства в цілому. Були розглянуті вихідні положення управління персоналом, а також структура HR-менеджменту підприємства. Зазначається, що HR-менеджмент орієнтується виключно на реалізацію компетенції, а також професійних навичок працівника, досягнення збільшення результативності персоналу і розвитку підприємств. Персонал вже не є виключно кадровим ресурсом, тепер це ключовий фактор успіху та розвитку підприємства. Подібна роль людини у процесі виробництва зумовлює необхідність пошуку й запровадження нових сучасних підходів до процесу управління персоналом. Були зроблені наступні висновки: впровадження HR-менеджменту, створення та реалізація HR-стратегій в межах вітчизняних підприємств дасть змогу значно збільшити продуктивність бізнес-процесів, а також отримати перевагу*

*перед конкурентами, яка стане основою для створення найкращих умов для розвитку.*

**Ключові слова:** *розвиток, підприємство, HR-менеджмент, персонал.*

**Постановка проблеми.** Сьогодення економіки зіштовхується з великою кількістю проблем і глобальних викликів, які безумовно гальмують її розвиток. Чого тільки варта війна в Україні та пандемія COVID-19 в буденність суспільства та у діяльність вітчизняних підприємств внесла значні корективи. Виходячи з цього постає гостра необхідність запровадження інноваційних підходів до управління всіма видами ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємств. І звичайно, у першу чергу, головним ресурсом підприємства – персоналом, оскільки сьогодні не викликає сумніву, що ефективність всіх бізнеспроцесів підприємства залежить великою мірою від наявних людських ресурсів. Сьогодні особливої актуальності набуває поширення в Україні практики («Human Resource») HR-менеджменту, який запроваджується з метою удосконалення системи управління персоналом і мінімізації витрат для забезпечення високих показників діяльності підприємства.

**Аналіз найновіших досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом завжди приділялося багато уваги з боку науковців і практиків. Теоретичним і методичним основам управління персоналом присвячені праці багатьох вчених-економістів. Серед них: Л. Балабанова [1], Ю. Богоявленська [2], Г. Захарчин [3], А. Лобза [4], О. Третяк [5] та багато інших. Питання розвитку HR-менеджменту розглянули у своїх наукових працях Ж. Балабанюк [6], О. Грідін [7], В. Данилюк [8], О. Іляш [9], Д. Саллівен [10] та ін. Але ряд питань, пов'язаних із впровадженням HR-менеджменту у практику вітчизняних підприємств, залишаються невирішеними та потребують детального дослідження. Метою статті є

дослідження сьогочасних напрямів розвитку HR-менеджменту на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Українське сьогодення підприємств вимушене шукати різноманітні шляхи розв'язання такої проблеми, як відтік висококваліфікованих кадрів за межі країни і налагодження системи управління персоналом, основу чого складає впровадження новітніх методів та технологій у сфері HR-менеджменту. До основних концепцій управління персоналом вітчизняні науковці відносять [11]:

- концепцію управління трудовими ресурсами (саме технічна, а не управлінська підготовка кадрів, єдність управлінського складу, баланс між представниками влади та відповідальністю, дисципліна, чіткість ієрархії, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі, теоретичну основу складає теорія наукового управління Ф. Тейлора);
- управління персоналом (увага акцентується на підборі працівників, їх оцінці, навчанні, кар'єрі, вивченні специфічних потреб кадрів та створення програми для їх задоволення, теоретична основа – теорія бюрократичної організації А. Файоля);
- управління людськими ресурсами (теоретична основа – теорія «людських відносин» Елтона Мейо і постбюрократична теорія організації);
- управління людиною (зосередження уваги на культурі організації, вплив культурних аспектів на формування процесу управління персоналом, теоретичною основою є філософія японського менеджменту, у якій людина відіграє роль головного суб'єкту організації в межах системи управління).

Розглянемо вихідні положення управління персоналом, які вже існують у вітчизняній практиці протягом тривалого часу (табл. 1).

Провівши аналіз двох основних підходів, можна стверджувати, що навіть «менеджмент людських ресурсів» у тому вигляді, в якому він існує, не відповідає вимогам сьогодення, оскільки міжнародний досвід доводить, що тільки впровадження інноваційних підходів до управління персоналом в змозі сприяти успіху компанії та перспективам її розвитку.

Таблиця 1

**Вихідні положення управління персоналом [12]**

<b>Сфера</b>	<b>Сучасний підхід</b>	<b>Менеджмент людських ресурсів</b>
Видатки на персонал	витрати	• довгострокові інвестиції
Заохочення персоналу	матеріальний стимул	• активний пошук; • реклама; • соціальне заохочення
Витрати на навчання	низькі	• за критерієм «вартість-вигода»
Форми навчання	на робочому місці	• усі форми навчання
Соціальна інфраструктура	відсутня	• за критерієм «вартість-вигода»
Стиль управління	авторитарний	• визначається ситуацією
Організація праці	індивідуальна	• індивідуальна, групова
Регламентация виконання	жорстка	• різні ступені свободи в організації праці
Мотивація до праці	індивідуальні матеріальні стимули; загроза покарань	• поєднання економічних та морально-психологічних стимулів
Горизонт планування	короткостроковий	• життєвий цикл людських ресурсів
Функції кадрових служб	облікові	• аналітичні та організаторські

Новітні технології управління персоналом в основному розглядаються з двох позицій [13]:

- нові інноваційні технології, що значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації);

- нововведення, які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання нового компонента за незмінних умов).

Так, наприклад В. Данилюк наголошує, що HR-менеджмент є наукою, в якій увага акцентується здебільшого на людських ресурсах, процесі їх формування, розвитку та відповідності стратегічній меті підприємства. У процесі власного становлення сфера управління персоналом значно випередила розвиток технологій і стала фундаментальним фактором прогресу матеріального виробництва [8].

С. Маркова вважає, що HR-менеджмент є поєднанням плідного навчання персоналу, підвищення рівня кваліфікації та трудової мотивації з метою розвитку потенціалу працівників і стимулювання до виконання функцій вищого рівня [14].

П. Книш акцентує увагу, що «HR-менеджмент – ще один термін для позначення управління персоналом» [15].

На думку авторів, HR-менеджмент – це новітній стратегічний підхід до управління персоналом, який реалізує свою професійні здібності для досягнення цілей організації.

Завдання, які розв'язуються за допомогою HR-менеджменту:

- укомплектування штату підприємства згідно зі стратегією його розвитку в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивування найбільш кваліфікованого персоналу;
- створення системи підготовки резервів керівного складу, забезпечення передачі керівництва і зменшення ризиків кадрових втрат;
- орієнтація служби управління персоналом на досягнення успіхів в межах виробництва;

- забезпечення розвитку і навчання кадрів згідно з до цілями діяльності підприємства та його підрозділів;
- реалізація найоптимальніших функцій обліку з низьким рівнем витрат у сфері управління персоналом.

Функції HR-менеджменту поділять на 2 основні групи:

1. загальні, які виконують всі члени колективу та керівники, незалежно від їх статусу. Вони стосуються організації, планування, контролю і мотивації;
2. специфічні, які визначає функціональне розділення праці між структурними підрозділами і виконавцями. Основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта, забезпечення ефективності роботи персоналу, підвищення продуктивності праці, а також досягнення максимального рівня прибутків підприємства.

Розглянемо структуру HR-менеджменту підприємства (рис. 1).

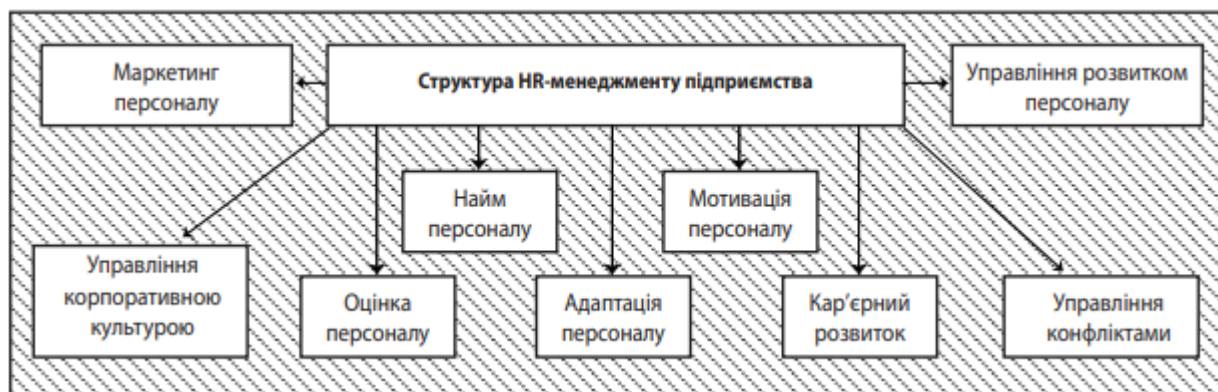


Рис. 1. Структура HR-менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором

Управління корпоративною культурою персоналу підприємства передбачає запровадження парадигми інноваційної корпоративної культури, яка проявляється через: процеси, структуру, систему взаємовідносин [16].

Управління конфліктами на підприємстві є дуже серйозним елементом загальної системи менеджменту господарюючого суб'єкта, оскільки в конфлікті та методах його розв'язання перевіряються міцність управлінської команди, а також основні принципи організаційної та корпоративної культури на підприємстві [17].

Насамперед, необхідно зауважити, що цілісної універсальної методики, яка дасть змогу розв'язати весь комплекс завдань, котрі ставляться до оцінки кадрів, не було створено. Загальноприйнятої методики оцінки кадрів досі не існує ні в зарубіжній, ні у вітчизняній практиці [18].

Так, наприклад, при створенні професійних стандартів фахівці Німеччини були впевнені, що кадровий менеджмент є інтегрованим елементом політики компанії. Стратегія організації та управління персоналом – це взаємопов'язані речі, а HR-менеджмент є ключовим бізнеспартнером керівництва підприємства [19].

Прикладом інноваційних підходів до управління персоналом є досвід США. Так, протягом останніх кількох років поширенішими стають «альтернативні методи працевлаштування», наприклад, фріланс, проєктна діяльність, неповний робочий день. На думку експертів, до 2025 року більш ніж 50% працівників у США будуть зайняті «альтернативним способом» [20].

Всі HR-функції завжди розвиваються паралельно із розвитком основних бізнес-процесів організації, тому HR-стратегія має відповідати її загальній стратегії. HR-служба підприємства є тим управлінським органом, який здатний вирішити багато питань виробничого, соціального та психологічного характеру. Серед них:

- робити працівників краще, досвідченішими;
- сприяти успіху та розвитку підприємства;
- ставити стандарти роботи;
- надавати операційну підтримку;

- показувати приклад;
- мотивувати;
- трансформувати дух організації;
- формувати людський капітал;
- об'єднувати людей;
- залучати найцінніших професіоналів, розставляти їх на місцях і робити так, щоб усі працювали найкращим чином.

Сьогодні до пріоритетних факторів управління персоналом можна віднести:

- навчання та розвиток;
- управління ефективністю;
- розвиток / здобуття необхідних навичок;
- брендинг роботодавця;
- діджиталізацію.

Стара система управління персоналом характеризується постійною плинністю кадрів, відсутністю мотивації і зниженням працездатності працівників, напруженістю та наявністю конфліктних ситуацій у колективі, що в підсумку призводило до втрати прибутку підприємством. Тобто реструктуризація старої системи та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволить значно підвищити працездатність співробітників і ефективність бізнес-процесів підприємства.

**Висновки та перспективи майбутніх досліджень.** Ставлення бізнесу до людини змінилося під впливом швидких змін у зовнішньому середовищі, запровадження новітніх технологій, результативних форм організації виробництва. Персонал вже не є виключно кадровим ресурсом, тепер це ключовий фактор успіху та розвитку підприємства. Подібна роль людини у процесі виробництва зумовлює необхідність пошуку й впровадження нових сучасних підходів до процесу управління персоналом.



У результаті проведеного дослідження були зроблені наступні висновки: впровадження HR-менеджменту, створення та реалізація HR-стратегій в межах вітчизняних підприємств дасть змогу суттєво збільшити продуктивність бізнес-процесів, а також отримати перевагу перед конкурентами, яка стане основою для створення найкращих умов для розвитку.

Перспективою подальших досліджень має стати визначення напрямів підвищення ефективності HR-менеджменту в системі управління підприємством.

### **Література**

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2010. 229 с.
2. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Вісник ЖДТУ. 2014. № 67. С. 68–74.
3. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
4. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2015. № 26. С. 74–80.
5. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.

6. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnostibudushchegochozhdet-hr-v-2020-2025-godah>
7. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
8. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.
9. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація // Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
10. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учб. літ., 2011 468 с.
12. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
13. Кудрявцева Е., Голянич В. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. 2013. № 2. С. 5–16.
14. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.

15. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 3 (22). С. 234–244.
16. Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 69–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14)
17. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.
18. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2010. № 1. С. 29–35.
19. Морозова Н. Н. Опыт Германии в управлении персоналом предприятия // Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь. URL: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/114138>
20. Deloitte. Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>