

УДК 331.101:65.01:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-62>**Овчарук О.М.**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>**Петін В.В.**аспірант,
Полтавський державний аграрний університет**Ovcharuk Olena, Petin Vitalii**

Poltava State Agrarian University

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМОК СУЧАСНОЇ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Метою статті є розробка теоретичних положень, методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи управління людськими ресурсами. Розглянуто основні складові механізму управління людськими ресурсами підприємства, що забезпечують ефективність виробничо-збутових процесів. Автори підкреслюють, що управління людськими ресурсами сучасного високотехнологічного підприємства представляє цілеспрямований вплив на працівників підприємства в соціально-економічних системах з метою успішного вирішення операційних та стратегічних завдань підприємства. Представлено систему управління людськими ресурсами сучасного підприємства та підкреслено, що зміни підприємницьких структур у процесі стратегічного розвитку, їхня частка, швидкість зростання на ринку багато в чому визначаються обраною моделлю управління людськими ресурсами. Окреслено ряд проблем та причин виникнення неефективності системи управління людськими ресурсами.

Ключові слова: підприємство, людський капітал, людські ресурси, менеджмент, стратегія, управління.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS AN IMPORTANT DIRECTION OF MODERN MANAGEMENT THEORY

The article is aimed at developing theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations for the formation and development of the human capital management system. The relevance of the study is due to the theoretical and practical significance of the issues under study related to improving the socio-economic efficiency of human capital management at the regional level in a strategic perspective. The article considers the main components of the management mechanism of enterprise human resources that ensure the efficiency of production and sales processes. The authors emphasize that human resources management of a modern high-tech enterprise is a targeted influence on employees in socio-economic systems in order to successfully solve operational and strategic tasks of the enterprise. The most important goal of the human resources management system of modern enterprises is to maximize the use of the personal potential of the abilities of employees as a subject and the most important resource of business structures. The authors present the system of human resources management of a modern enterprise and emphasize that changes in business structures in the process of strategic development, their share, and growth rate in the market are largely determined by the chosen model of human resources management. The article considers the software of human resources management in the modern economy; a number of problems and reasons for the inefficiency of the human resource management system are outlined. The authors emphasize that in the development and implementation of long-term plans, special attention should be paid to the strategic perspective of human resources management, considering human resources as a potential asset of the enterprise. The study showed that the problems of the inefficiency of the human capital management system are caused, among other things, by the solution of short-term tasks without reference to strategic development, insufficient support from the middle level in the management system; underdeveloped or lagging infrastructure development; lack of material, human, informational, financial and other resources for the implementation of strategic tasks and operational plans.

Keywords: enterprise, human capital, human resources, management, strategy.

JEL classification: J24, M12

Постановка проблеми. Для України однією з пріоритетних цілей у контексті формування та розвитку ефективної системи управління людським капіталом залишається підвищення результативності використання людських ресурсів, побудова оптимальної системи підготовки та перепідготовки кадрів для розвитку держави з використанням передових інноваційних технологій. У проблемній зоні залишається вирішення завдань щодо навчання фахівців різного профілю навичкам бізнес-проекування, оцінки ефективності інноваційних проєктів, формування бізнес-команди та розробки управлінських заходів щодо реалізації регіо-

нальних проєктів, що враховують специфічні особливості країни.

На сьогодні, у вітчизняній та зарубіжній науці, не склалася єдина концепція управління людським капіталом в умовах цифровізації соціально-економічних відносин та зміни форм та методів взаємодії між учасниками ринку праці. А різноманіття застосовуваних концептуальних підходів та методологічних положень значно ускладнює формування та розвиток систем управління людськими ресурсами з урахуванням трансформації світових, національних та регіональних ринків економічних благ та факторів виробництва.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена теоретичною та практичною значимістю досліджуваної проблематики, пов'язаної з підвищенням соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами на регіональному рівні у стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у теорію та практику управління людським капіталом, формування та розвиток систем управління людськими ресурсами в умовах інноваційних перетворень соціально-економічної системи, зробили такі зарубіжні вчені, як М. Амстронг, Е. Брант, М. Вебер, Г. Гант, Г. Деслер, П. Друкер, Е. Майо, Г. Мюнстерберг, Е. Патерсен, А. Райс, Г. Стаут, Д. Ульріх та інші.

Розробці концептуальних аспектів стратегічного управління людським капіталом, виявлення факторів, що забезпечують ефективну взаємодію ринку освітніх послуг з ринком праці, методам оцінки ефективності та результативності використання людського капіталу присвячені праці таких вітчизняних авторів як: В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Ю. Вакуленко, В. Вороніна, О. Галич, Н. Галиш, А. Горопашна, М. Зось-Кіор, А. Линенко, А. Пелих, Т. Сазонова, І. Терещенко, О. Федірець та інші.

В той же час, сьогодні відчувається нестача прикладних досліджень, спрямованих на обґрунтування організаційно-управлінських механізмів взаємодії ринку освітніх послуг із ринком праці в процесі розробки та впровадження сучасних стандартів підготовки висококваліфікованих кадрів управління, формування інноваційної системи оцінки рівня людського капіталу з урахуванням необхідності впровадження сучасних систем ризик-менеджменту та зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на управлінський процес з формування та розвитку людських ресурсів, адаптивних до модернізації соціально-економічної системи та здатних до постійного підвищення рівня володіння професійними навичками та компетенціями з урахуванням кращих вітчизняних та зарубіжних практик організації трудової діяльності.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних положень, методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи управління людськими ресурсами з урахуванням використання потенціалу інноваційних технологій та вироблення управлінських рішень щодо зниження ризику зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на процес модернізації національної економіки у стратегічній перспективі.

Виклад основних результатів дослідження. Відомий вчений-теоретик Ф. Тейлор вважав, що в основі менеджменту лежать точні закони науки, принципи та правила, і сформулював закон управління, суть якого складається з чотирьох принципів [1, с. 49]:

- дослідження окремого виду трудового процесу з визначенням норми виробітку за одиницю часу;
- застосування прийомів та методів відбору персоналу на основі наукових критеріїв;
- взаємовигідне співробітництво адміністрації з персоналом підприємства;
- регламентований розподіл обов'язків між менеджментом та персоналом підприємства та відповідальність за кінцеві результати.

На об'єкти та суб'єкти управління впливають управлінські рішення, що приймаються вищим керівництвом підприємства. Управлінські рішення щодо персоналу забезпечують такі процеси [2, с. 111]:

- формування інформаційної бази з персоналу та внесення змін за періодами та категоріями персоналу;
- оцінка діяльності та оптимізація складу персоналу підприємства;
- підвищення рівня внутрішньофірмової взаємодії та зниження бар'єрів щодо взаємодії між підрозділами;
- формування та вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням усіх факторів впливу.

В сучасних підприємницьких структурах на базі раніше існуючих відділів кадрів, відділів наукової організації праці, заробітної плати, охорони праці та техніки безпеки сформувалися служби управління персоналом, які розробляють кадрову політику з повною координацією діяльності з управління людськими ресурсами [3]. Служби управління персоналом орієнтовані на виконання не тільки операційних програм, а й стратегічних завдань підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників, зростання професійної майстерності, продуктивності праці [4].

Механізм управління людськими ресурсами підприємства забезпечує ефективність виробничо-збутових процесів за допомогою впливу складових, представлених на рис. 1.

Досвід менеджерів розвинених країн показує, що делегування повноважень є найважливішою умовою ефективного функціонування структур підприємства, що дозволяє значно розширити зону управління керівників через передачу повноважень, а самим зосередитися на вирішенні стратегічних завдань [6, с. 49]. Також, особливістю зарубіжної управлінської практики є поширення колективного прийняття управлінських рішень, які пов'язані зі складністю завдань і процесами демократизації управлінських процесів.

Вважаємо, що найважливішою метою системи управління людськими ресурсами є максимізація використання особистісного потенціалу здібностей працівників, як суб'єкта та найважливішого ресурсу підприємства. При цьому, заходи, спрямовані на ефективне використання особистісного потенціалу працівників підприємства мають переважно зосереджуватися за такими напрямками: формування оптимальних умов розвитку особистісного потенціалу працівників; розробка заходів, які забезпечують мобілізацію особистісного потенціалу працівників на виконання основних цілей і стратегічних завдань підприємства; розвиток професійних якостей відповідно до науково-технологічних нововведень, що забезпечують якість продукції та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи ефективного управління визначаються кваліфікацією працівників, якісним рівнем розвитку персоналу, їхньою майстерністю та вмінням долати опір та вирішувати поточні проблеми [4; 7].

Систему управління людськими ресурсами сучасного підприємства представлено на рис. 2.

Зміни підприємницьких структур у процесі стратегічного розвитку, їхня частка, швидкість зростання ринку багато в чому визначаються обраною моделлю управління людськими ресурсами.

З розвитком теорії управління людськими ресурсами подальший розвиток отримала і теорія управління



Рис. 1. Основні складові механізму управління людськими ресурсами підприємства

Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [2; 5]



Рис. 2. Система ефективного управління людськими ресурсами сучасних підприємницьких структур

Джерело: узагальнено на основі [6–8]

персоналом: вивчення особистих якостей керівника та набір їх необхідних компетенцій, дослідження стилю керівництва та поведінки у різних ситуаціях [1, с. 45].

Представлене на рис. 3 програмне забезпечення має враховувати, що система управління людськими ресурсами покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують та винагороджують за результати їхньої діяльності, за кваліфікацію та компетентність.

При цьому формуються та підтримуються комфортні та продуктивні відносини між керівниками та співробітниками на основі командного підходу, що забезпечує розвиток клімату взаємної довіри та ефективної співпраці. Вважаємо, що при такому підході зовнішні загрози стають стимулом для розвитку, а сама система управління зміцнює свої слабкі сторони.

Проблеми неефективності системи управління людськими ресурсами, на нашу думку, пов'язані з:

- 1) орієнтацією територіального розвитку;
- 2) вирішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку;
- 3) недостатньою підтримкою з боку середньої ланки в системі управління;
- 4) нерозвиненістю чи відставанням у розвитку інфраструктури;
- 5) нестачею матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань та операційних планів;
- 6) опором до змін різних структур в системі управління;
- 7) атмосферою, коли працівник не довіряє керівникам;
- 8) змінами довкілля у бік загроз у різних напрямках;
- 9) проблемами зміни кон'юнктури та обсягу ринку в частині змін, прогнозів попиту, появи нових товарів – заміників.

Узагальнення наукових праць з досліджуваної проблематики [1-8] показало, що існують жорсткі та м'які варіанти управління людськими ресурсами. Жорстка модель передбачає планування стратегічних та операційних показників управління трудовими ресурсами, що кількісно піддаються вимірюванню. Жорстка модель управління людськими ресурсами орієнтована на розвиток організації та реалізацію стратегічних та операційних цілей, використовуючи, при цьому, людський капітал таким чином, щоб забезпечити конкурентні переваги підприємству. За такого підходу людський капітал за розумних інвестицій забезпечує вихід на заплановані стратегічні показники: прибуток, рентабельність, акціонерний капітал та інші [2, с. 67].

М'яка модель управління людськими ресурсами будується на основі взаємовідносин і робить акцент на лідерство та ефективне використання комунікації, які розглядаються як цінне джерело активів, що забезпечують конкурентні переваги. Підприємницькі структури з м'якою моделлю управління людськими ресурсами надають важливого значення організаційній культурі, коли намагаються залучити працівників у діяльність, розвиваючи високий рівень довіри та прихильності до організації.

За будь-якої моделі управління людськими ресурсами можливе виконання наступних функцій:

- 1) жорсткий відбір необхідних кадрів відповідно до робочих місць і штатів управлінського персоналу;
- 2) управління показниками діяльності підприємства, проведення атестації робітників та управлінського персоналу;
- 3) формування системи винагороди із застосуванням залежно від результативних показників підприємства;
- 4) забезпечення постійного розвитку професійних та управлінських навичок працівників.



Рис. 3. Програмне забезпечення людськими ресурсами

Джерело: побудовано авторами

На практиці, реалізація системи управління людськими ресурсами відбувається дуже складно, саме там, де відсутні стратегічні плани. Тож важливо, щоб, при розробці та реалізації перспективних планів, особливу увагу приділяти стратегічній перспективі управління людськими ресурсами, розглядати їх як потенційний актив. Менеджери в системі управління людськими ресурсами повинні мати високий рівень компетентності та рішучості до стратегічних змін, сильної та ефективної служби, орієнтованої на бізнес.

Висновки. Отже, за результатами дослідження встановлено, що проблеми неефективності системи

управління людськими ресурсами зумовлені, між іншим, вирішенням короткотермінових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку, недостатньою підтримкою з боку середньої ланки в системі управління; нерозвиненістю чи відставанням у розвитку інфраструктури; нестачею матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань та операційних планів; опором до організаційних змін; атмосферою, коли працівник не довіряє керівникам; проблемами трансформації кон'юнктури та обсягу ринку через негативні прогнози зниження обсягів сукупного попиту, появи нових товарів-замінників тощо.

Список використаних джерел:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Mullins L.J., Christie G. Management and organizational behaviour. Mullins, London : Pearson, 2007. 860 p.
3. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>
4. Сазонова Т.О., Федірець О.В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/34991f62-5a28-4d96-b4ad-972500725cd2>
5. Borysiak O. Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. *International Journal of Economics and Society*. Memphis, USA. 2017. Vol. 2. Issue 9. P. 33–38.
6. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стівбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36/2021. С. 46–50.
7. Галич О.А., Вакулєнко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>
8. Сердюк О.І., Мирна О.В., Корнійчук А.С., Олексій І.В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389>

References:

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020) *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv* [Transformation of the enterprise personnel management system]. Ternopil: VPTs «Ekonomiczna dumka TNEU». 212 p.
2. Mullins L. J., Christie G. (2007) *Management and organizational behaviour*. Mullins, London: Pearson, 2007. 860 p.
3. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020) *Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu* [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>
4. Sazonova T. O., Fedirets O. V. (2016) *Stratehichne znachennia proektuvannia innovatsiinoi povedinky personalu suchasnoi orhanizatsii* [The strategic importance of designing innovative behavior of the personnel of a modern organization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 7. Available at: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/34991f62-5a28-4d96-b4ad-972500725cd2>
5. Borysiak O. (2017) *Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. International Journal of Economics and Society*, vol. 2. issue 9, pp. 33–38.
6. Voronina V. L., Horopashna A. V., Stovbun D. E. (2021) *Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu* [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 36/2021, pp. 46–50.
7. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019) *Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostantia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6. Available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>
8. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii I. V. (2023) *Stratehichni priorytety upravlinnia personalom u systemi administrativno-derzhavnogo menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady* [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3. Available at: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389>