

Менеджмент

УДК 331.108

Зубар Іван Валерійович

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Zubar Ivan

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of
Public Management and Administration,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-5112-421X*

Вірковський Максим Олегович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОП «Менеджмент та підприємництво»
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського*

Virkovsky Maksym

*Student of the EP "Management and Entrepreneurship"
Department of of Public Management and Administration
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
ORCID: 0009-0005-4825-6536*

**СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
CONTEMPORARY APPROACHES TO IMPROVING HR-
MANAGEMENT EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS**

Анотація. Вступ. Ключовим завданням HR-менеджменту сучасного підприємства є не лише підбір персоналу, а й забезпечення його розвитку, мотивації, ефективної оцінки діяльності та довготривалого утримання в організації. Актуальність проблем розвитку HR-менеджменту зростає в сучасних умовах трансформацій українського економічного середовища, зумовлених війсьними подіями, демографічною кризою, міграційними процесами та кадровим голодом.

Мета. Метою цього дослідження є дослідження особливостей HR-менеджменту та вивчення сучасних методів підвищення його ефективності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених що проводять свої науково-практичні дослідження у напрямку аналізу сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту на підприємствах України, а також застосування ефективних методів управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз та синтез (для оцінювання наявних проблем у сфері HR-менеджменту в Україні), порівняльний метод (для порівняння різних моделей управління персоналом), індукції та дедукції (для формування конкретних рекомендацій щодо удосконалення HR-менеджменту на підприємстві та на основі окремих практичних прикладів), логічного узагальнення результатів (для формування загальних висновків і пропозицій).

Результати. У науковій статті розкрито поняття амбідекстрії – здатності організації одночасно впроваджувати інновації та підтримувати ефективність, що розглядається як запорука сталого HR-менеджменту. Запропоновано основою для удосконалення HR-менеджменту використання ресурсорієнтованого підходу (RBV), який наголошує на унікальності людського ресурсу як носія стратегічної

цінності та джерела конкурентних переваг. Розмежовано функціональні блоки HR-менеджменту: залучення, утримання й розвиток персоналу, у межах яких проаналізовано сучасні практики: вибіркового найм, інвестування в розвиток навичок, управління результативністю (у т.ч. метод 360°), системи мотивації та винагород. Запропоновано інтеграцію нових стратегій на основі динамічних можливостей (DCV), управління знаннями (KBV), поведінкових підходів і теорії людських стосунків.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується сфокусувати увагу на підвищенні ефективності HR-менеджменту на основі довгострокового розвитку людського капіталу та створенні умов для професійної реалізації персоналу, що дасть можливість закріпити внесені пропозиції на основі стратегічного управління підприємством в умовах глобальних викликів і змін.

Ключові слова: HR-менеджмент, операційний менеджмент, економіка, людські ресурси, сталий розвиток, ефективність, стратегічний розвиток.

Summary. *Introduction.* The key task of HR management in a modern enterprise is not only the recruitment of personnel but also ensuring their development, motivation, effective performance evaluation, and long-term retention within the organization. The relevance of issues related to the development of HR management is increasing in the current context of transformations within Ukraine's economic environment, driven by military events, demographic crisis, migration processes, and labor shortages.

Purpose. The purpose of this study is to explore the specific features of HR management and examine modern methods for enhancing its effectiveness.

Materials and Methods. The research is based on the works of both domestic and international scholars who conduct practical and theoretical studies in the field of analyzing current trends in HR management development

in Ukrainian enterprises, as well as the implementation of effective human resource management practices in international companies.

The study employs the following scientific methods: analysis and synthesis (to assess existing HR management challenges in Ukraine), comparative method (to contrast various personnel management models), induction and deduction (to formulate specific recommendations for improving HR management based on practical examples), and logical generalization of results (to draw general conclusions and suggestions).

Results. This scientific article introduces the concept of ambidexterity—the organization's ability to innovate while maintaining efficiency—as a foundation for sustainable HR management. It proposes the resource-based view (RBV) approach as a basis for improving HR management, emphasizing the uniqueness of human resources as carriers of strategic value and sources of competitive advantage.

The functional blocks of HR management—recruitment, retention, and development—are delineated, within which modern practices are analyzed, including selective hiring, investment in skills development, performance management (including the 360° feedback method), and motivation and reward systems. The integration of new strategies is proposed, based on dynamic capabilities (DCV), knowledge-based view (KBV), behavioral approaches, and human relations theory.

Discussion. Future research should focus on increasing the effectiveness of HR management through long-term human capital development and the creation of conditions for professional realization of personnel. This will allow for the consolidation of the proposed measures based on strategic enterprise management in the context of global challenges and change.

Key words: *HR management, operational management, economics, human resources, sustainable development, efficiency, strategic development*

Постановка проблеми. У 2005 році Європейська комісія чітко заявила, що «добре розвинені людські ресурси є детермінантою у розвитку технологічного прогресу, покращенні якості життя, забезпеченні добробуту громадян і сприянні конкурентоспроможності підприємств» [7]. Це твердження впливає з уже існуючої дослідницької політики ЄС та підтверджує, що підвищення кваліфікації та якості знань працівників робить людський капітал домінуючим фактором у напрямку розвитку економіки. Тому проблема забезпечення постійного удосконалення людського капіталу й накопичення кадрового резерву, є головним завданням на шляху збільшення ефективності організації в цілому та перспектив її розвитку в майбутньому.

Останнім часом в Україні у світлі євроінтеграції набуває актуальності концепція «Human Resource Management» – HR-менеджменту (HRM), яка запроваджується з метою удосконалення системи управління персоналом, розвитку людського капіталу та формування кадрового резерву для забезпечення високих показників діяльності підприємства. Тому питання вивчення кращих практик управління персоналом та пошук способів підвищення ефективності HR-менеджменту на підприємстві є надзвичайно актуальним вектором наукового пошуку у сучасних умовах розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним проблемам HR-менеджменту підприємств присвятили свої наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені. Українські дослідники Бабічев А. В., Чхеайло А. А. [1], Слюсаренко К. В. та Петрішина Т. О. [8] проаналізували тенденції міжнародної практики у сфері удосконалення управління персоналом на основі талант-менеджменту, Короленко О. та Кутова Н. [3] запропонували сучасні інноваційні напрямки розвитку HR-менеджменту підприємства, Новікова М. М. та Швед А. Б. [4] досліджували сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Висвітлювали питання

сучасних напрямків удосконалення HR-менеджменту у своїх наукових доробках також закордонні учені. Зокрема Curado C. та Bontis N. [9] детально описали місце ресурсорієнтованого підходу (RBV) у сучасному управлінні персоналом, Ficapal-Cusí P. та Torrent-Sellens J. [10] деталізували інноваційні системи управління людськими ресурсами в компаніях Іспанії, Kaufman B. E. [11] Kauppi O. та Tempelaar M. P. [12] поєднали теорію економіки для формалізацію взаємозв'язку між управлінням персоналом та ефективністю фірми та апробували підхід на основі динамічних можливостей (DCV), Mayo A., Torres F. та Nieto N. [13] детально визначити ключові напрямки мотивації персоналу.

Мета статті – дослідження особливостей HR-менеджменту та вивчення сучасних методів підвищення його ефективності.

Матеріали і методи. У процесі досліджень було використано комплекс наукових методів, характерних для досліджень у сфері економіки та менеджменту. Зокрема, аналіз та синтез використано для оцінювання наявних проблем у сфері HRM в Україні, порівняльний метод – для порівняння різних моделей управління персоналом, індукції та дедукції – для формування конкретних рекомендацій щодо удосконалення HRM на підприємстві та на основі окремих практичних прикладів формування загальних висновків і пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Перехід України на європейський вектор розвитку супроводжується великою кількістю політичних та економічних перетворень, а також певними соціально-економічними проблемами, зумовленими війною. Серед найбільш критичних для HR-менеджменту проблем є демографічна криза, масова еміграція громадян до інших країн, а також кадровий голод серед робітничих професій. Ці проблеми несуть в собі негативні наслідки в забезпеченні сталого розвитку держави, спричиняють деформацію якісних параметрів ринку праці, недостатність залучення кадрового капіталу до економіки країни та, як

наслідок – зниження рівня її економічної безпеки [5]. Створення фірми, наповненої хорошими, талановитими, добре навченими людьми, є одним із ключів до її успіху. Щоб досягти цього, організації потрібно не тільки набирати та наймати найкращих кандидатів, але й утримувати хороших фахівців, підтримувати їх належну підготовку та розміщувати на належних посадах, а також, зрештою, націлювати нових працівників на заміну тих, хто залишив організацію.

Українські підприємства вимушені сьогодні шукати шляхи розв'язання проблеми відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон і налагоджувати систему управління персоналом на основі впровадження нових методів та інноваційних технологій у сфері HRM [4]. Варто відзначити, що плинність кадрів на будь-якому підприємстві є неминучою, що у свою чергу призводить до появи вакансій. Зазвичай у сфері HRM існує два способи заповнити вакансію: зовнішній набір і просування внутрішніх співробітників. При цьому підприємство несе певні витрати, які можемо розділити на прямі та непрямі. До прямих витрат можна включити:

1) Витрати на підбір персоналу, що в основному включають: підготовку, перевірку резюме, витрати на співбесіди, витрати на підготовку до найму та проведення процедур найму.

2) Витрати на навчання, які в основному включають: підготовку до навчання, навчальні матеріали, витрати на управління навчанням тощо.

3) Витрати внутрішнього персоналу для заповнення вакансій, котрі включають: вартість внутрішнього персоналу для заповнення вакансій, додаткові витрати на понаднормову роботу, витрати, які керівники координують для завершення роботи.

4) Витрати під час онбордингу нових співробітників, коли працівники, приходячи на нову посаду, проходять період адаптації. У цей період підприємство зобов'язане виплачувати заробітну плату, що

безсумнівно збільшує витрати підприємства.

До непрямих витрат відносяться:

1) Витрати, спричинені погіршенням морального духу. Звільнення одного співробітника може змусити інших також залишити компанію, як «ефект доміно». Це можна пояснити присутністю процесу обговорення співробітниками причин звільнення, що природно впливає на емоції інших працівників знижуючи ефективність командної співпраці.

2) Витрати, зумовлені нестачею резервних сил підприємства. Часте відтік персоналу ускладнює відбір керівників середньої ланки через брак талантів, що робить підприємство нездатним заповнити вакантні посади середньої ланки, якщо вони вибирають старший персонал із посади середньої ланки, що спричиняє брак талантів. Згодом це вплине на організаційну структуру підприємства.

3) Витрати, викликані витоком важливої комерційної інформації, яка може стосуватися технологій, клієнтів, методів управління [9].

Під людськими ресурсами Kaufman В. Е. розуміє «людей, які підтримують виробництво товарів і послуг в організаціях, включаючи притаманні їх знання, навички, таланти, емоції та здібності» [11]. Viriznyayuchi людський ресурс від інших в організацій, автор вказав, що це «актив, який знаходиться в людях, та характеризується творчими, інноваційними діями, які можуть активувати інші пасивні ресурси організації» [11]. Ficapal-Cusi P. та Torrent-Sellens J. людський ресурс описують як «навички, якими володіє робоча сила і включає в себе освіту, навчання, охорону здоров'я та що ці інвестиції підвищують продуктивність особистості» [10]. Виходячи із зазначених трактувань, у напрямку вдосконалення HRM на підприємстві доцільним вважаємо звернути увагу на теорію ресурсорієнтованого підходу – Resource-Based View (RBV). Цей підхід базується на quadro-якостях ресурсів, котрі формують основу конкурентної переваги: цінність, рідкісність,

неповторність та незамінність. Іншими словами, теорія RBV досліджує конкурентні переваги фірми по відношенню до її ресурсів та на основі здатності організацій управляють своїми ресурсами таким чином, щоб їхні зусилля не могли бути повторені конкурентами [14]. Таким чином, можна стверджувати, що RBV підхід у сфері HRM базується на двох ключових векторах – людських ресурсах і можливостях їх використання. Виходячи із цього, нам імпонує думка Wang X., який розглядає HR-менеджмент як «управління робочою силою з метою продуктивного використання працівників для досягнення стратегічних бізнес-цілей організації та задоволення потреб самих працівників» [15]. Із проведеного аналізу, можна зробити висновок, що HRM включає в себе всі види діяльності, якими займаються менеджери, щоб залучити та утримати працівників, а також забезпечити їх високу працездатність із метою досягнення цілей організації. Звідси випливають конкретні функції, які виконують HR-менеджери, що включають планування людських ресурсів, процес найму, навчання, розвитку майстерності, управління результативністю, мотивацію та управління охороною праці. Ці функції можна загалом згрупувати за трьома основними категоріями, а саме залучення, утримання та розвиток людських ресурсів.

У рамках проведеного дослідження варто узагальнити ключові перспективні підходи до удосконалення HRM підприємства та їх основні риси (табл.1).

Утримання людських ресурсів було пояснено науковцями [13] як функції HR-менеджерів, які гарантують, що працівники мають необхідні навички, а також гарантують, що вони виконують те, що від них очікують. Важливим у даному випадку для організаційного зростання є навчання, яке використовується для встановлення конкретних навичок, умінь і знань для працівника. Серед інших цілей навчання є підвищення кваліфікації та здібностей співробітників в організації, уникнення старіння менеджменту,

підготовка співробітників до просування по службі та управлінської спадкоємності, утримання та мотивація працівників, що, у свою чергу, покращує ефективність організації [11]. Розвиток співробітників також стосується і самих менеджерів. Навчання менеджерів посилює їх здатність розуміти та аналізувати різні ситуації, а також знаходити та впроваджувати правильні рішення. Цілі програм розвитку менеджменту включають покращення продуктивності менеджерів, надання можливості керівникам вищої ланки мати загальне бачення організації, озброєння їх необхідними навичками для роботи з різними [9].

Таблиця 1

Підходи до удосконалення HRM підприємства

Назва підходу	Відмінність від традиційної практики	Очікувані результати
Ресурсоорієнтований підхід – Resource-Based View (RBV)	Розглядає працівників та їхні знання, навички, здібності як стратегічні ресурси, а їх унікальність як стратегічну конкурентну перевагу	Зростання продуктивності завдяки залученню та розвитку ключових талантів, які важко повторити конкурентам
Підхід на основі динамічних можливостей – Dynamic Capability View (DCV)	Дозволяє аналізувати здібності людини, здібності до навчання, емоційний інтелект, і ступінь соціальної взаємодії	Дозволяє займатися стійкістю та розвитком HRM для ефективності організації та суспільства
Підхід на основі менеджменту знань – Knowledge Based View (KBV)	Знання розглядаються як особливий стратегічний ресурс, який не знецінюється на відміну від матеріальних ресурсів виробництва	Дозволяє покращити ефективність організації за рахунок нової інформації, досвіду, інноваційних ідей та практики
Поведінкова теорія	Враховує не лише економічну мотивацію, але й соціальні потреби, як визнання, в колективі, міжособистісні взаємини, позитивне ставлення до роботи, нові цілі та досягнення	Дозволяє пояснити, як нематеріальна мотивація може стати конкурентною перевагою, покращивши ефективність організації
Теорія людських стосунків і кооперативні системи	Вивчає еволюцію корпоративної поведінки на основі командної роботи, співпраці неформальних груп у колективі	Дозволяє пояснити, як соціальні відносини можуть покращити ефективність організації через міцні стосунки, засновані на довірі та повазі

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 11; 12]

Ще один із векторів удосконалення HR-менеджменту варто розглянути напрям управління продуктивністю – це стратегічний та інтегрований процес, який забезпечує постійний успіх організацій шляхом підвищення ефективності роботи працівників. Управління продуктивністю вченими визначено як процес, у якому робоча поведінка та цілі працівника узгоджуються з цілями організації, і це безперервний та інтерактивний процес, який допомагає працівникам підвищити свої можливості та сприяти продуктивності [13]. Управління продуктивністю або система оцінювання – це організований набір заходів, створених для регулярної та систематичної оцінки ефективності співробітників і забезпечення її відповідності бізнес-метрикам. Практики та дослідники погодилися, що управління ефективністю включає три основні види діяльності, серед яких: визначення цілей продуктивності, вимірювання продуктивності та надання зворотного зв'язку й інструктаж [12]. Ефективне управління продуктивністю має проходити через деякі процеси, які включають: визначення цілей оцінки, розробка стандартів ефективності, моніторинг та оцінка ефективності роботи та обговорення ефективності роботи.

У методах управління продуктивністю було визначено три підходи: підхід за особистими рисами, поведінкою та результатами. Підхід за рисами вимірює особистісні характеристики співробітника, такі як креативність, інноваційність, лідерство та залежність, які вважаються важливими у виконанні роботи, тоді як поведінковий підхід зосереджується на тому, як працівники виконують свою роботу. Нарешті, підхід, заснований на результатах, дозволяє керівникам оцінювати фактичні результати, досягнуті працівниками, він має більш кількісний характер і підкреслює, що працівники несуть відповідальність за всі досягнуті результати. Окрім пояснених вище, можна також використовувати метод «360 градусів» для оцінки своїх співробітників, який є дуже популярним і складає альтернативу традиційному методу,

оскільки організації отримують повну інформацію про продуктивність співробітників. 360-градусний метод використовує комбінацію різних джерел оцінки, як зазначено вище, і це важливо для підвищення конкурентоспроможності організацій на ринку [9].

Збереження людських ресурсів як частина функцій HRM охоплює управління компенсаціями та заохоченнями [10]. Організації часто використовують управління винагородами, щоб залучити й утримати компетентних і відповідних співробітників, а також сприяти їх покращенню продуктивності через мотивацію та дотримання законодавства. Ефективне управління винагородами має на меті: винагороджувати людей відповідно до цінностей організації, винагороджувати людей за досягнення, винагороджувати правильну поведінку з метою виховання корпоративної культури [13]. Кінцеві результати всього цього призведуть до високої організаційної ефективності.

Заслуговує уваги дослідження Kaufman В. Е., де автор досліджує підхід амбідекстральності організацій в контексті розвитку HRM [11]. Сутність амбідекстрії полягає у здатності організації створити ефективний менеджмент, здатний адаптуватися до мінливого середовища. Даний концепт удосконалення HRM стверджує, що фірма повинна створювати умови для «процвітання амбіцій працівників» [11]. Тут важливо проаналізувати ставлення працівників, щоб зрозуміти, чого люди очікують від своєї роботи та як це ставлення впливає на продуктивність. Тобто тут мова йде про задоволеність, або незадоволеність роботою. Коли працівники відчують задоволення від своєї діяльності, це часто пов'язано з чинниками їхньої роботи, подіями, які сприяють успішному виконанню роботи та можливості професійного розвитку. Паралельне дослідження мотивації працівників дозволяє на основі їх висновків побудувати конкретну модель HRM відповідно до особливостей

організації [13].

Таким чином, можна стверджувати, що людські ресурси у короткостроковій перспективі фірма може зорієнтувати відповідно до своєї основної операційної діяльності. Наприклад, такими їх елементами як знання, зовнішня мотивація чи формальні стосунки можна легко управляти в короткостроковій перспективі. Однак іншими – такими як неявні знання, внутрішня мотивація чи неформальні стосунки, керувати важче, хоча їх адаптація в перспективі може привести організацію до досягнення стійких довгострокових результатів. Розглянуті підходи є взаємодоповнюючими, проте найбільш ефективними до удосконалення HRM можна розглядати методи RBV та амбідекстрії. Зокрема, амбідекстрія визначає два важливі орієнтири сталого HRM: дослідження та застосування, дана теорія є дуже важливою для розробки сталих практик HRM, надаючи вказівки щодо того, як HR-менеджери можуть сформувати конкурентні переваги організації орієнтуючись на наявні ресурси, внутрішню ефективність персоналу та зовнішні фактори (суспільство) у довгостроковій перспективі. Сьогодні широко застосовуваною серед міжнародної практики управління людськими ресурсами стає саме концепція талант-менеджменту, що передбачає залучення усіх можливих ресурсів для вибору фахівця саме з унікальним набором знань, умінь і досвіду, необхідних для реалізації новаторських, креативних, цікавих та інноваційно-орієнтованих ідей [8]. В концепції талант-менеджменту чітко прослідковується ідея соціально-орієнтованого управління персоналом, управління здійснюється із метою створення максимально сприятливих умов для розкриття і застосування потенціалу людини [1]. Вирішення названих проблем потребує переорієнтації поглядів суспільства [2], тому узагальнюючи описаний досвід, можемо сформулювати три концептуальні рекомендації щодо удосконалення сучасного HRM підприємств в Україні:

Забезпечення інтегративної теоретичної основи для розуміння

сталого HRM та його впливу на ефективність організації.

1. Вивчення стійких практик і переоцінка ролі людських ресурсів у розвитку організаційної ефективності;
2. Вивчення основної ролі здібностей людини та знань, що допомагає виявити індивідуальні особливості сталого HRM та їх розвиток. У цьому сенсі головним орієнтиром є розвиток людських ресурсів та людських здібностей.

Опираючись на результати досліджень Wang, X., доцільною також буде пропозиція удосконалити практики HRM на основі наступних чотирьох вимірів, які вважаються важливими рушійними силами для ефективності організації [15]:

1) Вибірковий найм. Процес відбору має базуватися на здатності працівників виконувати свою роботу. Робочу силу слід набирати з необхідними знаннями, навичками та здібностями для досягнення організаційних цілей і позитивного внеску в досягнення цілей фірми.

2) Інвестиції в навчання – практики HRM, спрямовані на підвищення рівня підготовки робочої сили, що забезпечують широке навчання, з точки зору максимальної кількості залучених працівників.

3) Практика винагороди. Умовна винагорода є важливою в більшості високопродуктивних робочих систем. Різні інструменти та пакети винагород включають баланс між фіксованим компонентом і компонентом, заснованим на заохоченнях, що базується на системі оцінки ефективності.

4) Безпека зайнятості – трудові відносини, що виникають на підставі трудового договору постійного чи тимчасового характеру.

Автори Ficapal-Cusí, P. and Torrent-Sellens, J. [10] підтверджують своїми дослідженнями існування важливих взаємозалежностей між певними внутрішніми та зовнішніми аспектами структури фірм та інтенсивністю, з якою приймаються інноваційні вектори удосконалення

HRM, основними серед них є організаційна структура фірми, конкурентна стратегія, практика операційного менеджменту та технологічна й інноваційна перспективи розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумок, можна сказати, що фірми, які впроваджують системи управління персоналом, що розвиваються, демонструють структуру ланцюжка створення вартості та результативність бізнесу більш просунуті, ніж фірми, які впроваджують більш традиційні системи управління персоналом.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що традиційні підходи до управління персоналом вичерпують свій потенціал, тому впровадження інноваційних моделей, зокрема ресурсорієнтованого підходу (RBV), динамічних можливостей (DCV), знаннєво-орієнтованого підходу (KBV) та концепції амбідекстрії, є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Підвищення ефективності HRM передбачає не лише технічне вдосконалення процесів найму, адаптації й оцінювання персоналу, але й створення сприятливого середовища для мотивації, навчання та професійного зростання працівників. Практичні рекомендації щодо удосконалення HR-менеджменту охоплюють чотири ключові напрями: селективний найм, інвестування в навчання, ефективну систему винагород і забезпечення стабільності зайнятості.

В подальших наукових дослідженнях пропонується сфокусуват увагу на підвищенні ефективності HR-менеджменту на основі довгострокового розвитку людського капіталу та створенні умов для професійної реалізації персоналу, що дасть можливість закріпити внесені пропозиції на основі стратегічного управління підприємством в умовах глобальних викликів і змін. Реалізація запропонованих підходів дозволить українським підприємствам сформувати стійку систему управління людськими

ресурсами, здатну адаптуватися до змін, забезпечувати високу результативність працівників і досягати стратегічних цілей організації, що прагнуть до сталого розвитку в умовах глобалізованого ринку.

Література

1. Бабічев А. В., Чхеайло А. А. Концепція талант-менеджменту як основа управління людськими ресурсами: тенденції міжнародної практики та уроки для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 8. С. 170-177.

2. Зубар І. В. Еколого-економічні проблеми сучасного землекористування господарств Вінниччини. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 9. С. 30-41.

3. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-60

4. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-4-127-133

5. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 5(33). С.37–49

6. Польова Н. М., Гуляйко А. П., Радченко О. В. Стратегічне управління якістю та людськими ресурсами, як ключові аспекти забезпечення споживчої цінності продукції АПК. *Агросвіт*. 2024. № 3. С. 58-67.

7. Слісаренко М. В., Єфіменко М. О., Самойленко В. В. Трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6. С. 512-527.

8. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.7.32.

9. Curado C., Bontis, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital Int. J. Learning and Intellectual Capital*. 2006. 3. P. 367-381. DOI: 10.1504/IJLIC.2006.011747.

10. Ficapal-Cusí P., Torrent-Sellens J. New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance. *Modern Economy*. 2014. 5. P. 139-151.

11. Kaufman B. E. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*. 2015. 25(1). P. 107–125.

12. Kauppila O., Tempelaar M. P. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*. 2016. 53(6). P. 1019–1044. DOI:10.1111/joms.12192.

13. Mayo A., Torres F., Nieto N. The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. *Open Journal of Business and Management*. 2018. 6. P. 678-687. DOI: 10.4236/ojbm.2018.63051.

14. Rothaermel F.T. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, New York, 2012.

15. Wang X. Strategic Human Resource Management and Corporate Performance. *Modern Economy*. 2019. 10. P. 311-333. DOI: 10.4236/me.2019.101021.

References

1. Babichev, A.V., Chkheailo, A.A. (2023). Kontsepsiia talant-menedzhmentu yak osnova upravlinnia liudskymy resursamy: tendentsii mizhnarodnoi praktyky ta uroky dlia Ukrainy [Talent management concept as a basis of HR management: international trends and lessons for Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*. № 8. Pp. 170–177 [in Ukraine].
2. Zubar, I.V. (2016). Ekolohiko-ekonomichni problemy suchasnoho zemlekorystuvannia hospodarstv Vinnychchyny [Ecological and economic problems of modern land use in Vinnytsia region]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 9. Pp. 30–41 [in Ukraine].
3. Korolenko, O., Kutova, N. (2023). HR-menedzhment pidpriemstva: vyklyky ta realii sohodennia [HR management of the enterprise: challenges and current realities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-60 [in Ukraine].
4. Novikova, M.M., Shved, A.B. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern trends in HR management development in Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*. № 4. Pp. 127–133. DOI:10.32983/2222-0712-2021-4-127-133 [in Ukraine].
5. Onyshchuk, Yu.V., Zubar, I.V. (2018). Zakordonna mihratsiia trudovykh resursiv yak pereshkoda stalomu ekonomichnomu rozvytku Ukrainy [Foreign labor migration as an obstacle to Ukraine's sustainable economic development]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment. Aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 5(33). Pp. 37–49 [in Ukraine].
6. Polova, N.M., Huliaiko, A.P., Radchenko, O.V. (2024). Stratehichne upravlinnia yakistiu ta liudskymy resursamy, yak kliuchovi aspekty zabezpechennia spozhyvchoi tsinnosti produktsii APK [Strategic quality and HR management as key factors in ensuring consumer value in the agricultural sector]. *Ahrosvit*. № 3. Pp. 58–67 [in Ukraine].

7. Slisarenko, M.V., Yefimenko, M.O., Samoilenko, V.V. (2024). Transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Transformation of human resource management in the era of digital technologies]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 6. Pp. 512–527 [in Ukraine].
8. Sliusarenko, K.V., Petryshyna, T.O. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v mizhnarodnykh kompaniiak: kontseptsii talant-menedzhmentu ta motyvatsiinoho menedzhmentu [Human resource management in international companies: talent management and motivation management concepts]. *Efektivna ekonomika*. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.7.32 [in Ukraine].
9. Curado, C., Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3, 367–381. DOI:10.1504/IJLIC.2006.011747.
10. Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J. (2014). New Human Resource Management Systems in Non-Based-Knowledge Firms: Applications for Decision Making on the Business Performance. *Modern Economy*, 5, 139–151..
11. Kaufman, B.E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107–125.
12. Kauppila, O., Tempelaar, M.P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. DOI:10.1111/joms.12192.
13. Mayo, A., Torres, F., Nieto, N. (2018). The Motivation and Performance in the Human Resource of a University Organization in the State of Morelos. *Open Journal of Business and Management*, 6, 678–687. DOI: 10.4236/ojbm.2018.63051.
14. Rothaermel, F.T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, New York.
15. Wang, X. (2019). Strategic Human Resource Management and

Corporate Performance. *Modern Economy*, 10, 311–333. DOI:
10.4236/me.2019.101021.