

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>

УДК 331.101.262:332.133.614.2

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПІДХОДИ

MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES AT THE ENTERPRISE: EFFECTIVE STRATEGIES AND APPROACHES

Атаєва Олена Алімівна

кандидат економічних наук, доцент,
Навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Української інженерно-педагогічної академії
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4863-1506>

Шевченко Інна Юріївна

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0758-9244>

Гадяк Ірина Василівна

кандидат фармацевтичних наук, доцент,
Івано-Франківський національний медичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8818-4868>

Ataieva Olena

Educational and Scientific Professional and Pedagogical Institute
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy

Shevchenko Inna

Kharkiv National Automobile and Highway University

Hadiak Iryna

Ivano-Frankivsk National Medical University

У статті проведено аналіз складових системи управління трудовими ресурсами підприємства, визначено стратегічні напрями та підходи до їх удосконалення. Встановлено, що під управлінням трудовими ресурсами необхідно розуміти діяльність керівного персоналу підприємства щодо формування та впровадження кадрової політики та визначення напрямів та методів управління трудовими ресурсами. В статті розкриті світові моделі управління трудовими ресурсами підприємства. Встановлено, що вітчизняні підприємства у багатьох кадрових питаннях поступаються іноземним компаніям, а саме в контексті захисту прав працівників та дотримання чинного нормативно-правового регулювання в частині кадрових питань. Визначені шляхи вдосконалення та покращення системи управління персоналом. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку ІТ-технологій, вітчизняні підприємства мають адаптуватись до сучасних умов ведення бізнесу та впровадження нових інформаційних технологій. Використання технологій нейромереж дозволяє покращити управління трудовими ресурсами в різних напрямках, таких, наприклад, як: підбір кваліфікованого персоналу; удосконалення процесу нарахування заробітної плати працівників підприємства; покращення процесу навчання персоналу; оцінка ефективності використання трудових ресурсів; пошуку напрямів кар'єрного розвитку (Talent Management); підвищення ефективності механізму управління корпоративною культурою.

Ключові слова: трудові ресурси, управління трудовими ресурсами, моделі управління, персонал, кваліфіковані кадри.

The article analyzes the components of the company's labor resource management system, identifies strategic directions and approaches to their improvement. It has been established that under the management of labor resources it is necessary to understand the activities of the management personnel of the enterprise for the formation and implementation of the personnel policy and the determination of directions and methods of management of labor



resources. The article discloses global models of enterprise labor resource management. It has been established that domestic enterprises are inferior to foreign companies in many personnel issues, namely in the context of protecting the rights of employees and compliance with current regulatory and legal regulations in the area of personnel issues. Ways to improve and improve the personnel management system are identified. It has been established that in the modern conditions of the development of IT technologies, domestic enterprises must adapt to modern business conditions and the introduction of new information technologies. The use of neural network technologies allows improving the management of labor resources in various directions, such as: selection of qualified personnel; improvement of the process of calculation of wages of the company's employees; improvement of the staff training process; evaluation of the effectiveness of the use of labor resources; search for directions for career development (Talent Management); increasing the efficiency of the mechanism of corporate culture management.

Keywords: labor resources, management of labor resources, management models, staff, qualified personnel.

Постановка проблеми. В сучасних складних умовах ведення бізнесу, нагальною проблемою є адаптація трудових ресурсів до важких умов в яких перебуває на сьогодні населення України. За даними Центру економічної стратегії [12] на січень 2024 року за кордоном перебуває 4,9 млн українських біженців, з яких майже 65% – люди працездатного віку. Враховуючи даний фактор, а також погіршення економічної ситуації в країні, значна кількість вітчизняних підприємств змогла адаптуватись до ситуації, яка склалась в сучасному бізнес-середовищі. Разом з тим, залишилися суб'єкти господарювання, які не мають змоги перейти на дистанційну форму управління та потребують кваліфікованих кадрів «на місцях» враховуючи небезпечну ситуацію, яка склалась в Україні та необхідність в перепрофілюванні та релокації підприємств на період воєнного стану. За результатами дослідження компанії Deloitte 2024 Global Human Capital Trends [10] одними із найактуальніших та найважливіших питань у світі в частині управління трудовими ресурсами залишається довіра та сталий розвиток людського капіталу. Важливою складовою для подальшого функціонування підприємств є вибір оптимального підходу до управління персоналом. Система управління трудовими ресурсами потребує змін та впровадження нових підходів враховуючи сучасні умови ведення бізнесу та вдосконалення автоматизованих систем управління.

Аналіз літературних джерел. Дослідження питань пошуку напрямів покращення управління трудовими ресурсами у своїх наукових працях розглядали такі науковці як: Н. П. Базалійська [1], Ю. Василюк [2], Т. Глушко [4], О. В. Горбатюк [5] та ін. Дані автори вивчали зокрема, питання, що пов'язані із пошуком напрямів та шляхів покращення ефективності використання трудових ресурсів, визначенням порядку впливу результатів діяльності персоналу на основні економічні

показники підприємства. Такі науковці як: М. Гурська [6], М. С. Деркач [7], О. В. Мізіна [7], А. М. Тченко [9], О. М. Шубалий [10] присвячували свої наукові праці дослідженню методів управління персоналом, організації та методиці системи управління трудовими ресурсами. Незважаючи на розкриття даного питання в багатьох наукових працях, на сьогодні, залишається ряд не вирішених питань в частині адаптації існуючих моделей управління трудовими ресурсами підприємства до сучасних умов ведення бізнесу, а також врахування глобальної автоматизації бізнес-процесів у всьому світі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження існуючих підходів в управлінні трудовими ресурсами підприємства та надання рекомендацій з їх удосконалення враховуючи існування ефективних стратегій їх розвитку.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні підходи в системі управління трудовими ресурсами підприємства;
- надати характеристику світовим моделям управління трудовими ресурсами підприємства;
- оцінити напрями запровадження штучного інтелекту в управлінні трудовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Опрацювання різних наукових підходів до визначення сутності поняття «управління трудовими ресурсами підприємства» дозволило встановити, що під даним визначенням необхідно розуміти діяльність керівного персоналу підприємства щодо формування та впровадження кадрової політики та визначення напрямів та методів управління трудовими ресурсами. Загалом, до системи управління трудовими ресурсами необхідно віднести такі процеси як: планування кількості та структури трудових ресурсів; формування та знаходження напрямів їх ефективного використання.

Проведені дослідження існуючих сучасних моделей управління трудовими ресурсами, що впроваджені у світовій практиці, дозволили виокремити американську, японську та європейську моделі управління персоналом підприємства (рис. 1).

На рис. 1 зображені світові моделі в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Дослідження даних моделей управління, а також оцінка можливості їх адаптації до вітчизняних умов ведення бізнесу, дозволили встановити, що дані моделі не застосовуються у вітчизняній практиці зважаючи на існуюче правове поле, а також різні підходи в організації та управлінні трудовими ресурсами. Вітчизняні підприємства у багатьох кадрових питаннях поступають іноземним компаніям, а саме в контексті захисту прав працівників та дотримання чинного нормативно-правового регулювання в частині кадрових питань.

З початку російської агресії, вітчизняний бізнес зазнав значних втрат як матеріальних, так і відчув «кадровий голод» зважаючи на міграцію величезної кількості населення працездатного віку до інших країн. Велика кількість вітчизняних підприємств опинилися на межі банкрутства та потребувала нових

управлінських рішень в організації, формуванні та використанні трудових ресурсів.

Так, за даними Міністерства економіки України, за програмою релокації з небезпечних регіонів переміщено 772 підприємства, завдяки чому вдалося зберегти понад 35 тисяч робочих місць [8]. Зважаючи на це, а також враховуючи наявність кадрових проблем серед яких можна виокремити: нестачу у кваліфікованому персоналі, зростання плинності кадрів, зниження ефективності використання трудових ресурсів, нагальною потребою є адаптація підприємств до сучасних умов ведення бізнесу та впровадження прогресивних моделей управління трудовими ресурсами.

На сьогодні, вітчизняні підприємства мають адаптуватися до світових тенденцій розвитку HR-менеджменту запроваджуючи нові підходи до системи управління кадровим потенціалом, що засновані на професійному досвіді та навичках (skills-based economy), змінити структуру посад з ієрархічної на проектну (teams). Вдосконалення професійних знань та навичок персоналу шляхом отримання нових сучасних адаптованих до існуючих економічних умов знань, зокрема шляхом

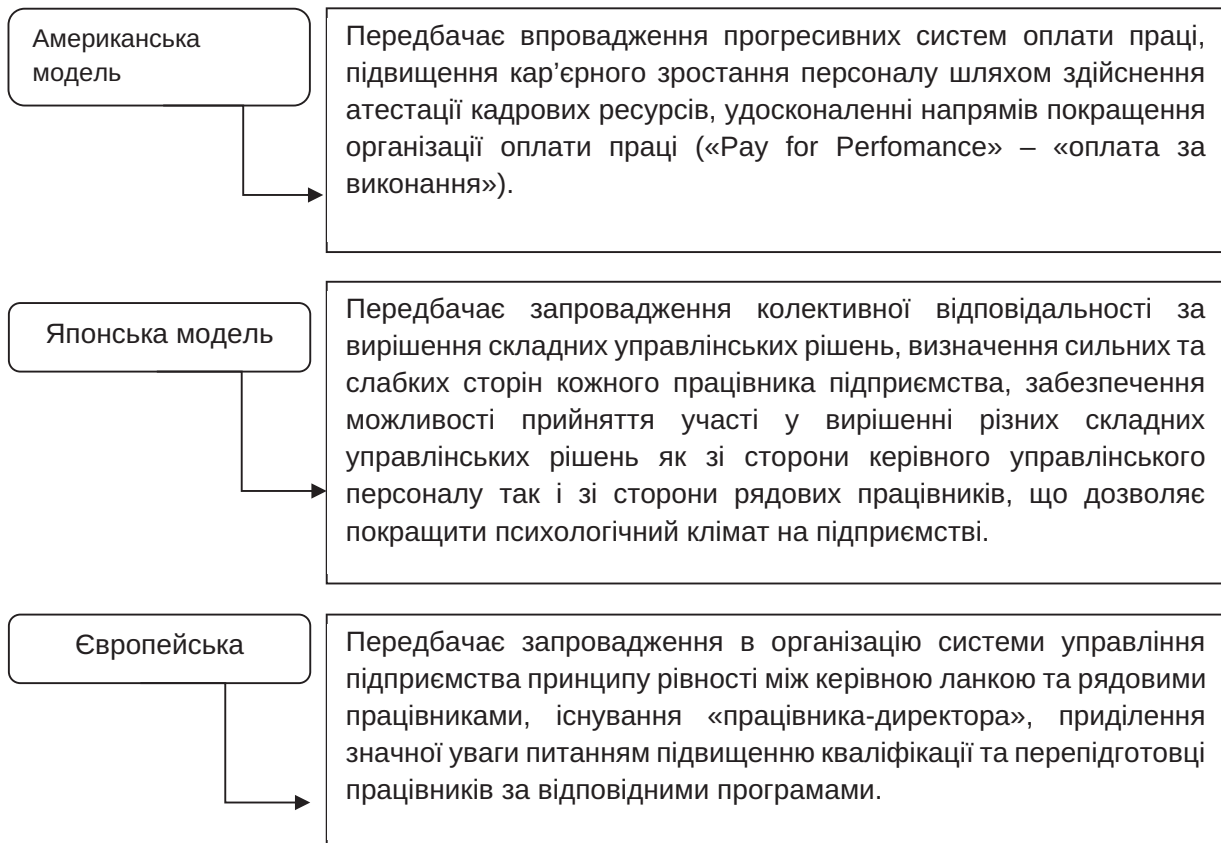


Рис. 1. Характеристика світових моделей управління трудовими ресурсами підприємства

Джерело: [1; 3]

підвищення сертифікації є рушійною силою розвитку підприємства.

В сучасному бізнес-середовищі кваліфікаційна складова трудових ресурсів є важливим фактором при прийнятті нового працівника на роботу. Разом з тим, більш вагомим та дієвим в умовах конкуренції на ринку трудових ресурсів залишається досвід та креативні сучасні підходи до вирішення складних питань в діяльності підприємства.

Впровадження сучасних, нових підходів у навчанні менеджерів дозволить впоратись із надмірним навантаженням та покращити ефективність прийняття управлінських рішень. На сьогодні в HR-менеджменті використовується штучний інтелект (ШІ), особливо в таких галузях як фінанси, охорона здоров'я, транспорт, освіта.

Запровадження штучного інтелекту в управлінні трудовими ресурсами здійснюється за наступними напрямками:

- при оптимізації відбору кваліфікованого персоналу в частині опрацювання інформації про кандидатів на відповідну посаду, прогнозуванні можливостей досягнення відповідних результатів потенційними працівниками підприємства;
- під час навчання трудового персоналу та підвищенні його компетентних складових;
- в умовах проведення статистичних досліджень та вирішенні аналітичних завдань, з метою побудови точних прогнозів;
- при оцінці напрямків оптимізації та підвищення ефективності роботи трудового персоналу, а також пошуку шляхів його покращення.

В умовах глобальної автоматизації бізнес-процесів, які відбуваються як на рівні держави, так і на рівні підприємства, використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати та покращити як управління ресурсами загалом, так і трудовими ресурсами зокрема. Так, працівники відділу кадрів можуть використовувати штучний інтелект (ШІ) в частині покращення та оптимізації плану пошуку відповідних трудових ресурсів. Використання в практичній діяльності підприємств HR-платформ, таких як People Force, People HR дозволить спростити пошук необхідних кандидатів на відповідну посаду підприємства, запровадити на підприємстві рекрутингову аналітику, а також покращити процес прийняття відповідних управлінських рішень в частині відбору управлінського персоналу.

Загалом, використання технологій нейромереж дозволяє покращити управління тру-

довими ресурсами в різних напрямках, таких, наприклад, як:

- підбір кваліфікованого персоналу;
- удосконалення процесу нарахування заробітної плати працівників підприємства;
- покращення процесу навчання персоналу;
- оцінка ефективності використання трудових ресурсів;
- пошуку напрямів кар'єрного розвитку (Talent Management);
- підвищення ефективності механізму управління корпоративною культурою.

В сучасних умовах розвитку ІТ-технологій, вітчизняні підприємства мають адаптуватись до сучасних умов ведення бізнесу та впровадження нових інформаційних технологій. Так, вітчизняні вчені провели ряд досліджень щодо готовності підприємств до впровадження штучного інтелекту в управлінську діяльність (рис. 2), а також частоти використання новітніх цифрових технологій (рис. 3).

Як видно з рис. 2, за результатами опитування вітчизняних підприємств, тільки 24% серед опитованих зазначили про існування відділу з технологічних інновацій, 44% вказали про відсутність даного відділу, 32% спрогнозували надалі перспективи впровадження даного відділу. З рис. 3 видно, що більшість підприємств використовують в системі управління інформаційні технології. На нашу думку, підприємства мають впроваджувати новітні технології та запроваджувати в практичну діяльність сучасне програмне забезпечення, яке дозволить налагодити бізнес-процеси та забезпечити застосування превентивних заходів в системі управління трудовими ресурсами.

Як було зазначено раніше, процес управління персоналом включає також напрями оптимізації використання трудових ресурсів. Так, сформувавши відповідну команду, необхідно правильно розподілити ролі між членами команди, а також розробити мотиваційні пакети та використовувати сучасні тренди HR-управління, такі як: штучний інтелект, впровадження електронних офісів та електронних портфоліо, фінансування та забезпечення підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Важливим аспектом, який впливає на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, є запровадження мотиваційної складової. Серед складових винагород найбільше використовуються бонуси та премії за результатами роботи, оклад та оплачувана

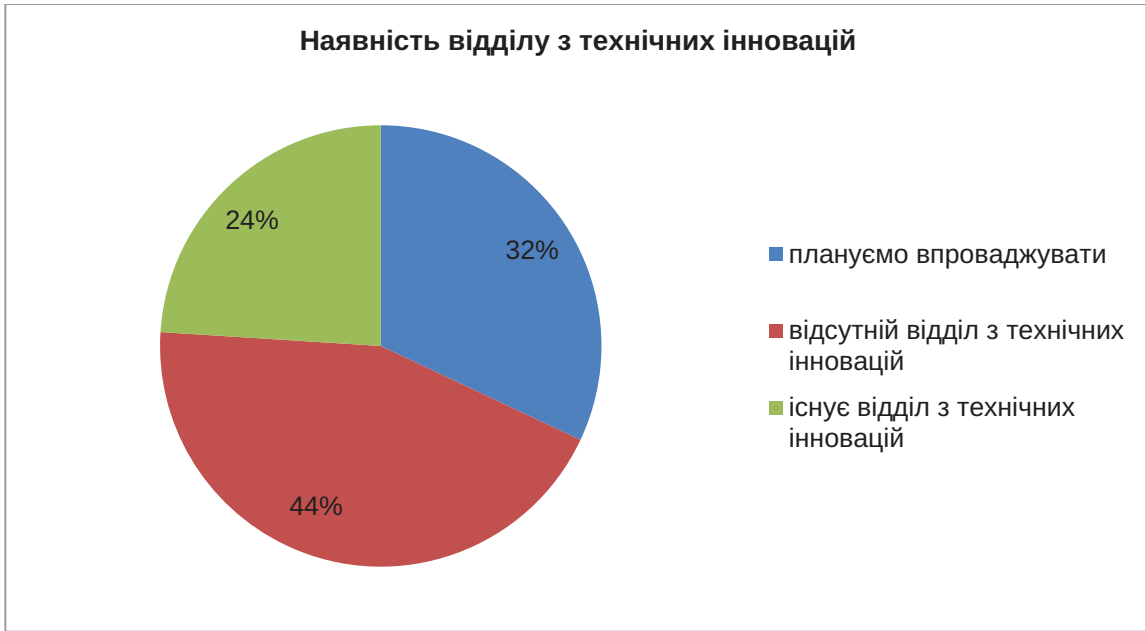


Рис. 2. Наявність на підприємстві відділу, що відповідає за технологічні інновації [10]

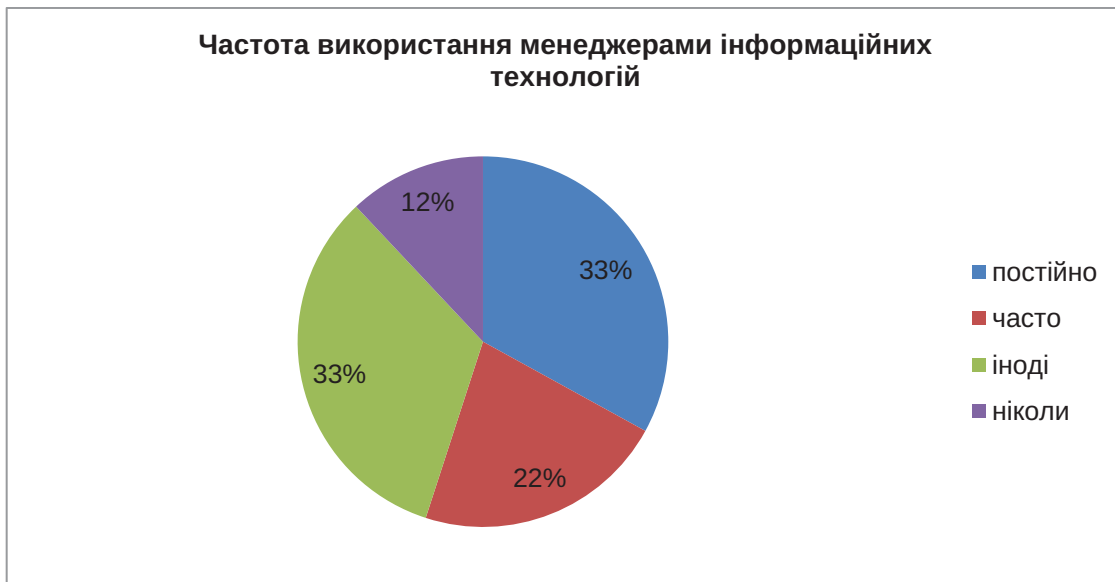


Рис. 3. Частота використання цифрових технологій в системі управління підприємством

Джерело: [10]

відпустка. Разом з тим, все активніше запроваджуються разові бонуси та премії, медична допомога, оплата навчання, харчування, оздоровчі програми, можливість участі у прибутку та пенсійному забезпеченні (рис. 4).

Висновки та пропозиції. Підводячи підсумок викладеному матеріалу, а також враховуючи результати досліджень компанії Deloit 2024 Global Human Capital Trends [10], можна відзначити, що на сьогодні нагальною потребою залишається в необхідності

інтеграції всіх ланок управління, взаємодії як штучного, так і людського інтелекту, удосконаленні ефективної моделі мотиваційної складової.

Важливим напрямком покращення управління трудовими ресурсами є надання пріоритету сталому розвитку людського капіталу, що вимагає від компаній, керівного управлінського персоналу усвідомлення важливості дій персоналу, забезпеченні рівноправності та професійної адаптованості.

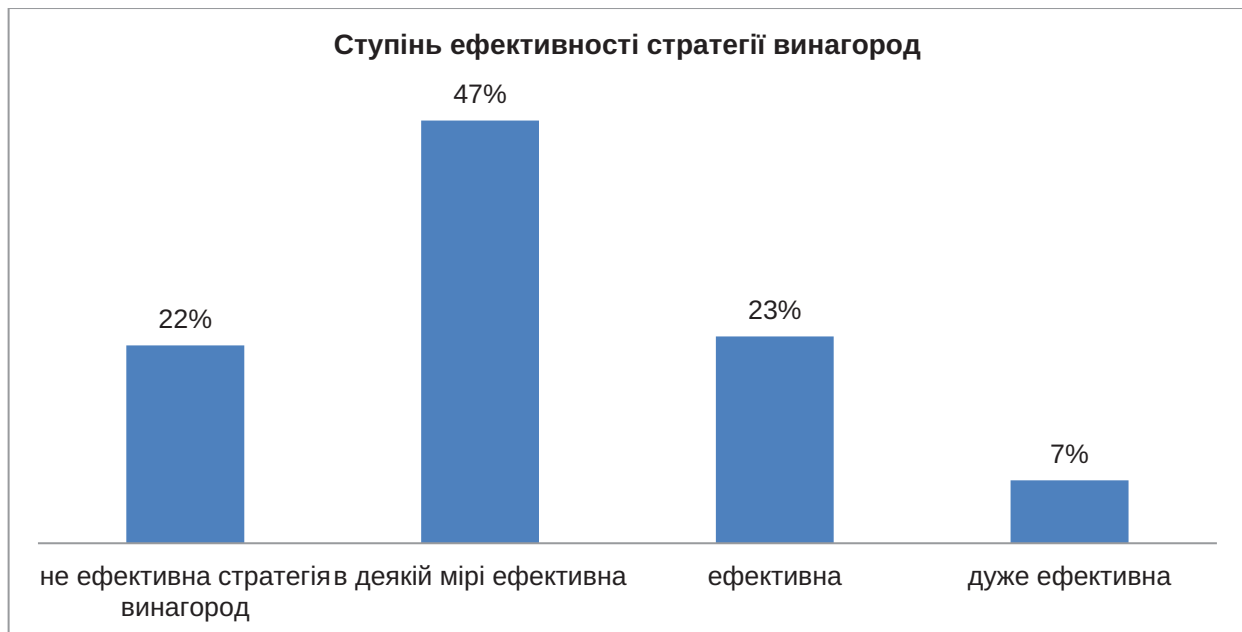


Рис. 4. Ефективність стратегії винагород в наданні персоналізованих та гнучких винагород

Джерело: [11]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 (дата звернення: 16.04.2024).
2. Тимошик Н. Василюк Ю., Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.04.2024).
3. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Чернушкіна О. О., Горбатюк О. В. Впровадження корпоративної системи мотивації як напрямку формування ефективної моделі організаційної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>
4. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О., Горбатюк О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
5. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913> (дата звернення: 16.04.2024).
6. Гурська М. Всі говорять про штучний інтелект. Простими словами пояснимо, що це. 4 листопада 2017 р. Українська інформаційна медійна платформа «Еспресо». URL: https://espresso.tv/article/2020/11/04/shtuchnyu_intelekt (дата звернення: 16.04.2024).
7. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни* : мат. всеукр. наук. конф. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.
8. Вебсайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang> (дата звернення: 16.04.2024).
9. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1(28). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (дата звернення: 16.04.2024).
10. Тенденції у сфері управління персоналом – 2024. Website Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html> (дата звернення: 16.04.2024).
11. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., та ін. *Управління персоналом* : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02> (дата звернення: 16.04.2024).

12. Вишлінський Г., Самойлюк М., Михайлишина Д., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Друга хвиля дослідження. Вебсайт Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (дата звернення: 16.04.2024).

REFERENCES:

1. Bazaliiska N. P. (2022) Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoju ekonomikoiu [World experience of managing labor activities of personnel in countries with developed market economies]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 (accessed April 16, 2024).
2. Tymoshyk N., Vasyliuk Yu. Konkurentospromozhnist v umovakh voiennoho stanu [Competitiveness in conditions of martial law]. Available at: <http://surl.li/hyzdu> (accessed April 16, 2024).
3. Vedernikov M. D., Volianska-Savchuk L. V., Zelena M. I., Chernushkina O. O., Horbatiuk O. V. (2022) Vprovadzhenia korporatyvnoi systemy motyvatsii yak napriamu formuvannia efektyvnoi modeli orhanizatsiinoi kultury [Implementation of the corporate motivation system as a direction of formation of an effective model of organizational culture]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 3, pp. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>.
4. Hlushko T., Volianska-Savchuk L., Koshonko O., Horbatiuk O. (2023) Diahnostyka kompetentnisnoho pidkhodu v systemi vdoskonalennia HR-inzhynirynhu pidpriemstva [Diagnostics of the competency approach in the company's HR-engineering improvement system]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>.
5. Horbatiuk O. V., Volenska-Savchuk L. V., Hlushko T. V., Koshonko O. V. (2022) Osoblyvosti vprovadzhenia kompetentnisnoho pidkhodu v upravlinnia personalom [Peculiarities of implementation of competence approach in personnel management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 12. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913> (accessed April 16, 2024).
6. Hurska M. (2017) Vsi hovoriat pro shtuchnyi intelekt. Prostymy slovam poiasnyo, shcho tse [Everyone is talking about artificial intelligence. Let's explain what it is in simple words]. *Ukrainska informatsiina mediina platforma «Espresso» – Ukrainian information media platform "Espresso"* Available at: https://espresso.tv/article/2020/11/04/shtuchnyy_intelekt (accessed April 16, 2024).
7. Derkach M.S., Mizina O.V. (2022) Aktualni pytannia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh viiny [Actual issues of enterprise personnel management in wartime conditions] *Ukrainske sohodennia – 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy* : mat. vseukr. nauk. konf. Luts'k: DVNZ «DonNTU», pp. 212–214.
8. Website of the Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang> (accessed April 16, 2024).
9. Tkachenko A. M. (2015) Zarubizhnyi dosvid formuvannia kadrovoho potentsialu [Foreign experience in the formation of personnel potential]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, no. 1(28). Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (accessed April 16, 2024).
10. Website Deloitte (2024) Trends in personnel management – 2024. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html> (accessed April 16, 2024).
11. Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., ta in. (2023) *Upravlinnia personalom [Upravlinnia personalom]: pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop.* Luts'k: LNTU, 414 p. Available at: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02> (accessed April 16, 2024).
12. Vyshlinskyi H., Samoiliuk M., Mykhailyshyna D., Tomilina M. Bizhentsi z Ukrainy: khto vony, skilky yikh ta yak yikh povernuty? Druha khvylia doslidzhennia [Refugees from Ukraine: who are they, how many are there and how to return them? The second wave of research], *Vebsait Tsentru ekonomichnoi stratehii – The website of the Center for Economic Strategy*. Available at: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (accessed April 16, 2024).