

## **Фіскальна політика управління трудовими ресурсами підприємства**

**Бала Ольга Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, <https://orcid.org/0000-0003-4972-0829>

**Цоньо Віталій Володимирович**

аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, <https://orcid.org/0009-0009-3919-5881>

**Бельцан Катерина Василівна**

аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, 79013, <https://orcid.org/0009-0002-4821-908X>

**Прийнято: 14. 09.2024 | Опубліковано: 29.09.2024**

*Анотація.* У структурі цієї статті спочатку проводиться аналіз найновіших досліджень та наукових праць, після чого формулюється мета нашого дослідження. Далі представлено ключові результати аналізу, які підтверджуються відповідними даними, та нарешті робляться вагомні висновки з усього викладеного.

Метою дослідження є характеристика особливостей формування й реалізації фіскальної політики управління трудовими ресурсами



підприємства. При цьому, основним завданням, що ставиться в межах цієї статті є визначення шляхів підвищення ефективності формування й реалізації фіскальної політики управління трудовими ресурсами підприємства. Визначено, що трудові ресурси є одним із ключових активів підприємства, а фіскальна політика відіграє важливу роль у їхньому ефективному управлінні. Охарактеризовано, що фіскальна політика забезпечує справедливий і прозорий розподіл заробітної плати та інших вигод, що підвищує мотивацію працівників, їхню лояльність та продуктивність. Встановлено, що через оптимізацію податкових зобов'язань можна знизити загальні витрати на персонал без зменшення доходів працівників.

*Результати.* Доведено, що фіскальна політика, яка враховує міжнародні стандарти, дозволяє підприємствам ефективно конкурувати за кращі таланти на глобальному рівні. Охарактеризовано значення фіскальної політики в контексті корпоративної та соціальної відповідальності, що підвищує довіру клієнтів і партнерів. Визначено, що розумне використання податкових стимулів сприяє зменшенню соціальної нерівності, що, в свою чергу, знижує соціальну напруженість. Доведено, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу, підтримані через податкові пільги, підвищують кваліфікацію робочої сили, що є ключовим фактором інноваційного розвитку. Встановлено, що стабільна і передбачувана фіскальна політика створює основу для довгострокового планування та інвестицій в персонал, знижуючи флуктуацію кадрів і сприяючи збереженню знань і навичок в організації. Охарактеризовано вплив фіскальної політики на структуру заробітної плати, податкове навантаження та мотивацію працівників, що є важливим аспектом стратегічного управління трудовими ресурсами.

*Висновки.* Доведено, що активне податкове планування та використання аналітичних інструментів дозволяють оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** фіскальна політика, фіскальний аспект, ресурси, трудові ресурси, підприємства



## **Fiscal policy in enterprise labor resource management**

### **Olha Bala**

candidate of Economics Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0003-4972-0829>

### **Vitaliy Tson'o**

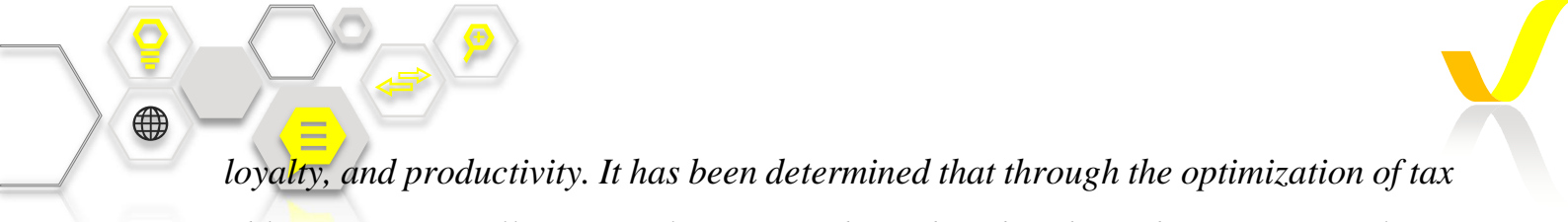
graduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0009-3919-5881>

### **Kateryna Beltsan**

graduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0002-4821-908X>

***Abstract.** The structure of this article begins with an analysis of the latest research and scientific publications, followed by the formulation of the research objective. The key results of the analysis are then presented, supported by relevant data, and finally, significant conclusions are drawn from the findings.*

*The aim of the research is to characterize the features of the formation and implementation of fiscal policy in managing the labor resources of an enterprise. The primary task set within this article is to identify ways to improve the efficiency of forming and implementing fiscal policy in the management of enterprise labor resources. It has been established that labor resources are one of the key assets of an enterprise, and fiscal policy plays an important role in their effective management. It is characterized that fiscal policy ensures a fair and transparent distribution of wages and other benefits, which increases employee motivation,*



*loyalty, and productivity. It has been determined that through the optimization of tax obligations, overall personnel costs can be reduced without decreasing employee income.*

*The results. It has been proven that fiscal policy, which takes into account international standards, allows enterprises to effectively compete for top talent on a global level. The significance of fiscal policy in the context of corporate and social responsibility, which enhances the trust of clients and partners, has been characterized. It has been established that the prudent use of tax incentives contributes to reducing social inequality, which in turn reduces social tension. It has been proven that investments in employee training and development, supported by tax benefits, enhance the qualification of the workforce, which is a key factor in innovative development. It has been established that a stable and predictable fiscal policy creates a foundation for long-term planning and investment in personnel, reducing staff turnover and contributing to the retention of knowledge and skills within the organization.*

*Conclusions. The impact of fiscal policy on wage structure, tax burden, and employee motivation, which is an important aspect of strategic labor resource management, has been characterized. It has been proven that active tax planning and the use of analytical tools allow for cost optimization and increased enterprise competitiveness.*

***Keywords:*** *fiscal policy, fiscal aspect, resources, labor resources, enterprises*

**Постановка проблеми.** Трудові ресурси є одним із ключових активів будь-якого підприємства. Фіскальна політика в управлінні трудовими ресурсами забезпечує основу для справедливого і прозорого розподілу заробітної плати та інших вигод, які мотивують співробітників і підвищують їхню лояльність і продуктивність. Це створює стимули для працівників більше вкладатися у свою роботу, що в кінцевому результаті сприяє зростанню всього підприємства. Ефективна фіскальна політика сприяє оптимізації податкових зобов'язань підприємства. Через грамотне планування податкових відрахувань



та застосування державних пільг можливе значне зниження загальних витрат на персонал без зниження його доходів.

В умовах глобалізації та міжнародної конкуренції, розробка фіскальної політики, яка враховує не тільки місцеві, але й міжнародні стандарти, дозволяє підприємствам ефективно конкурувати за кращі таланти. Підприємства, здатні пропонувати конкурентні умови праці на міжнародному рівні, мають вищі шанси привабити висококваліфікованих фахівців. Відповідальне ставлення до фіскальної політики в управлінні трудовими ресурсами сприяє дотриманню корпоративної та соціальної відповідальності. Компанії, які підтримують високі стандарти умов праці та забезпечують належне відшкодування праці, заслуговують більшої довіри з боку клієнтів та партнерів.

Фіскальна політика в управлінні трудовими ресурсами може служити засобом для зменшення соціальної нерівності. Через розумне використання податкових стимулів та регулювання компанії можуть забезпечувати більш справедливе розподілення доходів, сприяючи таким чином зниженню соціальної напруженості. Фіскальна політика може сприяти інноваційному розвитку. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, які частково підтримуються через податкові пільги, допомагають підвищити загальну кваліфікацію робочої сили, що є ключовим фактором інноваційного розвитку.

Стабільна і передбачувана фіскальна політика створює основу для довгострокового планування та інвестицій в персонал. Компанії, здатні надавати стабільні умови праці, менш схильні до флуктуації персоналу, що сприяє збереженню знань та навичок в рамках організації. Таким чином, фіскальна політика управління трудовими ресурсами має значущий вплив на економічне зростання, соціальну стабільність, інноваційний розвиток та корпоративну культуру. Вона вимагає уважного аналізу та балансування інтересів усіх зацікавлених сторін для досягнення оптимальних результатів. Все це напряду актуалізує підняту проблематику в статті.

У структурі цієї статті спочатку проводиться аналіз найновіших досліджень та наукових праць, після чого формулюється мета нашого

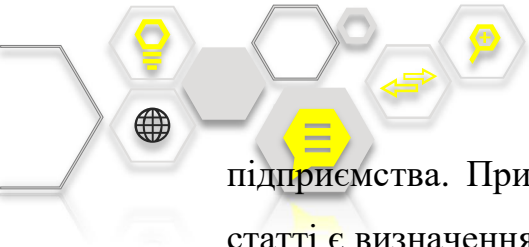


дослідження. Далі представлено ключові результати аналізу, які підтверджуються відповідними даними, та нарешті робляться вагомні висновки з усього викладеного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові положення висвітлення проблем управління трудовими ресурсами підприємства були увагою таких дослідників, як О. Бондаренко, І. Васильєва, М. Романюк, О. Ковальчук, М. Криштанович, Н. Петрова, А. Романовський, М. Литвиненко, О. Шевченко, Н. Морозова, Г. Лук'яненко, М. Гаврилюк, В. Ткачук, Л. Мельник, В. Пономаренко, І. Грищенко, С. Ковальчук, Л. Ткаченко, Є. Савченко, та інші. До прикладу, І. Мельник [1] досліджує вплив фіскальної політики на стратегії управління людськими ресурсами на підприємствах. Автор аналізує, як податкові стимули можуть впливати на наймання, утримання та мотивацію працівників, особливо в контексті нестабільного економічного середовища. В. Ткаченко [2] розглядає поточні тенденції та майбутні перспективи оподаткування праці в Україні. Стаття наголошує на змінах у податковому законодавстві та їхньому впливі на трудові відносини на мікро- та макроекономічних рівнях. А. Коваль [3] зосереджується на аналізі фіскальної політики та її впливі на мотиваційні механізми великих підприємств. Автор оцінює, як зміни в податковому обкладенні можуть впливати на працездатність та задоволеність працівників. П. Григоренко [4] пропонує напрями для вдосконалення фіскального регулювання трудових ресурсів в промисловості. Стаття висвітлює стратегії оподаткування, які можуть сприяти збільшенню ефективності та продуктивності промислових підприємств через більш ефективне використання робочої сили.

Проте слід відзначити, що багато теорій і концепцій, особливо ті, що стосуються того яке місце в цьому посідає фіскальна політика, все ще не отримали всебічного розгляду, що підкреслює актуальність та значимість обраної тематики.

**Метою дослідження** є характеристика особливостей формування й реалізації фіскальної політики управління трудовими ресурсами



підприємства. При цьому, основним завданням, що ставиться в межах цієї статті є визначення шляхів підвищення ефективності формування й реалізації фіскальної політики управління трудовими ресурсами підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління трудовими ресурсами підприємства — це стратегічний підхід до максимізації продуктивності працівників, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль над робочими процесами. Цей процес спрямований на те, щоб забезпечити, що всі працівники відповідно до своїх кваліфікацій і здібностей використовуються ефективно та ефективність їх роботи максимально висока. Важливими складовими є рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, а також створення мотиваційних програм, які стимулюють працівників до досягнення кращих результатів [5-6]. Управління трудовими ресурсами також передбачає управління взаємовідносинами на робочому місці та забезпечення дотримання трудового законодавства, що відіграє ключову роль у створенні здорового та продуктивного робочого середовища. Значення управління трудовими ресурсами полягає у його впливі на загальний успіх підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами не тільки збільшує продуктивність, але й сприяє розвитку корпоративної культури, підвищує задоволеність роботою та лояльність персоналу [7-10]. Це в свою чергу може знижувати текучість кадрів, оптимізувати витрати на набір та навчання нових співробітників і, в результаті, підсилювати конкурентоспроможність компанії на ринку. Управління трудовими ресурсами також відіграє важливу роль у запобіганні конфліктам на робочому місці, впровадженні змін та адаптації підприємства до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільність та довгострокове зростання (табл.1).

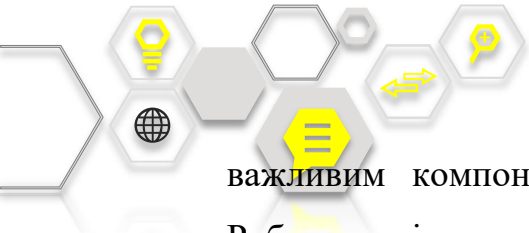
**Таблиця 1**

**Ключові особливості сучасної системи управління трудовими ресурсами Підприємства**

| <b>Інтеграція цифрових технологій</b>   | <b>Гнучкість і адаптивність</b>  | <b>Орієнтація на розвиток і залученість персоналу</b>   |
|---|--|---|
| <p>Сучасні системи управління трудовими ресурсами активно використовують цифрові технології, такі як програмне забезпечення для управління персоналом (HRM-системи), автоматизовані системи розрахунку заробітної плати, платформи для онлайн-навчання та розвитку персоналу. Ці інструменти підвищують ефективність управління, забезпечують точність даних, спрощують процеси рекрутингу, оцінки ефективності працівників і їх професійного розвитку.</p> | <p>Сучасна система управління трудовими ресурсами повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як нові технології, ринкові тенденції або зміни в законодавстві. Це включає можливість впровадження гнучких графіків роботи, віддаленої роботи, а також адаптацію мотиваційних програм відповідно до потреб і пріоритетів працівників.</p> | <p>Сучасні системи управління трудовими ресурсами зосереджені на постійному розвитку навичок і компетенцій працівників, а також на підтримці їхньої залученості та мотивації. Це включає індивідуальні програми навчання, коучинг, менторство, а також заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності роботою. Орієнтація на розвиток і залученість сприяє підвищенню продуктивності та лояльності працівників, що є ключовим фактором успіху компанії в довгостроковій перспективі.</p> |

Джерело: власна розробка авторів

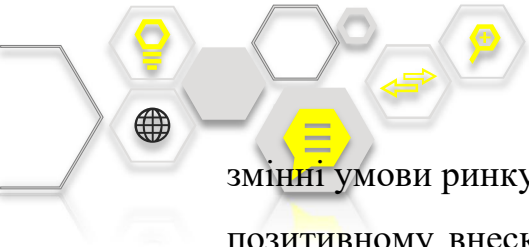
Фіскальна політика займає важливе місце в системі управління трудовими ресурсами підприємства, адже вона безпосередньо впливає на структуру заробітної плати, податкове навантаження на роботодавця та працівника, а також на мотивацію персоналу. Через податкове законодавство та встановлені державою ставки податків і внесків регулюється, скільки коштів працівник отримує «на руки», і які соціальні пакети можуть бути запропоновані роботодавцем. Наприклад, високі ставки податків на заробітну плату можуть спонукати підприємство до оптимізації кількості робочих місць або до перегляду внутрішньої політики щодо виплат. Отже, фіскальна політика має значний вплив на вартість праці та загальні операційні витрати підприємства. З іншого боку, адекватне реагування на фіскальну політику є



важливим компонентом стратегічного управління трудовими ресурсами. Роботодавці, що активно використовують інструменти податкового планування та шукають законні шляхи для оптимізації податкових витрат, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Ефективне управління трудовими ресурсами вимагає глибокого розуміння того, як фіскальні зміни впливають на витрати компанії та настрої працівників, включаючи їхнє сприйняття справедливості та привабливості умов праці. Таким чином, здатність адаптуватися до фіскальних умов і прогнозувати їх зміни стає ключовою для підтримання стабільності та розвитку підприємства [11-12].

Для покращення впливу фіскальної політики на управління трудовими ресурсами підприємству слід активно займатися податковим плануванням і використовувати сучасні аналітичні інструменти для моделювання різних сценаріїв зміни податкового навантаження. Це дозволить оптимізувати структуру заробітної плати та соціальних виплат, знижуючи витрати та підвищуючи мотивацію персоналу. Важливо також забезпечити постійний моніторинг змін у податковому законодавстві та швидко адаптувати до них внутрішні політики. Додатково, залучення фахівців з податкових питань та інвестування в навчання HR-фахівців допоможе підприємству ефективніше використовувати можливості фіскальної політики для підвищення конкурентоспроможності та збереження кращих кадрів.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що фіскальна політика управління трудовими ресурсами підприємства є фундаментальним елементом, який впливає на ряд важливих аспектів діяльності компанії. Це не лише важливо для оптимізації витрат і підвищення ефективності, але й критично важливо для забезпечення стійкого розвитку, залучення та утримання талантів, а також зміцнення корпоративної культури та відповідальності. Фіскальна політика, яка ефективно управляє трудовими ресурсами, дозволяє підприємствам створити справедливі та мотивуючі умови праці, сприяти соціальній рівності, інвестувати в розвиток персоналу та інновації, а також гнучко реагувати на





зміни умови ринку. Така політика сприяє не тільки фінансовому успіху, але й позитивному внеску компанії в соціальну структуру та економічне здоров'я суспільства в цілому.

Враховуючи глобальні тенденції та зростаючу важливість корпоративної відповідальності, фіскальна політика управління трудовими ресурсами має бути особливо уважно розроблена і застосована для досягнення цих багатьох важливих цілей.

В контексті фіскальної політики управління трудовими ресурсами підприємства, перспективні напрямки досліджень можуть включати вивчення, як сучасні технології, такі як штучний інтелект та автоматизація, можуть бути інтегровані в фіскальну політику для оптимізації процесів управління персоналом та податкового обліку. Важливим буде також, дослідження того, як ефективно податкове планування може допомогти мінімізувати ризики, пов'язані з податковими зобов'язаннями, і підвищити фінансову стійкість компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Мельник І. Р. Фіскальна політика управління трудовими ресурсами: сучасний вимір. Науковий журнал «Економіка та управління», 2024. Том 10, № 1. С. 54-63.
2. Ткаченко В. О. Оподаткування праці на підприємствах України: тенденції та перспективи. Журнал «Фінансова політика», 2023. Том 7, № 3. С. 75-84.
3. Коваль А. М. Вплив фіскальної політики на мотивацію працівників великих підприємств. Журнал «Труд і Закон», 2024. Том 6, № 4. С. 92-101.
4. Григоренко П. С. Напрями вдосконалення фіскального регулювання трудових ресурсів у промисловості. Науковий вісник «Індустріальна економіка», 2023. Том 11, № 2. С. 110-119.
5. Бердар М. М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с
6. Стойко О.Я., Дема Д.І. Фінанси: підручн. / О.Я. Стойко, Д.І. Дема; за ред. О.Я. Стойка. — К.: Алерта, 2017. — 406 с.

- 
- 
7. Williams, J. H. Fiscal policy and labor resource management in technology firms. *Journal of Business and Finance*, 12(1), 2022, 45-55.
  8. Johnson, L. R. Tax implications for international HR management. *International Review of Human Resource Management*, 9(2), 2023, 167-176.
  9. Rodriguez, S. P. Effective payroll strategies in multinational corporations. *Global Journal of Business Research*, 10(3), 2024, 134-145.
  10. Evans, T. G. Trends in fiscal management of labor in manufacturing sector. *Industry and Economy*, 8(4), 2022, 213-223.
  11. Bennett, K. J. Evaluating fiscal policies affecting enterprise labor resources. *Economic Strategies and Management*, 11(1), 2021, 99-108.
  12. Knight, F. M. The role of fiscal management in enhancing workforce productivity. *International Journal of Labor Economics*, 14(2), 2023, 150-160.