



МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>

**HR-менеджмент підприємства:
кадровий потенціал в умовах сталого розвитку**

Лутай Лариса Анатоліївна

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, 20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова 2, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2335-4795>

Подзігун Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, 20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова 2, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

Прийнято: 19.10.2024|Опубліковано: 29.10.2024

Анотація. Мета дослідження – проаналізувати основні функції та інструменти HR-менеджменту, а також дослідити його вплив на конкурентоспроможність і стійкість підприємств в умовах сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети було використано такі **методи**: структуризації та узагальнення отриманих даних, абстрактно-логічний, порівняльний і системний аналіз. У **результатах** дослідження проаналізовано основні функції та інструменти HR-менеджменту, а також досліджено його вплив на конкурентоспроможність і стійкість підприємств



в умовах сталого розвитку. У роботі досліджено, що управління кадровим потенціалом безпосередньо має вплив на процеси управління підприємством, його результативність та ефективність діяльності, що, дозволяє одержати якісні результати в стратегічній перспективі. Вірно обраний HR-менеджмент є запорукою стабільного та стратегічного розвитку підприємства. Сучасна практика впровадження HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах набуває актуальності з кожним роком. Вона застосовується для покращення системи управління кадровим потенціалом та зниження витрат для забезпечення стратегічної діяльності підприємств. Дослідження даних процесів є надзвичайно актуальними в умовах сталого розвитку. У **висновках** зазначено, що формування сприятливого внутрішнього середовища для розвитку та підтримки кадрового потенціалу, інвестування в навички працівників та кар'єрне зростання, а також активна взаємодія між співробітниками та керівництвом – це ключові стратегії для підприємств в умовах сталого розвитку. Ефективний HR-менеджмент дає можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, але також формує основу для стабільного та успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: менеджмент, HR-менеджмент, стратегічне планування, сталий розвиток, стратегії, підприємство, кадровий потенціал, економіка.

**HR management of the enterprise:
human resources in conditions of sustainable development**

Lutay Larisa

Doctor of economics sciences, department of Marketing, Management and Business Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 20300, Cherkasy region, Uman, Sadovaya street 2, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2335-4795>



Svitlana Podzihun

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 20300, Cherkasy region, Uman, Sadovaya street 2, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

Abstract. The purpose of the study is to analyze the main functions and tools of HR management, as well as to study its impact on the competitiveness and sustainability of enterprises in the context of sustainable development. **Methods.** To achieve this goal, the following methods were used: structuring and generalization of the data obtained, abstract-logical, comparative and system analysis. **Results.** The results of the study analyzed the main functions and tools of HR-management, and investigated its impact on the competitiveness and sustainability of enterprises in the context of sustainable development. The paper studies that the management of personnel potential directly affects the processes of enterprise management, its effectiveness and efficiency, which allows obtaining qualitative results in the strategic perspective. Correctly chosen HR management is the key to stable and strategic development of the enterprise. The modern practice of introducing HR management in domestic enterprises is becoming relevant every year. It is used to improve the human resources management system and reduce costs to ensure the strategic activities of enterprises. Studies of these processes are extremely relevant in terms of sustainable development. **Conclusions.** The conclusions indicate that the formation of a favorable internal environment for the development and maintenance of personnel potential, investing in employee skills and career growth, as well as active interaction between employees and management are key strategies for enterprises in the context of sustainable development. Effective HR management makes it possible not only to optimize internal processes, but also forms the basis for stable and successful development of the enterprise in the long term.

Keywords: management, HR management, strategic planning, sustainable development, strategy, enterprise, human resources, economy.



Постановка проблеми. В сучасних складних умовах господарювання кадровий потенціал є основою ефективного розвитку будь-кого підприємства. Управління кадровим потенціалом безпосередньо має вплив на процеси управління підприємством, його результативність та ефективність діяльності, що, дозволяє одержати якісні результати в стратегічній перспективі. Вірно обраний HR-менеджмент є запорукою стабільного та стратегічного розвитку підприємства. Сучасна практика впровадження HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах набуває актуальності з кожним роком. Вона застосовується для покращення системи управління кадровим потенціалом та зниження витрат для забезпечення стратегічної діяльності підприємств. Дослідження даних процесів є надзвичайно актуальними в умовах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-методичних підходів до покращення та підвищення результативності концепції управління персоналом на підприємствах висвітлені в багатьох працях таких вчених як: Бутенко І., Будвар П., Грішнова О., Варма А., Древова В., Зеленко А. В., Коваленко М., Козак К., Корсікова Н., Кутаула С., Колобердянко І., Куриляк В., Лопез-Кабрале А., Литовченко В., Метельська Н., Приятельчук О., Подгородніченко Н., Сарханов Т., Солопун Н., Тутар Х., Хаджинов І., Швороб Г., Шулер Р., Шкурат М. та інші.

Проблематика аналізу ефективності HR-менеджменту на підприємствах та функціонування системи управління персоналом детально досліджена в працях представників вітчизняної та міжнародної наукових спільнот. Українські науковці розглядають проблемні питання та основні засади формування, управління та розвитку персоналу у різних аспектах. Так, Земляна Л. С. досліджує науково-методологічні засади для кадрового потенціалу підприємств [1]. Кушнерик О., досліджуючи HR-менеджмент, як сучасних новітній підхід до управління кадровим потенціалом, наголошує, що в загальній системі управління персоналом на



підприємстві основним завданням є формування комплексного підходу до реалізації ефективної моделі управління [2]. Дрималовська Х. наголошує, що управління персоналом є основою організаційного менеджменту підприємства. У відповідності до сучасної практики, кадри являються базовим активом. HR-менеджмент потребує винесення на перше місце індивідуальні потреби та особисті цінності працівників та оптимального їх поєднання з професіоналізмом [3].

Смаглюк А. виділяє сучасний процес діджиталізації як дотичний до результативного та ефективного HR-менеджменту. Він впливає на головні завдання та виклики, які ставляться перед HR-менеджерами, а саме: пошук та підбір персоналу, навчання та адаптація, моніторинг та аналіз роботи кожного працівника індивідуально [4]. Впровадження новітніх технологій та діджиталізація процесів управління персоналом дає можливість оптимізації роботи та підвищення кадрового потенціалу. Леськова С. досліджує комплексний підхід, що використовується в HR-менеджменті підприємств України [5]. Грищенко Н. актуалізує економічно-організаційні засади для стратегічного планування та розвитку HR-менеджменту на підприємствах України [6].

Долга Г. В., Хитрова О. А. актуалізують та окреслюють поняття та методи проведення оцінки ефективності використання HR-менеджменту підприємств [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на досить значний науковий доробок щодо управління персоналом на підприємствах, дослідження вагомих причин зниження інтелектуального рівня людського капіталу, аналіз проблематики низької мотивації персоналу, деградації працівників підприємств, більш ґрунтовної уваги потребує саме аналіз кадрового потенціалу в умовах сталого розвитку. Цей важливий момент варто враховувати спеціалістам з HR-менеджменту при формуванні та реалізації стратегій кадрового розвитку.



Грунтовне дослідження мотивації, стимулювання та заохочення персоналу до ефективного виконання свої професійних обов'язків, впровадження якісного HR-менеджменту, створення умов для особистісного та фахового розвитку працівників, забезпечення особистих фінансових гарантій економічної безпеки через налагодження довготермінових трудових відносин – це актуальні питання наукового дослідження в умовах сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі основних функцій та інструментів HR-менеджменту, а також дослідженні його впливу на стійкість підприємств в умовах сталого розвитку, що може слугувати основою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджмент підприємства є однією з ключових складових успішного розвитку сучасних підприємств. Сьогодні роль HR-фахівця виходить далеко за межі традиційного набору персоналу та адміністративного супроводу кадрів. Ефективний HR-менеджмент сприяє побудові здорової корпоративної культури, підтримці мотивації співробітників, розвитку їхніх професійних компетенцій та забезпеченню високого рівня лояльності до компанії.

В умовах сталого розвитку та набуття актуальності концепції корпоративної соціальної відповідальності кадровий потенціал та теоретико-методологічні засади управління ним набувають ґрунтового значення. Сучасні підходи щодо трактування поняття «управління персоналом» можна інтерпретувати як процес інтеграції, використання та підтримки належного рівня мотивації персоналу. Головним завданням керівника сучасного підприємства є формування та реалізація максимально ефективного залучення робочої сили до процесу виробництва продукції/послуг, ключових стратегічних завдань та основної місії. В основу HR-менеджменту сучасних підприємств покладена взаємодія із персоналом, яка націлена на допомогу співробітникам цілковито та



повністю розкрити свій потенціал відповідно до філософії та концепції діяльності підприємства.

За своєю суттю HR-менеджмент або управління персоналом передбачає управління людським капіталом будь-якого підприємства. Він включає в себе такі аспекти як, індивідуальні таланти працівників, онбординг, навчання та розвиток, управління ефективністю, компенсації та пільги, відносини з працівниками та дотримання трудового законодавства та правил.

HR-менеджмент - це не просто адміністративна функція, а стратегічний напрям діяльності, який сприяє загальному успіху підприємства. Він передбачає створення кадрової політики та процедур, мета яких полягає в підтримці намічених стратегічних планів. Основним завданням даного менеджменту є виховання культури персоналу та забезпечення можливості працівникам бути максимально продуктивними. Тобто, HR-менеджмент – це система управління людськими капіталом, що об'єднує сучасні інформаційні технології та кадровий ресурс підприємства.

Стратегічний HR передбачає узгодження політики та практики менеджменту з головними цілями підприємства. Це в свою чергу передбачає розробку HR-стратегій, які підтримують концепцію, місію, бачення та цінності організації та сприяють її довгостроковому успіху. Стратегічний HR-менеджмент також передбачає прогнозування та планування потреб робочої сили, виявлення критичних навичок та компетенцій, а також впровадження ініціатив з управління талантами для залучення, утримання та розвитку найкращих талантів [8]. Крім того, стратегічний HR-менеджмент включає в себе зміцнення позитивної організаційної культури, яка заохочує залучення нових працівників, продуктивність праці та інновації. Підприємства можуть отримати конкурентну перевагу та досягти своїх стратегічних цілей, узгоджуючи HR зі своєю бізнес-стратегією в умовах сталого розвитку [9].

HR-менеджмент охоплює різні функції на підприємстві, які комплексно сприяють управлінню та розвитку кадрового потенціалу. Ці функції HR включають (рис.1.):



Рис. 1. Функції HR-менеджменту на підприємстві

HR-менеджмент також включає в себе програми адаптації та орієнтації, щоб допомогти новим працівникам акліматизуватися до культурних цінностей та особливостей ведення бізнесу на кожному підприємстві індивідуально. HR-менеджмент відповідає за розробку ефективних стратегій підбору персоналу та найму найкращих претендентів для підприємства.

Варто наголосити, що крім вище зазначених, важливими функціями HR-менеджменту підприємства також є:



- забезпечення постійного професійного розвитку персоналу підприємства для збільшення результативності його діяльності;
- зменшення плинності кадрів;
 - моніторинг та аналіз продуктивності праці персоналу для формування якісного взаємозв'язку з керівництвом та створення орієнтиру просування по кар'єрному шляху;
 - визначення вмінь, знань та навичок працівників, які необхідні для професійного виконання посадових обов'язків;
 - сприяння професійному зростанню кваліфікації працівників, визнання їх досягнень, стимулювання та нагородження, підвищення вмотивованості до праці;
 - налагодження співпраці з профспілками, формування політики підприємства щодо цивільної безпеки та охорони здоров'я, реагування на скарги працівників, тощо.

Основною метою практики HR-менеджменту є ефективне управління персоналом, його навчання і професійний розвиток співробітників для досягнення цілей підприємства. Також HR-менеджмент забезпечує компенсацію та пільги на конкурентному рівні для персоналу, організаційні заходи для утримання співробітників від вигорання, та адаптацію робочих ролей на ринку у відповідності до умов сталого розвитку.

HR відділи розрізняються за структурою, розміром та характером своїх окремих позицій. Для невеликих підприємств, один HR-спеціаліст може виконувати широкий перелік функцій. Великі підприємства мають кілька HR-фахівців, які виконують спеціалізовані ролі, такі як рекрутинг, імміграція та візи, виплати працівникам та компенсації.

HR-менеджмент можна поділити на такі цілі в розрізі чотирьох категорій (рис.2.):

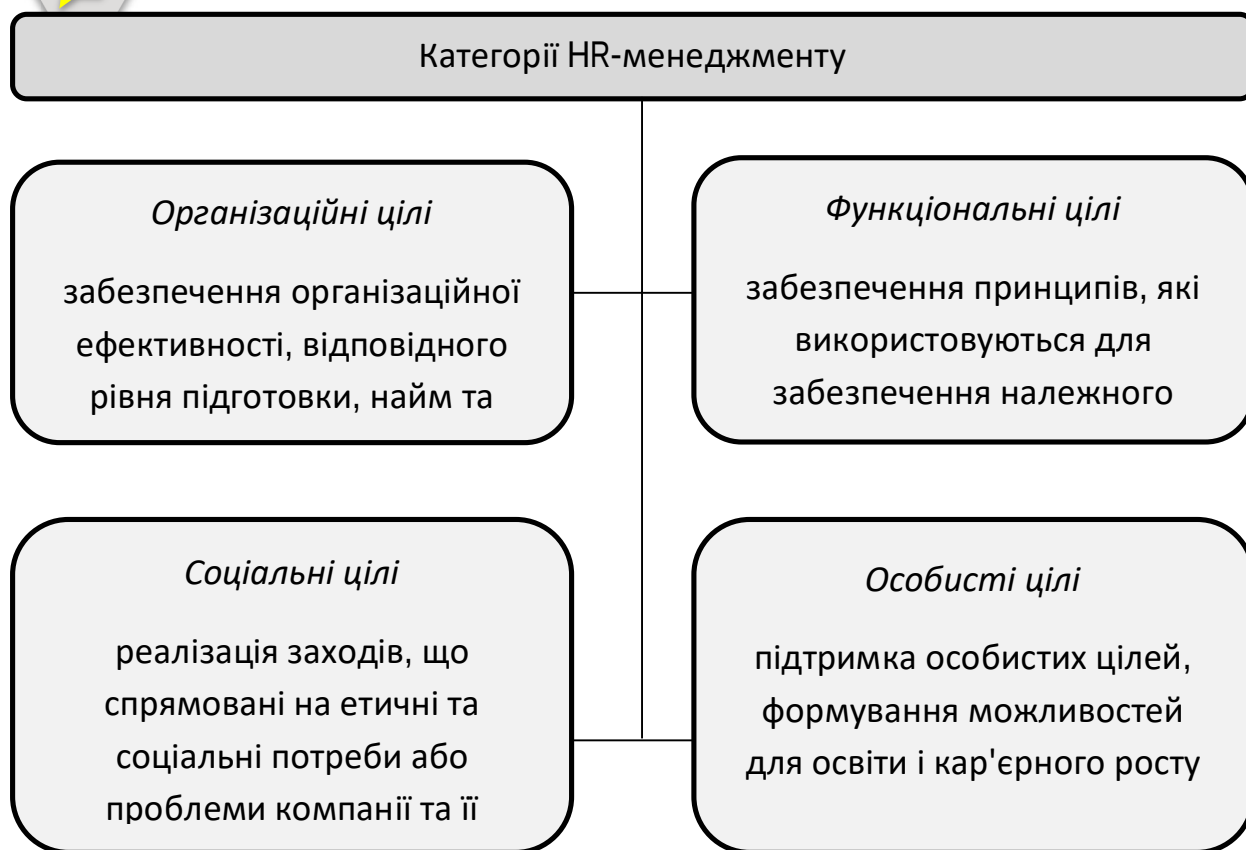


Рис. 2. Категорії HR-менеджменту

HR-менеджмент забезпечує фінансову вигоду від володіння навичками та досвідом роботи в різних сферах. Найбільш важливі навички HR-менеджменту, якими повинні володіти професіонали, включають наступне:

1. Підбір персоналу та залучення висококваліфікованих працівників (написання посадових інструкцій, проведення співбесід, оцінка кандидатів, ведення переговорів і прийом нових співробітників);
2. Спілкування (забезпечення необхідного високого рівня усних і письмових можливостей на більшості робочих місць);
3. Дотримання вимог законодавства (менеджери з персоналу повинні бути обізнаними в трудовому законодавстві України);
4. Адаптивність (можливість постійно займатися зміною робочого місця та соціальних питань);
5. Стратегічне мислення (кваліфікований підхід до узгодження HR-стратегій з цілями підприємства);



6. Управління ефективністю (встановлення стандартів ефективності та допомога співробітникам розвивати навички для їх професійного зростання);
7. Аналітика (аналіз показників робочої сили та розуміння ситуацій для прийняття рішень);
8. Відносини з працівниками (володіння навичками трудових відносин для вирішення скарг та створення позитивного досвіду співробітників);
9. Врегулювання конфліктів (формування якісної медіації для вирішення конфліктів та інших складних ситуацій);
10. Етика та конфіденційність (знання вимог конфіденційності та загальних і галузевих етичних стандартів).

Для підвищення ефективності управління персоналом в умовах сталого розвитку підприємствам необхідно переймати міжнародний досвід розвитку та управління персоналом, реалізацій HR стратегій, які активно впливають на продуктивність підприємства. Важливість адаптації глобальної практики управління кадровим потенціалом є фундаментальним кроком у досягненні стратегічних цілей підприємства. Для якісного HR-менеджменту на підприємствах необхідно дотримання наступних аспектів:

1. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє формуванню та зміцненню корпоративної культури, яка в свою чергу впливає на мотивацію співробітників.
2. Вдосконалення HR-процесів на підприємствах допомагає підвищити комунікацію в середині колективу, що сприяє співпраці та обміну ідеями між різними відділами та рівнями.
3. Оптимізація HR-менеджменту на підприємстві дасть можливість підвищення ефективності роботи всього персоналу, що призведе до зростання продуктивності підприємства в цілому.



4. Якісні HR-процеси мінімізують ризики, пов'язані з людськими ресурсами та дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін в економіці.

Висновки. Узагальнення проблематики управління кадровим потенціалом в умовах сталого розвитку, дає можливість зробити висновки, що оптимізація HR-процесів на підприємствах має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, можливостей підвищення продуктивності персоналу та у перспективі фінансової результативності діяльності підприємства в цілому. Автоматизація завдань, навчання та розвиток навичок працівників, ефективне управління персоналом, аналіз показників, побудова корпоративної культури, гнучкі зміни - всі ці сфери разом складають основу успішного управління персоналом.

Формування сприятливого внутрішнього середовища для розвитку та підтримки кадрового потенціалу, інвестування в навички працівників та кар'єрне зростання, а також активна взаємодія між співробітниками та керівництвом – це ключові стратегії для підприємств в умовах сталого розвитку. Ефективний HR-менеджмент дає можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, але також формує основу для стабільного та успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 207-214.
2. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129
3. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62



4. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація, 2023. [URL:https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-buty-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu](https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-buty-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu)
5. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31
6. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110
7. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2022. Т. 27. Вип. 1. С. 38-46.
8. Павликівська О. І., Галиняк Л. О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103-111.
9. Inna Povorozniuk, Liudmyla Neshchadym, Oksana Lytvyn, Tetiana Berbets, Iryna Filimonova, Liudmyla Zotsenko, Yevheniia Hushcha. Modelling of Demand Determinants for Full-Time Bachelor's Degree Programs in Hospitality and Catering: The Case of Ukrainian Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 №.1, January 2022. p. 347-357 http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220149.pdf
10. Як налаштовувати HR-процеси під час війни? HR.Studio, 2023. [URL:https://www.linkedin.com/pulse/%D1%8F%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-hr-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8-hr-studio-sofi-papirnyk](https://www.linkedin.com/pulse/%D1%8F%D0%BA-%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-hr-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8-hr-studio-sofi-papirnyk)

- 
- 
11. Олійник Н. В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (дата звернення: 30.09.2024)
 12. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/>
 13. 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> (дата звернення: 26.09.2024).
 14. Андрощук Г.О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 56-74. DOI: <https://doi.org/10.33731/22021.236555> (дата звернення: 18.09.2024).