

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дицька Наталія Олександрівна

здобувач вищої освіти ННІ

економіки і права

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна

Науковий керівник: Тимошенко Карина Віталіївна

канд. екон. наук, доцент, кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного

бізнесу

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна

Анотація. У статті розглянуто ключові сучасні підходи до управління людськими ресурсами та їхній вплив на підвищення ефективності підприємства. Проаналізовано теоретичні засади HR-менеджменту, новітні концепції та тенденції.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, HR-менеджмент, ефективність підприємства, стратегічне управління персоналом, інноваційні підходи.

У сучасних умовах розвитку ринку, зростаючої конкуренції, цифровізації економіки та глобалізації бізнес-середовища, роль людського капіталу для підприємства набуває стратегічного значення. Персонал перестає бути лише виконавцем виробничих функцій і стає основним чинником формування конкурентних переваг, джерелом інновацій та рушійною силою організаційних змін. Ефективне використання потенціалу працівників забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й формує гнучкість підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

В умовах переходу до економіки знань і поширення концепції сталого розвитку, управління людськими ресурсами розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Від того, наскільки раціонально організовані процеси добору, навчання, мотивації, розвитку та утримання персоналу, залежить стабільність роботи підприємства, його інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. Водночас динамічні зміни у сфері технологій, поява нових форматів зайнятості (гібридна, дистанційна робота), а також зміна цінностей поколінь працівників вимагають від підприємств упровадження сучасних, гнучких і людиноцентричних HR-підходів.

З огляду на це, удосконалення системи управління людськими ресурсами стає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Сучасний HR-менеджмент спрямований не лише на виконання кадрових функцій, а й на формування стратегічної взаємодії між керівництвом і працівниками, розвиток організаційної культури та впровадження цифрових технологій у кадрові процеси.

Метою цієї статті є теоретичний аналіз сучасних підходів до управління людськими ресурсами як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства.

На початкових етапах розвитку управлінської думки, у межах класичної школи менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.), працівник розглядався переважно як елемент виробничої системи, підконтрольний адміністративно-механічним методам керівництва. Представники класичного напрямку – Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон – наголошували на стандартизації, дисципліні, чіткій ієрархії, розподілі праці та контролі за її виконанням. Людський фактор у цей період не сприймався як джерело інновацій чи конкурентних переваг, а радше як витратний елемент виробництва, який потрібно раціонально використовувати для досягнення максимальної продуктивності [5].

З часом у 1930-х роках виникає школа людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард), що змінила уявлення про працівника – від «гвинтика»

виробничої машини до соціальної особистості, поведінка якої залежить не лише від матеріальної винагороди, а й від психологічного клімату, визнання, групової динаміки. У цей період формується розуміння важливості мотивації, комунікації та неформальних лідерів у трудових колективах.

Подальший розвиток управлінської думки у 1950–1970-х роках привів до становлення поведінкової школи (біхевіоралізму) та концепцій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор). Ці теорії акцентували увагу на потребах, цінностях і внутрішній мотивації працівників. Зокрема, теорія Y МакГрегора обґрунтувала, що ефективне управління передбачає довіру до працівників, делегування відповідальності, розвиток самоконтролю та ініціативи [1].

У 1980–1990-х роках формується концепція управління людськими ресурсами (Human Resource Management – HRM), що відрізняється від традиційного «управління персоналом» стратегічною спрямованістю, орієнтацією на розвиток потенціалу працівників і довгострокову взаємодію. Як зазначає Шевчук А. М., еволюція підходів до управління людськими ресурсами демонструє перехід від механістичних і адміністративних методів до соціально-психологічних і стратегічних моделей, де людина розглядається як головна цінність організації [7].

Розвиток управлінської думки у сфері роботи з персоналом відображає поступову трансформацію уявлень про роль людини в організації – від сприйняття працівника як механічного виконавця до визнання його стратегічним ресурсом та партнером у досягненні цілей підприємства. Узагальнення ключових підходів наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція підходів до управління людськими ресурсами [1; 2; 8]

Період / школа управління	Основні представники	Характеристика підходу до управління персоналом	Ключові ідеї та принципи	Роль працівника в організації
Класична школа управління (кінець XIX	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон	Адміністративно-механічний підхід до управління; акцент на	Рационалізація праці; нормування часу; поділ обов'язків; чітке	Працівник – елемент виробничої системи,

– початок XX ст.)		контролі, дисципліні, стандартизації та ієрархії	підпорядкування; централізація управління	«гвинтик» механізму; об'єкт контролю
Школа людських відносин (1930-ті рр.)	Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард	Перехід від механістичного підходу до соціально-психологічного; увага до неформальних відносин у колективі	Визнання впливу соціального середовища, морального клімату, комунікації, групових норм; поява поняття мотивації	Працівник – соціальна особистість із потребами у визнанні, спілкуванні, приналежності
Поведінкова школа, теорії мотивації (1950–1970-ті рр.)	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор	Формування концепцій мотивації, орієнтація на потреби, цінності та внутрішню мотивацію	Ієрархія потреб Маслоу; двофакторна теорія Герцберга; теорії X і Y МакГрегора; акцент на розвитку самоконтролю, відповідальності та ініціативи	Працівник – активний учасник процесу управління, носій внутрішньої мотивації
Концепція управління людськими ресурсами (HRM) (1980–1990-ті рр.)	Д. Ульріх, М. Армстронг, К. Барні, українські дослідники (Шевчук А. М.)	Стратегічна спрямованість управління персоналом; поєднання економічних і соціальних аспектів розвитку працівника	Розвиток потенціалу; стратегічне планування HR; формування корпоративної культури; партнерські відносини між працівниками та менеджментом	Працівник – головна цінність і ключовий ресурс організації
Сучасні концепції HRM (2000-ті – дотепер)	Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В., Бурба О. А., Чорнодід І. С.	Комплексний, стратегічно-інноваційний підхід до управління людським капіталом	Стратегічне управління HR; високоефективні системи праці (HPWS); управління талантами (Talent Management); концепція залученості (Employee Engagement); цифровізація HR-процесів	Працівник – стратегічний партнер, інноватор і джерело конкурентних переваг підприємства

Одним із провідних напрямів розвитку сучасного HR-менеджменту є стратегічне управління людськими ресурсами, яке інтегрує кадрову політику у

загальну бізнес-стратегію підприємства. Його мета полягає в узгодженні стратегічних цілей організації з можливостями та потенціалом працівників, забезпеченні гнучкості у прийнятті рішень і підвищенні ефективності всієї системи управління. Як підкреслюють Подра О. П. та співавтори, стратегічний підхід до HR передбачає формування єдиної системи управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток, де людський капітал виступає ключовим фактором сталого зростання [4].

Суттєве значення в сучасному управлінні набуває орієнтація на залучення, розвиток і утримання талантів. Концепція управління талантами розглядає працівників як носіїв унікальних компетенцій, що визначають успіх організації. Система роботи з талантами передбачає комплекс дій – від відбору та адаптації нових співробітників до формування індивідуальних траєкторій розвитку, системи наставництва та кар'єрного зростання. Ефективна політика управління талантами забезпечує підвищення рівня залученості, зменшення плинності кадрів і формування кадрового резерву. Як зазначає Касич А. О. , розвиток компетентностей і залучення персоналу до процесів прийняття рішень формує високий рівень організаційної лояльності, що безпосередньо впливає на результативність праці [2].

Вагомим трендом останніх років є цифровізація HR-процесів, що охоплює впровадження автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), використання аналітики даних (HR-analytics), технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прийняття рішень у сфері підбору кадрів, оцінювання ефективності працівників, прогнозування плинності кадрів і планування розвитку персоналу. Як зазначає Чорнодід І. С., цифровізація HR-функцій дозволяє підприємствам перейти до управління на основі даних, що підвищує точність кадрових рішень і скорочує адміністративні витрати [6]. Цифрова трансформація HR-процесів водночас змінює роль менеджера з персоналу – від адміністратора до аналітика та стратега, здатного формувати HR-рішення на основі прогнозних моделей і показників ефективності.

Ще одним сучасним підходом є орієнтація на розвиток персоналу через безперервне навчання (lifelong learning) і підвищення кваліфікації. Розвиток компетенцій працівників стає ключовою умовою забезпечення інноваційної спроможності підприємства. Підприємства все частіше впроваджують програми корпоративного навчання, тренінги з цифрових навичок, курси лідерства та комунікацій. Безперервне навчання формує здатність працівників адаптуватися до технологічних змін, що, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності організації. За висновками Книша П. В., управління людськими ресурсами сьогодні трансформується у систему розвитку знань, компетенцій та потенціалу працівників, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства [3].

Сучасні концепції HR-менеджменту також наголошують на важливості формування позитивної організаційної культури, що підтримує довіру, командну взаємодію та гнучкість. Зміни в трудових відносинах, зумовлені цифровізацією та пандемічними викликами, сприяли поширенню гнучких форм зайнятості – дистанційної, проєктної, гібридної роботи. Це потребує від керівництва нових підходів до контролю, комунікації та мотивації. Ефективне управління в таких умовах передбачає не лише використання цифрових інструментів, а й розвиток емоційного інтелекту лідерів, підтримку балансу між роботою та особистим життям працівників.

Важливим напрямом сучасного управління людськими ресурсами є формування системи оцінювання ефективності персоналу, побудованої на ключових показниках результативності (Key Performance Indicators, KPI) і принципах зворотного зв'язку. Замість традиційного контролю за процесом праці сучасні підприємства орієнтуються на оцінку результатів, гнучке планування та розвиток потенціалу працівників. Такі системи оцінювання сприяють підвищенню прозорості, мотивації та відповідальності в колективах.

Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами є багатокомпонентною системою, що поєднує стратегічне планування, цифрові технології, розвиток компетенцій, формування організаційної культури та залучення персоналу. Його сутність полягає у створенні такої моделі взаємодії

між підприємством і працівником, за якої досягається гармонія інтересів – організація отримує ефективність і конкурентні переваги, а працівник – можливості для розвитку, самореалізації та професійного зростання.

Як підсумовують Руснак А. та Решетняк О. І., сучасна теорія управління людськими ресурсами все більше набуває людиноцентричного характеру, у якому домінують принципи довіри, партнерства та соціальної відповідальності бізнесу перед своїм персоналом [5; 9]. У цьому контексті HR-менеджмент перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства та його сталого розвитку.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства, адже саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей, інноваційних процесів та конкурентних переваг. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції та соціальних трансформацій управління людськими ресурсами стає одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту.

Одним із головних ефектів застосування сучасних HR-підходів є підвищення продуктивності праці завдяки створенню сприятливих умов для розвитку компетенцій працівників, формуванню культури довіри, участі та інновацій. Підприємства, що використовують принципи стратегічного HRM, демонструють вищу результативність діяльності, оскільки кадрові рішення узгоджуються із бізнес-цілями, а розвиток персоналу розглядається як інвестиція у майбутній успіх.

Крім того, впровадження систем управління талантами сприяє зниженню плинності кадрів, утриманню ключових співробітників і формуванню кадрового резерву. Практика показує, що ефективне управління талантами формує високий рівень залученості, що, у свою чергу, впливає на зростання продуктивності, інноваційності та задоволеності працею.

Високоєфективні системи праці забезпечують комплексну інтеграцію HR-процесів (добір, навчання, мотивація, оцінювання результатів), що призводить до зростання якості виконання завдань та ефективності організаційної структури.

Такі системи створюють середовище взаємної підтримки, командної роботи та ініціативності.

Цифровізація HR-процесів стала чинником підвищення операційної ефективності підприємства. Використання аналітики даних у кадрових рішеннях, автоматизація документообігу, системи електронного навчання та оцінювання сприяють скороченню адміністративних витрат, підвищенню точності прогнозів щодо потреб у персоналі та покращенню якості управлінських рішень. Як зазначає Чорнодід І. С., HR-аналітика стає не лише технічним інструментом, а й засобом стратегічного планування розвитку людського капіталу [6].

Важливою складовою підвищення ефективності є корпоративна культура, орієнтована на розвиток і взаємну довіру. Підприємства, які інвестують у формування сприятливого мікроклімату, гнучких форм зайнятості та професійне навчання, отримують значні конкурентні переваги. За дослідженням Руснак А., організації з високим рівнем залученості працівників до управлінських процесів демонструють стабільніше зростання прибутковості та продуктивності [5].

Таким чином, сучасні HR-підходи не лише сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, а й створюють синергетичний ефект – поєднання інновацій, стратегічного мислення та людського потенціалу, що формує основу для сталого розвитку підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує гармонійний баланс між економічними, соціальними та організаційними результатами, що є необхідною умовою успішної діяльності підприємств у сучасних умовах.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що еволюція управління людськими ресурсами відображає системну трансформацію уявлень про роль працівника в організації – від об'єкта адміністративного впливу до головної цінності, стратегічного партнера та джерела конкурентних переваг. У сучасних умовах саме людський капітал визначає ефективність діяльності підприємства, його інноваційність, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до HR-менеджменту ґрунтуються на принципах стратегічної інтеграції, партнерства, розвитку компетенцій і цифровізації. Стратегічне управління персоналом забезпечує узгодження цілей працівників і підприємства, управління талантами сприяє утриманню висококваліфікованих кадрів, а впровадження високоефективних систем праці підвищує продуктивність та якість виконання завдань. Використання цифрових технологій і HR-аналітики формує нову парадигму управління, засновану на гнучкості, прозорості та науково обґрунтованому прийнятті кадрових рішень.

Ефективне управління людськими ресурсами стає стратегічним чинником підвищення результативності підприємства. Воно сприяє зростанню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, покращенню комунікацій, підвищенню рівня залученості та задоволеності персоналу. Усе це безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства, його інноваційний розвиток і конкурентоспроможність.

Таким чином, управління людськими ресурсами в сучасних умовах набуває рис системного, міждисциплінарного та інноваційного процесу, який поєднує економічні, соціальні й технологічні складники розвитку підприємства. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричне оцінювання впливу окремих HR-практик на фінансові та нефінансові показники ефективності підприємств різних галузей, що дозволить поглибити розуміння взаємозв'язку між людським капіталом і стратегічною результативністю бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Мак-Грегор Д. Людська сторона підприємства. Київ: McGraw-Hill, 2005. 256 с.
2. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А. О. Касич, О. А. Бурба // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 16, Ч. 1. – С. 130-134.

3. Книш П. В. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами // *Державне управління та місцеве самоврядування*. – 2014. – Вип. 3 (22). – С. 234–244.

4. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства // *Менеджмент*. – 2024. – Вип. 1(11). – С. 49–57. – Вилучено з <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560maketmanagement-53-61.pdf>

5. Руснак А., Багрін О. Еволюція теорій та сучасні виклики управління людськими ресурсами // *Аспекти публічного управління*. – 2025. – Том 13. Вип. 3. – С. 5-11. – Вилучено з <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1128>

6. Чорнодід І. С. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в епоху цифровізації // *PMT : Підприємництво, менеджмент і технології*. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 85–92. – Вилучено з <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09>

7. Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами // *Економічний вісник Донбасу*. – 2012. – № 3(29). – Вилучено з http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf

8. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

9. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови // *Економіка та суспільство*. – 2025. – Вип. 72. – С. 171–180. – Вилучено з <https://economyandsociety.in.ua>