

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ

Хмарська Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Ринкові умови формують для організації нові взаємовідносини з органами державної влади, виробничими та іншими бізнес-партнерами, а також безпосередньо з персоналом. Відбувається запровадження нових економічних і правових механізмів регулювання, трансформуються зв'язки між керівниками та підлеглими, а також між працівниками всередині організації. У зв'язку з цим істотно зростає значущість управління людськими ресурсами, оскільки людський фактор дедалі більше виступає визначальним чинником виробничої діяльності.

З огляду на підвищення конкурентності ринків праці, фахівці з управління людськими ресурсами покликані розробляти й упроваджувати такі методи управління персоналом, які не лише відповідали б стратегічним пріоритетам організації, а й сприяли її успішній конкуренції на світовому ринку.

Термін «управління людськими ресурсами» відображає підхід, за якого працівники розглядаються як один із ключових ресурсів роботодавця. Людський капітал охоплює персонал організації з урахуванням рівня його освіти, досвіду, професійних суджень, інтелектуального потенціалу, комунікаційних зв'язків і здатності до розуміння, тобто тих характеристик, які створюють додану економічну цінність для організації [3]. У межах концепції управління людськими ресурсами персонал прирівнюється до основного капіталу, витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції, кадрове планування інтегрується з виробничим, а працівники стають складовою корпоративної стратегії.

Таким чином, управління людськими ресурсами орієнтоване на вирішення принципово нових стратегічних завдань, спрямованих на підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності організації й забезпечення її збалансованого розвитку у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ефективна система управління людськими ресурсами в сучасних організаціях є ключовою передумовою досягнення успіху та формування стійкої конкурентоспроможності. Людський капітал, що включає знання, уміння, професійний досвід і мотивацію працівників, виступає не лише

стратегічно важливим, а й унікальним ресурсом, який дозволяє організації адаптуватися до змін бізнес-середовища та зберігати конкурентні переваги. Від рівня кваліфікації, мотивації й результативності персоналу значною мірою залежить загальна ефективність діяльності підприємства [2]. Хоча управлінська увага традиційно зосереджується на виробничих, фінансових і маркетингових аспектах, нехтування управлінням людськими ресурсами може призвести до суттєвих проблем. Ефективне управління людським потенціалом передбачає не лише відбір і утримання кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку та стимулювання.

Організація має забезпечувати можливості для навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, а також формувати систему заохочень і визнання результатів праці. Отже, вдосконалення управління людським потенціалом повинно стати одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємств, що включає впровадження ефективних HR-систем, управління знаннями, підтримку талановитих працівників і постійне вдосконалення управлінських підходів [3].

Водночас саме по собі володіння людськими ресурсами ще не забезпечує конкурентних переваг і не гарантує досягнення бажаних результатів розвитку. Для цього необхідно інтегрувати всі процеси управління людськими ресурсами в єдину комплексну систему. Саме тому для багатьох українських підприємств комплексне управління людськими ресурсами залишається відносно новою проблемою, сутність якої не завжди повною мірою усвідомлюється управлінцями різних рівнів – від вищого керівництва до менеджерів початкової ланки.

Традиційні наукові підходи до дослідження людських ресурсів зосереджувалися переважно на індивідуальному рівні людського капіталу, тобто на знаннях, уміннях і здібностях окремих працівників [3]. Однак останнім часом дедалі більшої уваги набуває організаційний рівень людського капіталу – сукупність знань, навичок і здібностей, притаманних організації загалом, адже саме він може мати вагомий вплив на результати діяльності підприємства, ніж індивідуальний. З метою збереження та розвитку конкурентних переваг компанії мають інвестувати в людський капітал шляхом фінансування освіти й професійної підготовки працівників, створення можливостей для навчання на робочому місці, формування позитивної корпоративної культури, стимулювання інноваційної активності та готовності персоналу до прийняття нових викликів. Для повної реалізації потенціалу людських ресурсів важливим є також розвиток соціального капіталу як інструменту стратегічного управління.

Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення довгострокових завдань, підвищення економічної та соціальної

ефективності діяльності організації та підтримання її рівноваги із зовнішнім середовищем. Відмінність між теорією людських відносин і теорією людських ресурсів полягає в активній ролі працівника, який самостійно контролює досягнення власних цілей, узгоджуючи їх із цілями підприємства [2]. При цьому кадрова політика трансформується з реагуючої в активну стратегічну складову загальної політики організації.

Керівникам українських підприємств необхідно усвідомити потребу відмови від традиційної авторитарної кадрової політики та переходу до сучасної моделі управління людськими ресурсами, що передбачає формування людиноорієнтованої організаційної культури, широке залучення персоналу до управлінських процесів, заохочення ініціативності й самодисципліни. Водночас впровадженню ефективних HR-систем перешкоджає низка проблем, зокрема надмірна завантаженість вищого менеджменту поточною роботою. Після приватизації на багатьох підприємствах бракує часу для розроблення й упровадження навіть окремих елементів системи управління персоналом, а такі процеси, як добір і адаптація працівників, часто залишаються нерегламентованими. Їх реалізація значною мірою ґрунтується на досвіді та відповідальності працівників кадрових служб і керівників. Крім того, сфера управління персоналом в Україні традиційно має низький статус і не сприймається як джерело безпосереднього прибутку, хоча ефективна адаптація працівників сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню простоїв і, зрештою, підвищенню фінансових результатів. Проте через нематеріальний характер таких ефектів їхні втрати часто залишаються непомітними, що зумовлює переорієнтацію управлінської уваги виключно на виробничу сферу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління персоналом являє собою сукупність дій, спрямованих на щоденне оперативне керування людськими ресурсами організації. Ключова відмінність між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами полягає в рівні акценту: перше має переважно оперативний характер, тоді як друге – стратегічний. У сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовується розширене трактування цих понять, відповідно до якого однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами стає розвиток персоналу, а не лише приведення його кількісного складу у відповідність до наявних робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Cherchyk L., Matyushko Yu. Human resources management of healthcare institutions . *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 3, 39 (Nov. 2024). P. 101–108. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>.

2. Діденко О. Мірошниченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 3 (90). С. 15–20. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3022](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3022)

3. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.