

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>

УДК 331.108

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ

HR-MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: CHALLENGES AND REALITIES OF TODAY

Короленко Ольга Борисівнакандидат економічних наук, доцент,
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>**Кутова Наталя Геннадіївна**кандидат економічних наук, доцент,
Криворізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6145-0713>**Korolenko Olha, Kutova Natalia**

Kryvyi Rih National University

У статті висвітлені особливості HR-менеджменту підприємства, виходячи із реалій та викликів сьогодення. Виділено функції HR-менеджменту підприємства. Визначено завдання, які покладаються на HR-менеджера підприємства. Висвітлено практичний аспект проблематики дослідження, який характеризує визначення ключових тенденцій розвитку ринку праці в умовах воєнного стану та пов'язаних із цим змін кадрової політики. Визначено навички, які набули сучасні HR-менеджери, виходячи із сучасних викликів та реалій сьогодення. Виділено завдання, яких повинні дотримуватись HR-менеджери з метою формування безпекової ситуації на підприємстві. Охарактеризовано роль HR-менеджерів в умовах воєнного стану. Визначено, що впровадження HR-менеджменту на підприємстві в умовах війни дозволить отримати ряд переваг, які позитивно впливатимуть на підвищення продуктивності діяльності.

Ключові слова: HR-менеджмент, HR-менеджер, управління, процес, підприємство, діяльність, продуктивність, кризова ситуація, воєнний стан.

The article highlights the peculiarities of HR-management of an enterprise based on the realities and challenges of today. It is established that HR-management is a human resource management system that combines human resources and information technology through appropriate software. The HR-management functions of the enterprise are highlighted. The tasks assigned to the HR-manager of an enterprise are defined. The article highlights the practical aspect of the research, which characterizes the identification of key trends in the development of the labor market under martial law and related changes in personnel policy. The article identifies the skills that modern HR-managers have acquired based on the current challenges and realities of today. The article highlights the tasks that HR-managers should adhere to in order to create a secure situation at the enterprise. It has been found that an important responsibility of a modern HR-manager is to create and manage programs that improve workplace efficiency and employer-employee relations. It is revealed that the main task of HR-management of an enterprise today is to understand the selection and motivation of personnel, including the ability to train personnel to work in a team and control the teamwork of personnel. It is established that HR-management of an enterprise involves training of employees. The role of HR-managers under martial law is characterized. It has been established that the experience of remote control of enterprise personnel during wartime can be crucial for ensuring the efficiency and safety of employees. It has been determined that the introduction of HR-management at an enterprise in the conditions of war will provide a number of advantages that will positively affect the increase in productivity. The analysis of the peculiarities of HR-management of an enterprise allows us to note the key role of implementation of this type of management at an enterprise in crisis situations, especially under martial law, since the correct application will make it possible to increase the productivity of personnel and, in the long run, the efficiency of the enterprise as a whole.

Keywords: HR-management, HR-manager, management, process, enterprise, activity, productivity, crisis situation, martial law.

Постановка проблеми. Правильно підібраний HR-менеджмент є запорукою поступового розвитку підприємства. Управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на процеси управління підприємством, що, зі свого боку, дозволяє одержати позитивні результати в довгостроковій перспективі. У будь-якому підприємстві управління персоналом є індивідуальним процесом. Практика впровадження HR-менеджменту у підприємстві набуває особливого значення в Україні, оскільки вона використовується для вдосконалення системи управління персоналом та мінімізації витрат для забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Вивчення таких процесів є особливо актуальними питаннями сьогодення і, зі свого боку, зумовлюють актуальність тематики цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти HR-менеджменту лежать в основі досліджень багатьох науковців, зокрема: Кушнерик О., вивчаючи HR-менеджмент як інноваційний підхід до управління персоналом, зауважує, що у системі управління персоналом основним завданням є створення комплексного підходу до формування ефективної моделі управління. Така модель має охоплювати стратегічне планування, аналіз інформації, детермінанти та чинники, що впливають на продуктивність праці, та інші показники. На думку науковця, це пояснюється тим, що сучасне суспільство вимагає інноваційних поглядів на наявну практику управління персоналом. Тому ці тенденції висувають нові вимоги до HR-менеджерів: вони повинні володіти достатніми знаннями та досвідом не тільки для того, щоб розуміти HR-питання, але й для проведення аналізу, формулювання висновків, виявлення проблем і першопричин таких процесів [1, с. 128]. Дрималовська Х. зауважує, що управління людськими ресурсами є невіддільною частиною організаційного менеджменту. Згідно з цією практикою, працівники є цінним активом, в якому людські цінності та індивідуальні потреби в поєднанні з професіоналізмом повинні знаходитись на першому плані [2, с. 61]. Орел Ю. та Смаглюк А. наголошують, що діджиталізація зачіпає всі завдання, які стоять перед HR-менеджерами, починаючи з пошуку та відбору працівників, через їх адаптацію та навчання, до аналізу роботи кожного окремого працівника. Цифрові технології, які активно використовуються в процесах управління персоналом, можуть оптимізувати роботу

HR-менеджерів. Ключові технології, які сьогодні активно використовуються в кадровій сфері, включають використання мобільних додатків, які можуть автоматизувати певні HR-процеси, хмарні сервіси, які допомагають в обробці інформації, використання прогнозової HR-аналітики для спрощення управлінських рішень, а також використання технологій доповненої реальності та штучного інтелекту [3]. Почтовюк А., Пряхіна К. та Цимбал О. розглядають HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств та зауважують, що одним із перспективних напрямів розв'язання проблем, що виникають у підприємстві під час кризи, є підвищення ефективності управління персоналом, оскільки персонал є найважливішим чинником, який впливає на продуктивність і, отже, на прибутковість підприємства, що є дуже важливим аспектом для функціонування підприємства під час кризи. Вчені зауважують, що цього можна досягти шляхом застосування вдосконаленої системи управління персоналом, що включає використання методів, засобів і заходів для усунення проблем, пов'язаних зі збільшенням витрат підприємства [4, с. 101]. Колектив науковців під керівництвом Черепа О., розглядаючи особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, наголошують, що воєнний стан вказує на те, що уряд повинен здійснювати підвищений рівень контролю та обмежувати деякі свободи своїх громадян. За таких обставин можуть виникнути певні проблеми, які вплинуть на якість управління персоналом, зокрема: 1) обмеження свободи дій і прийняття рішень: під час війни свобода організаційних лідерів у прийнятті рішень і дій може бути обмежена (це може сповільнити швидкість і ефективність процесів управління); 2) воєнний стан створює особливі обставини, які можуть вплинути на діяльність підприємства; 3) політична та економічна нестабільність (воєнний стан може збільшити економічну невизначеність і ризик, а також зменшити інвестиції та розвиток бізнесу; це може вплинути на якість управління, особливо в контексті стратегічного планування та прийняття рішень) [5]. Новікова М. та Швед А., вивчаючи сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України, зауважують, що запровадження управління персоналом, створення та реалізація кадрових стратегій у вітчизняних підприємствах дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів та досягти конкурентних

переваг, які можуть створити найкращі умови для розвитку [6, с. 132].

Беручи до уваги дослідження науковців, доцільно зауважити, що питання HR-менеджменту підприємства з позиції реалій та викликів сьогодення потребують більш комплексного вивчення, зокрема з позиції практичного аспекту.

Метою статті передбачено висвітлити особливості HR-менеджменту підприємства, виходячи із реалій та викликів сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджмент передбачає створення кадрової політики та процедур, які підтримують бізнес-цілі та стратегічні плани. Головним у цій місії є виховання культури, яка відображає основні цінності та дає можливість працівникам бути максимально продуктивними. Іншими словами, HR-менеджмент – це система управління людськими ресурсами, яка поєднує людські ресурси та інформаційні технології через відповідне програмне забезпечення.

Застосування HR-менеджменту дозволяє отримати потужну бізнес-аналітику для ефективного управління людськими ресурсами, управління ризиками, а також навчання працівників. HR-менеджмент також дозволяє розвивати таланти та покращувати спілкування і співпрацю між працівниками у колективі. Окрім того, важливими функціями HR-менеджменту підприємства також виступають: 1) визначення навичок і досвіду працівників, необхідних для якісного виконання роботи, що може полегшити наймання потрібних працівників, визначення відповідної винагороди та створення навчальних програм; 2) формування політики щодо охорони здоров'я та безпеки, реагування на скарги працівників, співпраця з профспілками тощо, що сприятиме дотриманню нормативних вимог; 3) оцінювання продуктивності, оскільки одержані результати не тільки сприятимуть зростанню співробітників через конструктивний зворотний зв'язок, але й служитимуть орієнтиром для підвищення, просування по кар'єрному шляху та звільнення; 4) визнання досягнень і нагородження є перевіреним способом мотивації працівників взяти на себе відповідальність за бізнес-цілі; 5) забезпечення професійного розвитку працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і мінімізації потреб у контролюванні.

Важливим обов'язком сучасного HR-менеджера є створення та управління програмами, які покращують ефективність

робочого місця та стосунки між роботодавцем і працівником. У рамках цього завдання, на HR-менеджера покладено такі завдання: 1) укомплектування підприємства персоналом; 2) розробка політики робочого місця; 3) управління оплатою праці та пільгами; 4) утримання талановитих працівників.

Доцільно зауважити, що основним завданням HR-менеджменту підприємства сьогодні є розуміння відбору та мотивації персоналу, включаючи вміння навчати персонал працювати в команді та контролювати командну роботу персоналу. Окрім того, мотивація праці персоналу повинна мати форму основних елементів процесу формування взаємодії, тим самим усуваючи інтерференцію між соціальними та особистими потребами персоналу. Проте сучасні методи мотивації, які застосовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємств, а інколи навіть суперечать їм.

На перший план виходять матеріальні потреби, які найбільше впливають на продуктивність праці персоналу, його ставлення до праці та якість виконання завдань. Однак це не означає, що нематеріальні стимули не важливі. Кожен працівник повинен виконувати цікаву, важливу та корисну роботу, працювати в приємних умовах праці, а також отримувати належну матеріальну винагороду та мати перспективи професійного розвитку.

HR-менеджмент підприємства передбачає навчання працівників. Коли працівники розвивають нові навички, вони, як правило, більш продуктивні та задоволені своєю роботою. Деякі з навчальних програм, які зазвичай проводять відділи кадрів, включають заходи з побудови команди, освіти з питань політики та етики, а також навчання та навички на робочому місці, наприклад, як керувати машиною чи комп'ютерною програмою.

Також HR-менеджмент підприємства забезпечує відповідність нормам праці. Закони, що стосуються робочого місця, які пов'язані з дискримінацією, охороною здоров'я чи оплатою праці та робочим часом постійно змінюються. Тому HR-менеджери зобов'язані стежити за цими змінами та вносити відповідні корективи в робочий процес.

Безпека на робочому місці означає захист не лише фізичного здоров'я працівників, а і їх особистої інформації. Щоб звести до мінімуму претензії працівників щодо компенсації та порушення даних, HR-менеджери мають впроваджувати заходи безпеки та гарантувати дотримання всіх стандартів.

Щодо практичної сторони проблеми, то як показують дослідження Європейської Бізнес Асоціації для визначення ключових тенденцій розвитку ринку праці в умовах воєнного стану та пов'язаних із цим змін кадрової політики, були отримані такі результати, які відбулися у 2022 році: 1) половина опитаних респондентів повідомили про підвищення оплати праці, а лише 7% зазначили скорочення; 2) майже 40% опитаних зазначили, що відбулося «замороження» бюджету на розвиток, навчання та утримання персоналу та 11% опитаних зазначили, що спостерігалось «замороження» бюджету на виплату винагород; 3) понад чверть опитаних повідомили про підвищення рівня найму працівників, однак 21% опитаних зауважили, що на їх підприємстві спостерігалось скорочення робочої сили [7].

Також HR-менеджери відзначили ще ряд позитивних змін, які відбулися у 2022 році, зокрема це: покращення та зміцнення корпоративної культури, покращення рівня внутрішньої комунікації, підвищення стійкості та гнучкості персоналу, бізнесу, бізнес-одниць у Західній Україні, відкриття та розширення бізнесу за кордоном, єдність та згуртованість колективу, оптимізація робочих процесів, створення нових сфер діяльності. Крім того, відбувся перехід від підпорядкування країни-агресора до підпорядкування європейському простору та/або повний вихід бізнесу з країни-агресора [7].

Що стосується 2023 року, то очікується, що будуть досягнуті такі цілі: підвищення рівня заробітної плати, відкриття нових ринків та пошук нових партнерів, а також збільшення чисельності працівників.

Попри те, воєнний стан в країні дав можливість сучасним HR-менеджерам набути таких основних навичок: управління кризами та управління змінами, стійкість до стресу, гнучкість та адаптивність, здатність працювати віддалено, згуртованість, вміння працювати в невизначених ситуаціях, критичне мислення, вміння швидко навчатися та допомагати іншим, креативність, психологічна стійкість, командна робота, наполегливість, готовність до перекваліфікації, чуття цілеспрямованості, сміливості, здатності брати на себе відповідальність, ініціативи, управління часом, толерантності, міжкультурної комунікації, орієнтації на глобалізацію тощо.

Виходячи із реалій сьогодення, з метою формування безпекової ситуації на підприємстві HR-менеджери повинні дотримуватись виконання таких завдань [8]:

1. Створювати інструктажі з метою формування чіткого алгоритму дій у критичній ситуації.

2. Аналізувати KPI, це дасть можливість визначити зміну продуктивності співробітників підприємства та оптимально розподіляти між ними завдання з метою покращення цього показника.

3. Забезпечити надання психологічної підтримки співробітникам, що допоможе переживати їм кризові ситуації та підтримувати на належному рівні психічне здоров'я.

4. Організувати комфортні умови для роботи в очному чи дистанційному форматі.

5. Покращувати міжособистісні «зв'язки» між співробітниками, які, зі свого боку, мають вирішальне значення для загальної продуктивності команди.

Також доцільно наголосити, що роль HR-менеджерів в умовах воєнного стану є особливо важливою для будь-якого підприємства. Підприємствам необхідно зрозуміти, як визначити свої пріоритети, перебудувати або змінювати підходи до лідерства в бізнесі, а також яку стратегію вибрати для командної співпраці в умовах воєнного стану і тут неабияку роль виконують HR-менеджери. Ці фахівці також повинні забезпечувати внутрішні та зовнішні комунікації на підприємствах, адже спілкування відіграє важливу роль у корпоративному житті, тому вони повинні підтримувати і направляти його не тільки всередині робочого колективу, але і зовні – серед партнерів, клієнтів тощо. Під час війни ця потреба стає ще гострішою, і головною вимогою до спілкування є актуальність і якість, а також надійність. Окрім цього, HR-менеджери повинні підтримувати корпоративні цінності, які є тією рушійною силою, яка створює особливу особисту атмосферу в колективі. Саме така атмосфера дозволить створити хороші дружні стосунки між співробітниками. Щодо пошуку нових кадрів, то HR-менеджери документацію з цього питання повинні вести на найвищому рівні – від перегляду резюме та створення баз претендентів до внутрішніх документів підприємства, враховуючи при тому зміни, які відбулися у воєнний час.

Досвід дистанційного керування персоналом підприємства під час війни може мати вирішальне значення для забезпечення ефективності роботи та безпеки працівників. Практика доводить, що деякі підприємства можуть мати досвід роботи в екстремальних ситуаціях, таких як стихійні лиха, пандемія чи

інші надзвичайні ситуації. Так, впровадження HR-менеджменту на підприємстві в умовах війни дозволить отримати ряд переваг, які позитивно впливатимуть на підвищення продуктивності діяльності, зокрема цей процес дозволить:

1) спростити кадрові процеси та процеси нарахування оплати праці;

2) інтегрувати всі дані про співробітників підприємства в комплексну систему, що, зі свого боку, дозволить суттєво скоротити накладні витрати;

3) підвищити ефективність діяльності підприємства;

4) дасть можливість співробітникам керувати особистою інформацією, брати активну участь у кар'єрному просуванні, а також розвивати та зберігати важливі навички тощо.

Висновки. Таким чином, за результатами проведених досліджень визначено основні

особливості HR-менеджменту підприємства з позиції сучасних викликів та реалій сьогодення. Проведений аналіз особливостей HR-менеджменту підприємства дозволяє відзначити ключову роль впровадження цього виду менеджменту на підприємстві у кризових ситуаціях, особливо в умовах воєнного стану, адже правильність застосування дасть можливість підвищити продуктивність персоналу та у перспективі ефективність діяльності підприємства в цілому. Вивчення основних аспектів впровадження HR-менеджменту підприємства з позиції викликів та реалій сьогодення дозволило виділити ряд переваг цієї управлінської діяльності в умовах війни.

У перспективі подальших досліджень виникає нагальність комплексного вивчення формування системи HR-менеджменту підприємства у контексті сучасних викликів та реалій сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.
2. 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.
3. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
4. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 95–103.
5. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/>
6. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.
7. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-butu-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu>
8. Як налаштувати 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>

REFERENCES:

1. Kushneryk, O. V. (2020). HR-menedzhment: innovacijnyj pidkhid do upravlinnja personalom [HR-management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpryjemnyctvo ta innovaciji – Entrepreneurship and innovation*, 12, 125–129. [in Ukrainian]
2. Drymalovsjska, Kh. V. (2022). Sutnistj ta znachennja HR-menedzhmentu v umovakh globalizaciji [The essence and importance of HR management in the context of globalization]. *Naukovi praci Mizhregionalnoji Akademiji upravlinnja personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 3 (66), 58–62. [in Ukrainian]
3. Orel, Ju. L., Smaghljuk, A. A. (2023). HR-menedzhment v ukrajinsjkomu biznesi: vyklyky cyfrovizaciji [HR-management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni viziji – Academic visions*, 19. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> [in Ukrainian]

4. Pochtovjuk, A. B., Prjakhina, K. A., Cymbal, O. S. (2020). HR-menedzhment u systemi antykrizovogho upravlinnja pidprijemstv [HR-management in the system of anti-crisis management of enterprises]. *Tavrijskij naukovij visnyk. Serija: Ekonomika – Tavriyskiy naukoviy vestnik. Series: Economics*, 3, 95–103. [in Ukrainian]
5. Cherep, O. Gh., Kaljuzhna, Ju. V., Mykhajlichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennogho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/> [in Ukrainian]
6. Novikova, M. M., Shved, A. B. (2021). Suchasni tendenciji rozvytku HR-menedzhmentu na pidprijemstvakh Ukrainy [Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, 127–133. [in Ukrainian]
7. Jevropejsjka Biznes Asociacija (2023). Doslidzhennja rynku praci pid chas vojennogho stanu [Labor market research during martial law]. Available at: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-but-y-u-fokusi-pov-oyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu/> [in Ukrainian]
8. HR.Studio (2023). Jak nalashtovuvaty HR-procesy pid chas vijny? [How to set up HR processes during the war?]. Available at: <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> [in Ukrainian]