

УДК 658.3

Курепін В.М.<sup>1</sup><sup>1</sup> доц. Миколаївського національного аграрного університету

## **ФОРМУВАННЯ HR-НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасній теорії та практиці управління персоналом найпоширенішим інструментом опису функціонування HR-служби є різноманітні моделі, що структурують її ключові сфери діяльності. Найбільш відомою серед них вважається модель ділового партнерства, яка дозволяє комплексно представити основні напрямки роботи відділу кадрів. Водночас, незважаючи на її високу ефективність у формуванні цілісного бачення HR-процесів, дана концепція має певні обмеження, оскільки не приділяє належної уваги стратегічному плануванню.

Діяльність HR-менеджерів охоплює кілька рівнів, серед яких операційний виступає базовим і найпоширенішим у практиці [1, с. 177]. На цьому етапі ключовим завданням підрозділу з управління персоналом є забезпечення безперебійного функціонування інформаційних потоків, надання співробітникам необхідних роз'яснень та виконання стандартних процедур. До таких операцій належать ведення кадрової документації, оформлення процесів найму, переведення чи звільнення працівників, а також облік заробітної плати та пов'язаних виплат. Крім того, HR-фахівці на цьому рівні здійснюють консультавання [2, с. 71].

Інший рівень діяльності HR-служби передбачає реалізацію основних функцій, що виходять за межі базових операцій та спрямовані на підтримку оптимальної укомплектованості штату. На цьому етапі формується комплекс стандартних напрямів роботи, серед яких кадрове забезпечення, система компенсацій і бенефітів, розвиток міжособистісних взаємин у колективі та організація навчання персоналу. Кожне функціональне підрозділ HR-департаменту, зберігаючи взаємозв'язок з іншими, водночас реалізує власні цілі та завдання, забезпечуючи виконання певних процесів автономно. Зокрема, на цьому рівні здійснюється організація програм професійного розвитку, наданням соціальних пакетів та компенсацій, а також веденням базової кадрової звітності, що створює фундамент для подальших етапів стратегічного управління персоналом.

При координації зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності діяльність HR-служби характеризується переходом від виконання суто функціональних завдань до участі в тактичному плануванні, що охоплює всю організацію. На цьому етапі управління персоналом інтегрується в загально-корпоративні процеси та зосереджується на координації дій, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

На цьому етапі діяльності HR-служби ключовим завданням постає

максимізація продуктивності праці всіх категорій персоналу, що потребує як обґрунтованих параметрів її оцінки, так і цілеспрямованих управлінських заходів. Для досягнення цієї мети важливим є впровадження організаційних рішень, які стимулюють погоджену роботу всіх функціональних підрозділів як єдиної команди, орієнтованої на спільний результат [3, с. 73]. Ефективне підвищення продуктивності вимагає від HR-менеджерів формування ініціатив, здатних забезпечити постійне зростання вартості результатів праці.

Важливого значення у розвитку HR-функцій набуває системне виявлення факторів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, та розробка ефективних механізмів їх управління. Проте на практиці часто спостерігається ситуація, коли кадрові підрозділи обмежуються традиційними завданнями і не формулюють цілей, пов'язаних із безпосереднім підвищенням результативності. Саме тому до кола обов'язків HR-служби додаються так звані «нетрадиційні» функції, серед яких розробка стратегій утримання ключових співробітників, оптимізація їхнього розподілу між підрозділами відповідно до впливу на бізнес-результати, створення систем нематеріального стимулювання та визнання, проведення аналізу стану трудових ресурсів тощо.

Розвиток конкурентних переваг через таланти є ключовою точкою переходу, на якій діяльність HR-служби виходить за межі операційної підтримки та набуває стратегічного значення для успіху компанії. На цьому етапі особлива увага приділяється підвищенню якості кожної програми управління персоналом та кадрового сервісу, які мають перевершувати відповідні практики конкурентів. Якщо попередні рівні зосереджувалися переважно на внутрішніх процесах організації, то такий розвиток спрямований на взаємодію із зовнішнім середовищем, де важливим завданням стає не лише моніторинг дій конкурентів, а й виявлення та використання їх недоліків.

До недавнього часу лише обмежений круг провідних компаній інвестував у розвиток HR-служб на такому рівні, розглядаючи їх як стратегічний ресурс [4, с. 105]. У цьому контексті ключовими інструментами формування конкурентних переваг є системний аналіз програм управління персоналом у конкуруючих організаціях, прогнозування чисельності працівників і продуктивності праці, а також цілеспрямоване створення позитивного іміджу роботодавця. Важливу роль відіграє й конкурентна розвідка, яка дозволяє не лише відслідковувати тенденції та практики на ринку праці, а й виявляти потенційні вразливості конкурентів.

На цьому етапі управління людськими ресурсами виходить на його найвищий рівень стійкості, завданням стає не тільки вплив на ефективність праці, а й безпосередня участь у розв'язанні стратегічних бізнес-проблем і пошуку нових можливостей розвитку. Внесок HR-служби охоплює критично

важливу сферу, зокрема створення та вдосконалення нових продуктів і послуг, підвищення їх якості, удосконалення клієнтського сервісу та зміцнення ринкових позицій компанії. Досягнення цього рівня є доступним лише обмеженому колу організацій, які належать до так званої «культури продуктивності», де управління талантами розглядається як ключове [5, с. 131].

Отже, діяльність HR-служб на стратегічному рівні передбачає безпосередню інтеграцію у ключові бізнес-процеси компанії та активну участь у формуванні нових можливостей розвитку. Серед найхарактерніших напрямів такої роботи зазначимо залучення HR-менеджерів до команд, що займаються розробкою бізнес-стратегій. Важливим аспектом є аналітика впливу системи управління персоналом на інноваційні процеси.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухорукова А. Л. Оптимізація механізмів оцінювання діяльності персоналу системи державної служби з урахуванням євроінтеграційного спрямування розвитку України // Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : І Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 25 травня 2023 р.). Полтава : ДЗ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. С. 175-178. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15430>.

2. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Аналіз стану кадрової безпеки аграрних підприємств за її складовими. Modern Economics. 2022. № 36(2022). С. 65-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-10).

3. Іваненко В. С. Фактори дотримання кадрової безпеки на підприємствах аграрного профілю // Економіко-правові дискусії : матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 71-74. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11709>.

4. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління розвитком персоналу та його конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104-107. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509>.

5. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку : міжнародна науково-практична конференція (м. Херсон-Хмельницький, 27-28 квітня 2023). Херсон : Херсонський національний технічний університет. 2023. С. 130-132. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428>.