

УДК 331.108.2:331.5

**Терещенко К.М., Зеленська Д.Ю.,**  
студентки магістратури  
*Чернігівський національний технологічний університет*

### HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА РИНОК ПРАЦІ: АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ

**Терещенко К.М., Зеленська Д.Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії.** У статті розглянуто особливості реалізації відносин у процесі HR-менеджменту та функціонування ринку праці. Розглянуто необхідність регулювання ринку праці. Проаналізовано продуктивність праці, взаємодію ринку праці та HR-менеджменту. Виявлено основні проблеми, які впливають на формування системи управління персоналом.

**Ключові слова:** управління персоналом, робоча сила, система управління персоналом, продуктивність праці, ринок праці, HR-менеджмент.

**Терещенко Е.Н., Зеленская Д.Ю. HR- менеджмент и рынок труда: аспекты взаимодействия.** В статье рассмотрены особенности реализации отношений в процессе HR-менеджмента и функционирования рынка труда. Рассмотрена необходимость регулирования рынка труда. Проанализированы производительность труда, взаимодействие рынка труда и HR-менеджмента. Выявлены основные проблемы, влияющие на формирование системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, рабочая сила, система управления персоналом, производительность труда, рынок труда, HR-менеджмент.

**Tereshchenko K.M., Zelenska D.Y. HR-management and labor market: aspect of interaction.** The article deals with the peculiarities of realization relations in the process of HR-management and functioning of the labor market. The necessity of regulation of the labor market and movement is considered. The analysis of productivity of labor, interaction of the labor market and HR-management is analyzed. The main problems that affect the formation of the personnel management system are revealed.

**Key words:** personnel management, labor, personnel management system, labor productivity, labor market, hr-management.

**Постановка проблеми.** В умовах політичної та економічної нестабільності, яка спостерігається останнім часом, сучасний HR-менеджмент змушений переглядати не тільки підходи та інструменти в

питаннях управління персоналом, а й кадрову політику у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ринку праці та побудови системи

Складники взаємодії ринку праці та HR-менеджменту

Складник	Вплив на ринок праці та HR-менеджмент
Демографічна ситуація країни	Збільшення міграції, з одного боку, обмежує пропозицію трудових ресурсів на ринку праці, а з іншого – призводить до зміни їх якісного складу.
Зростання чисельності мігрантів у структурі трудових ресурсів	Призводить до появи та посилення соціальної напруги в суспільстві, міжетнічної конфронтації (зростання напруженості між корінним населенням і мігрантами).
Збільшення частки дистанційної зайнятості працівників	Дистанційна зайнятість стала можлива завдяки застосуванню таких сучасних інформаційних технологій і інструментів, як доступ до Інтернету, відеоконференції, різні сервіси тощо. Розвиток технологій впливає на залучення працівників до діяльності підприємства, та, відповідно, знижуються показники ринку праці.
Трансформація технологій адаптації персоналу	Працівники більш похилого віку повільно звикають до змін на підприємстві, що впливає на прибутковість підприємства, тому перспективним є залучення до праці молодих фахівців.
Зниження чисельності населення працездатного віку	Призводить до збільшення коефіцієнта демографічного навантаження (кількість непрацездатних на 1 000 осіб працездатного віку), головним чином, за рахунок зростання категорії громадян «старше працездатного віку».

Джерело: складено авторами на основі [12]

HR-менеджменту, його взаємодію з ринком праці досліджують багато науковців, серед яких: Н.С. Аржінт, І.Р. Бузько, А.С. Гридїна, В.М. Данюк, Г.М. Зікерманн, Ф.І. Хміль тощо.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення основних чинників у процесі формування ринку праці та взаємодії з HR-менеджментом.

**Виклад основних результатів.** Ринок праці – особлива економічна категорія, що охоплює оплачувану зайнятість, до якої належать особи, які претендують на робоче місце, й усі зайняті, крім учнів і самостійних працівників, які ведуть натуральне господарство [2].

Щодо HR-менеджменту, то він являє собою багатокомпонентне поняття, що містить у собі вплив на працівників, планування процесу підбору персоналу, координацію, розроблення планів, оцінку персоналу тощо.

Мобільність трудових ресурсів впливає як на міжнародні ринки праці, так і на внутрішні. Це зумовлює відмінності між підприємствами в різних країнах у підходах, методах і інструментах пошуку, залучення, розвитку персоналу, підвищення його мотивації і, головне, його ефективності.

HR-менеджери застосовують певні методи і прийоми для найбільш ефективного використання потенціалу працівників. Вироблення тієї чи іншої моделі управління персоналом підприємства – багатоступінчастий процес, у якому не залишаються без уваги ні глобальні цілі, ні специфіка діяльності підприємства, ні особливості мотивації співробітників [21].

Ринок праці та HR-менеджмент взаємодіють між собою. У табл. 1 згрупуємо основні складники цієї взаємодії.

Розвиток HR-менеджменту призвів до трансформації структури зайнятості на ринку праці, посилення вимог як до претендентів на вакансії на ринку, так і до роботодавців. Інформація про стан та динаміку розвитку HR-менеджменту дає змогу підприємствам оптимізувати процес залучення і підбору

персоналу, впроваджувати нові методи кадрової роботи, підвищити її ефективність на основі співпраці з HR-менеджерами.

Для того щоб мати уявлення про стан ринку праці, потрібно проаналізувати такі показники, як рівень безробіття, частка найманих працівників, середня тривалість незайнятості та середня тривалість пошуку роботи. Дані узагальнено в табл. 2.

За даними таблиці, спостерігаємо зменшення середньооблікової кількості штатних працівників, що зменшується на 2,4% протягом 2015–2017 рр. Безробіття в Україні зростає на 1,4% у 2016 р., що негативно впливає на показники ринку праці. Показники зайнятого населення також мають тенденцію до зменшення, відповідно на 0,7% у 2017 р. серед осіб віком 15–70 років та на 0,8% серед осіб працездатного віку. Середня тривалість пошуку роботи серед працівників становить сім місяців, що є доволі тривалим процесом та впливає на професійні знання та потенціал особи, яка шукає роботу.

Можна виділити особливості та проблеми HR-менеджменту та ринку праці України, які сьогодні впливають на систему управління персоналом на підприємстві. Однією з таких проблем є незбалансованість розміру заробітної плати для лінійного персоналу, керівників середньої ланки, менеджерів вищої ланки на підприємстві (табл. 3).

На основі даних табл. 2 можемо зробити висновок, що заробітна плата працівників вищої ланки значно більша за лінійних працівників. Щодо даних показників на світових ринках, то заробітна плата працівників усіх ланок знаходиться майже на рівні, що докорінно змінює системи управління персоналом та впливу ринку праці. На рис. 1 зобразимо динаміку середньої заробітної плати працівників за категоріями у місті Чернігові.

Спостерігаємо найбільшу заробітну плату у директорів підприємств, що свідчить про високий рівень професійних знань та повноважень.

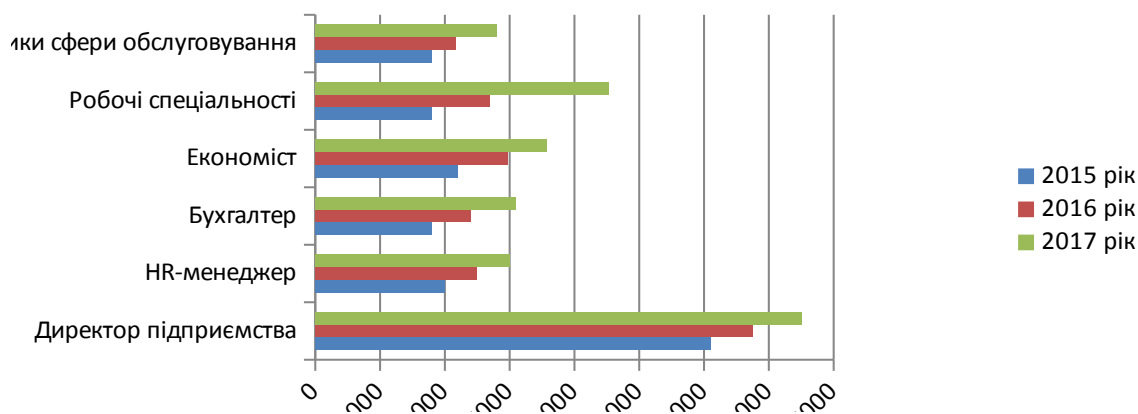


Рис. 1. Динаміка середньої заробітної плати працівників за категоріями у м. Чернігів за 2015–2017 рр.  
Джерело: створено авторами

Таблиця 2

Сучасний стан та характеристика ринку праці в Україні в 2015–2017 рр.

Показники	Звітний період			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	8 065	7 868	7 679	-2,4	-2,4
Економічно активне населення, тис. осіб					
- у віці 15-70 років	18097,9	17955,1	17854,4	-0,8	-0,6
- працездатного віку	17396,0	17303,6	17193,2	-0,5	-0,6
Зайняте населення, тис. осіб					
- у віці 15-70 років	16443,2	16276,9	16156,4	-1	-0,7
- працездатного віку	15742,0	15626,1	15495,9	-0,7	-0,8
Безробітне населення (за методологією МОП), тис. осіб					
- у віці 15-70 років	1654,7	1678,2	1678,2	1,4	0
- працездатного віку	1654,0	1677,5	1697,3	1,4	1,2
- зокрема, особи, які шукали роботу, намагалися організувати власну справу	1617,4	1634,8	1662,5	1,1	1,7
Середня тривалість пошуку роботи, міс.	7	7	7	0	0

Джерело: розраховано авторами за даними [14]

Таблиця 3

Показники середнього розміру заробітної плати за категоріями персоналу в м. Чернігів, грн.

Посада	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Директор підприємства	12200	13500	15020
HR-менеджер	4000	5000	6000
Бухгалтер	3600	4800	6200
Економіст	4400	5950	7150
Робочі спеціальності	3600	5400	9045
Працівники сфери обслуговування	3600	4350	5590

Джерело: складено авторами на основі [13]

Однією з проблем функціонування ринку праці є диспропорція в розмірах оплати праці персоналу в різних регіонах України. Далі проведемо аналіз заробітної плати для різних категорій персоналу в найбільших містах, а саме Києві, Харкові, Одесі (табл. 4).

Результати порівняльного аналізу показують, що рівень заробітної плати персоналу в місті Харків значно вище, ніж в інших містах.

Таблиця 4

Показники середньої заробітної плати за деякими категоріями професій у різних містах України станом на жовтень 2018 р., грн.

Посада	Київ	Одеса	Харків
Адміністрація, керівництво середньої ланки	12681	12897	13107
Бухгалтерія	10582	9418	8327
Робочі спеціальності, виробництво	12588	10985	10384
Управління персоналом, HR	13552	10927	12156
Топ-менеджмент, керівництво вищої ланки	20229	18813	21225
Фінанси, економісти	11580	10048	8518

Джерело: складено авторами на основі [13]

Розмір оплати праці в інших малих містах значно менше, ніж у столиці, що свідчить про необхідність перегляду основних показників ринку праці

та встановлення ставок для заробітних плат працівників інших міст (рис. 2).

Ще однією проблемою, яка пов'язує ринок праці та HR-менеджмент, є знецінення реального рівня заробітної плати. Керівництво підприємств України не поспішає підвищувати рівень заробітної плати своїм працівникам, підвищення можуть очікувати працівники бюджетних установ у рамках індексації, якщо таке рішення буде прийнято на урядовому рівні. Щодо інших підприємств, зростання заробітної плати спостерігається тільки за підвищення зростання прибутковості та стабільності на ринку.

Наступною проблемою є низький рівень продуктивності праці. Розглянемо детальніше динаміку зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в Україні (табл. 5).

Відповідно, ВВП України збільшується на 20,4% у 2016 р. та на 25,2% у 2017 р. Кількість зайнятих зменшується на 0,7% у 2016 р. та на 1,1% у 2017 р. Продуктивність праці збільшується на 21,1% у 2016 р. та на 26,5% у 2017 р. Середньомісячна заробітна плата збільшилася на 23,6% у 2016 р. та на 15,9% у 2017 р. Останнє десятиріччя заробітна плата українців була недооцінена. Реформа мінімальної заробітної плати повернула нас до європейських стандартів і вивела частину працюючих із «тіньової» зайнятості.

Рівень конкурентоспроможності підприємств безпосередньо пов'язаний зі здатністю освоєння

новітніх технологічних досягнень, упровадженням нових способів управління та організації виробництва, та на основі цього закладена якість інтелектуального, людського та соціального капіталу.

Різні підприємства, установи та організації повинні бути залучені до розвитку HR для виконання функцій, які пов'язані з освітою, процесом вивчення і дослідження, професійної підготовки та консалтингу, а також різних підприємств і організацій, де люди працюють й отримують досвід [17].

Наступним впливовим чинником на взаємодію ринку праці та HR-менеджменту є недостатній рівень кваліфікації кадрів. Однією з ключових причин є зниження якості підготовки молодих фахівців. Висока потреба у персоналі, тим більше кваліфікованому, зберігається на ринку праці. Щодо підготовки молодих фахівців, багато роботодавців незадоволені рівнем їхньої підготовки або виникає претендування молодого фахівця на більший, ніж він уміє, розмір заробітної плати. Ці чинники змушують роботодавців переглядати підходи до роботи з персоналом, більш ретельно розробляти кадрову стратегію на підприємстві.

Взаємозв'язок HR-менеджменту та ринку праці проявляється у змозі менеджерів із персоналу контролювати та запобігати конфліктам між працівниками на підприємстві. Ініціаторами ситуації можуть виступати його учасники, а також інші особи або

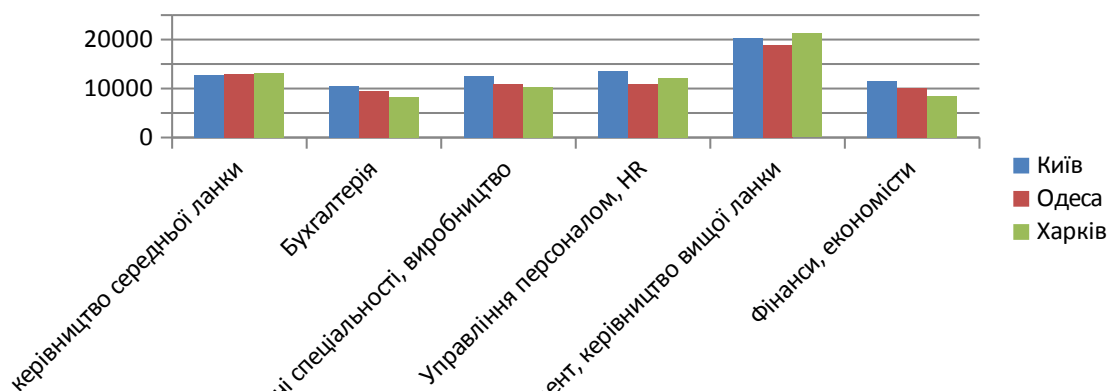


Рис. 2. Динаміка середньої заробітної плати за деякими категоріями професій у різних містах України станом на жовтень 2018 р., грн. [13]

Таблиця 5

Показники продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в Україні за 2015–2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2016-2015	2017-2016	2016/2015	2017/2016
ВВП, млн. грн.	1979458	2383182	2982920	403724	599738	20,4	25,2
Кількість зайнятих (тис.)	16443	16334	16156	-109	-178	-0,7	-1,1
Продуктивність праці (ВВП у розрахунку на одного зайнятого), грн.	120383	145903	184627	25520	38724	21,2	26,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	4195	5183	6008	988	825	23,6	15,9

Джерело: складено авторами на основі [14]

обставини. Інциденти та конфліктні ситуації можуть бути створені опонентами, а можуть з'явитися незалежно від того, хотіли вони цього чи ні. Основні причини виникнення конфліктних ситуацій можна розділити на дві групи, а саме:

- ті, що пов'язані зі зниженням робочих показників: брак професійних навичок (якщо працівнику розширили функціональні обов'язки, але не провели належне навчання, цілком закономірно, що він буде виконувати свою роботу не на належному рівні); зниження мотивації працівників до виконуваної роботи (коли вчасно не було відзначено прагнення працівника до подальшого професійного розвитку або кар'єрного зростання, природно, що у працівника може знизитися інтерес до роботи); зменшення ступеня лояльності до діяльності працівника (якщо рівень заробітної плати працівника нижче за середньоринковий і йому постійно надходять пропозиції від конкурентів, то цілком імовірно, що його лояльність зменшиться); незручний графік роботи тощо;

- ті, що пов'язані з погіршенням робочого клімату на підприємстві: відсутність «зворотного зв'язку» з боку керівника (порушення нормальних взаємин між керівником та працівниками, у зв'язку з чим робітник не може вчасно виправити недоліки своєї роботи); особисте непорозуміння між колегами на підприємстві та ін.

З одного боку, керівник підприємства, як правило, має великий професіоналізм, аніж працівник, відповідно, має вищу вартість на ринку і більш цінний для працівників. Якості HR-менеджера дають змогу забезпечувати злагоду та чітку роботу всього відділу виходячи з індивідуальної оцінки здібностей кожного працівника. З іншого боку, заміну звільненому фахівцю, навіть якщо він є не найважливішою ланкою в роботі всього підприємства, можливо, доведеться шукати досить довго і, скоріше за все, новий працівник обійдеться підприємству дорожче. Працівникам відділу персоналу доведеться витратити чимало часу на пошук нового штатного працівника. HR-фахівці підрахували, що:

- приблизно 15% робочого часу витрачається на вирішення конфліктних ситуацій;
- більше ніж у 50% випадків конфлікти трапляються з вини безпосереднього керівника;
- у 30–35% неприємні ситуації виникають через психологічну несумісність учасників сварки.

Таким чином, через виникнення конфліктних ситуацій збільшується рівень безробітних, підвищується рівень соціально-трудова конфліктів, на які значно впливає система HR-менеджменту. Можна виділити п'ять основних методик вирішення конфліктних ситуацій, таких як:

- конкуренція (кожна сторона зацікавлена отримати перемогу, нехай навіть зі шкодою для іншої сторони);
- відхід із конфлікту (ще одна методика, за якої працівник демонструє небажання нести відповідальність за вирішення ситуації, якщо обидві сторони вибирають такий стиль, то конфлікт приречений на продовження, в якому програють усі);
- співпраця (всі сторони повинні бути зацікавлені у вирішенні конфлікту, тоді кожен зможе реалізувати свої амбіції і домогтися бажаного результату) [10];
- пристосування (ця методика використовується працівниками підприємства найчастіше, вони приносять власні інтереси в жертву іншій стороні, переконуючи себе в тому, що роблять це на благо інших людей, однак це далеко не так);
- компроміс (інтереси кожної зі сторін враховані, при цьому всі учасники ситуації йдуть на якісь поступки заради своїх супротивників).

**Висновки.** Отже, сучасний стан ринку праці зумовлює необхідність трансформації системи HR-менеджменту, застосування нових інструментів управління працівниками, розширення функцій служб управління персоналом. Пріоритетними напрямками діяльності HR-менеджменту слід відзначити постійний моніторинг ринку праці, застосування нових форм організації праці, використання соціальних мереж, сучасних інформаційних технологій не тільки для залучення персоналу до підприємства, а й для його адаптації, мотивації, розвитку комунікацій.

### Список літератури:

1. Аржінт І.С. Особливості управління співробітниками віртуального офісу. *Довідник з управління персоналом*. 2015. № 2. С. 44–49.
2. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СТУ ім. В. Даля, 2013. 304 с.
3. Гридина А. 20 тисяч сейлзов компанії «Евросеть» вовлечены в «игроманию». *Управление персоналом*. 2016. № 23(387). URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?4438>.
4. Грішнова О.А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2014. Вип. 9. С. 15–19.
5. Заборовская О.В. Особенности влияния кризиса на условия формирования и развития человеческого капитала в регионах России. *Krysys finansowy: przebieg i skutki społecznogospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej*. Pod redakcją Ś. Partyckiego. Т. 2. Lublin: Wydawnictwo KUL, 2016. P. 50–56.
6. Зікерманн Г. Гейміфікація в бізнесі: як пробитися крізь шум і заволодіти увагою співробітників і клієнтів. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2014. URL: <http://fictionbook.ru>.
7. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: зб. тез доповідей учасників Міжнародн. наук.-практ. конф. (25–26 квітня 2017 р.). К.: КНЕУ, 2017. 361 с. ISBN 978-966-926-155-7.

8. Капінос Г.І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2. Т. 2. С. 268–273.
9. Колот А.М., Герасименко О.О. Гідна праця як концепція та стратегічний напрям розвитку соціально-трудової сфери. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 6. С. 3–13.
10. Менеджер по роботі з персоналом. URL: <https://jobs.ua/ukr/career/view/4>.
11. Організаційна поведінка: підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. К.: Кондор, 2015. 498 с.
12. Офіційний сайт HR-портала. URL: <http://hr-portal.ru>.
13. Офіційний сайт Work.ua. URL: <https://www.work.ua>.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Прогноз соціально-економічного розвитку України на 2016 рік і на плановий період 2017 і 2018 років. URL: <http://www.consultant.ru>.
16. Програма гідної праці МОП для України на 2016–2019 роки. URL: [http://www.ilo.org/budapest/countries-covered/ukraine/WCMS\\_470684/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/budapest/countries-covered/ukraine/WCMS_470684/lang--en/index.htm).
17. Савченко О.І. Оцінка рівня компетентнісної складової трудового потенціалу інженерно-технічних працівників. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2015. № 1. С. 114–120.
18. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.
19. Психологія управління / Є.І. Ходаківський, Т.П. Грабар, Ю.В. Богоявленська. К.: Центр учбової літератури, 2015. 665 с.
20. Аналітики: к 2020 году 20% украинцев будут работать удаленно. URL: <http://www.newsru.com/finance>.
21. Head Hunter: официальный сайт портала. URL: <http://www.hh.ru>.
22. Superjob.ru: официальный сайт портала. URL: <http://www.superjob.ru>.