

РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Яблонь В. Д.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Економіка	351.85 : 338.48

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21835214>

Анотація. Досліджено теоретичні та прикладні аспекти визначення резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління. Обґрунтовано актуальність удосконалення механізмів управління людськими ресурсами за цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Доведено, що ефективне корпоративне управління повинно бути орієнтоване на розвиток людського капіталу, накопичення організаційних знань, підвищення мотивації персоналу та впровадження сучасних цифрових управлінських технологій. Визначено ключові резерви підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств. Для кожного резерву систематизовано комплекс управлінських, організаційних та цифрових засобів їх реалізації.

Ключові слова: менеджмент, корпоративне управління, людські ресурси, ефективність використання, система, резерви.

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE UTILIZATION IN ENTERPRISES WITHIN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Annotation. The article investigates the theoretical and applied aspects of identifying reserves for improving the efficiency of human resource utilization in the system of corporate governance. The relevance of the research is determined by the growing importance of human capital as a strategic asset of enterprises under conditions of digital transformation, increasing market competition, rapid technological change, labor shortages, demographic challenges, and the need to ensure sustainable economic development. It is substantiated that modern corporate governance should be focused not only on coordinating personnel activities but also on creating favorable conditions for the continuous development of employees, strengthening organizational knowledge, improving corporate culture, and enhancing employee motivation and engagement. Such an approach enables enterprises to increase their adaptability, innovation capacity, and long-term competitiveness. The study identifies four key reserves for improving the efficiency of human resource utilization within the corporate governance system: development of human capital and employees' competencies; improvement of corporate human resource management; enhancement of

¹ Яблонь Володимир Дмитрович, к.е.н., викладач кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

employee motivation, productivity, and engagement; and digitalization of HR processes combined with organizational development. For each reserve, a set of organizational, managerial, and digital instruments has been systematized, including continuous professional development, talent management, HR analytics, knowledge management, performance management systems, corporate communication platforms, and the implementation of digital HR technologies. Their integrated application contributes to improving labor productivity, developing professional competencies, increasing innovation activity, strengthening corporate responsibility, and enhancing the quality of managerial decision-making. The research proves that the comprehensive implementation of the proposed reserves forms the basis for building an effective corporate human resource management system aimed at the strategic development of enterprises. The proposed approach facilitates more rational utilization of human capital, supports organizational flexibility, strengthens competitive advantages, and increases enterprise resilience under conditions of economic uncertainty and continuous environmental change. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed reserves and management instruments in developing corporate HR strategies and improving the efficiency of personnel management in enterprises of various sectors of the economy. The prospects for further research are associated with the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of implementing the proposed reserves, evaluating their impact on corporate governance performance and enterprise competitiveness, as well as studying the role of artificial intelligence, digital technologies, and modern HR analytics in improving the efficiency of human resource management.

Keywords: *management, corporate governance, human resources, efficiency of use, system, reserves.*

Вступ

За активної цифрової трансформації бізнесу, загострення конкурентної боротьби та зростання впливу зовнішніх ризиків людські ресурси набувають статусу ключового стратегічного активу підприємства. Саме ефективність їх використання визначає здатність суб'єктів господарювання забезпечувати інноваційний розвиток, підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливого значення ці питання набувають у системі корпоративного управління, де якість управлінських рішень, рівень корпоративної культури, механізми мотивації персоналу та ефективність взаємодії між усіма стейкхолдерами безпосередньо впливають на результативність використання людського капіталу.

Для України проблема підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств є особливо актуальною за воєнних викликів, демографічного скорочення населення, масштабної зовнішньої міграції, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності повоєнного відновлення економіки. Відтак, корпоративне управління повинно трансформуватися від традиційних адміністративних моделей до сучасних підходів, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, управління знаннями, стимулювання інноваційної активності персоналу, формування корпоративної відповідальності та створення сприятливого організаційного середовища. Відповідно, особливої актуальності набуває пошук резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів як одного з визначальних чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Проблематика ефективного використання людських ресурсів у корпоративному секторі знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється питанням управління знаннями як важливому чиннику підвищення ефективності функціонування підприємств. Теоретичні засади

формування систем управління знаннями, їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств досліджено у роботах Н. Бутенко [1, с. 414–419], Ю. Вовк [3, с. 343–352], М. Мартиненко [5], Н. Смолінської [8]. Окремі аспекти формування конкурентних переваг підприємств та використання сучасних фінансово-економічних інструментів розвитку людського потенціалу розглянуто у працях Т. Васильціва, А. Шехловича, В. Васильціва [2, с. 128–136], а також В. Куцика і Р. Лупака [4, с. 244–249]. Важливе місце серед сучасних досліджень займають питання економічної безпеки підприємств, що безпосередньо пов'язані з ефективністю використання кадрового потенціалу та якістю корпоративного управління [11, р. 153–158].

Окремий напрям наукових досліджень присвячений управлінню організаційними змінами як необхідній передумові підвищення ефективності діяльності підприємств. Теоретичні та методичні основи управління змінами розроблено у працях Г. Тарасюк [10, с. 287–291], С. Стеціва [9, с. 155–161], К. Пріб [7, с. 119–126], Т. Порудєєвої, О. Кишковської та К. Скрипник [6, с. 568–572]. У зазначених дослідженнях обґрунтовано необхідність адаптації систем управління підприємствами до змін зовнішнього середовища, розвитку корпоративної культури, удосконалення організаційних процесів та формування ефективних механізмів управління персоналом. Позаяк, сучасні виклики розвитку корпоративного сектору потребують комплексного поєднання інструментів корпоративного управління, управління знаннями, організаційних змін та розвитку людського капіталу в єдину систему забезпечення ефективності використання людських ресурсів.

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної ідентифікації внутрішніх резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств саме в системі корпоративного управління, визначення взаємозв'язків між корпоративними механізмами, розвитком людського капіталу, управлінням знаннями та результативністю діяльності підприємств. Потребують подальшого обґрунтування сучасні управлінські інструменти, здатні забезпечити підвищення продуктивності праці, розвиток компетентностей персоналу, посилення інноваційної активності працівників і формування ефективної системи корпоративної взаємодії.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та визначення ключових резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління.

Результати

Передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств є формування ефективної системи корпоративного управління людськими ресурсами, здатної забезпечити максимальне використання інтелектуального, професійного та інноваційного потенціалу персоналу. Водночас досягнення цієї мети неможливе лише за рахунок окремих заходів кадрової політики. Воно потребує комплексного підходу до виявлення та використання внутрішніх резервів підприємства, які дозволяють підвищити продуктивність праці, посилити мотивацію персоналу, забезпечити розвиток компетентностей працівників, удосконалити управлінські процеси та підвищити ефективність взаємодії між усіма суб'єктами корпоративного управління. Саме системне використання таких резервів створює передумови для формування людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу розвитку підприємства.

При цьому кожен резерв реалізується через сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних, управлінських та цифрових засобів, які забезпечують досягнення конкретних результатів у сфері використання людських ресурсів. Їх

комплексне впровадження дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та якість управлінських рішень, а й сформувати сучасне корпоративне середовище, орієнтоване на безперервний розвиток персоналу, накопичення організаційних знань, стимулювання інноваційної активності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. З огляду на це, запропонована система резервів і відповідних засобів їх реалізації відображає комплексний підхід до підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління (рис. 1).

Розвиток людського капіталу та компетентнісного потенціалу персоналу є одним з базових резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління, оскільки саме знання, професійні компетентності, навички, досвід та інноваційний потенціал працівників формують основу конкурентних переваг підприємства. Під час цифрової трансформації економіки, швидкого оновлення технологій та постійних змін бізнес-середовища професійні компетентності персоналу потребують безперервного вдосконалення. Відповідно, корпоративне управління має бути орієнтоване на створення підґрунтя для системного розвитку людського капіталу, який розглядається не як виробничий ресурс, а як стратегічний актив підприємства. Реалізація цього резерву забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості управлінських рішень, прискорення впровадження інновацій, формування високого рівня адаптивності персоналу до організаційних змін та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Практична реалізація зазначеного резерву передбачає комплексне застосування взаємодоповнюючих засобів розвитку персоналу. Насамперед це впровадження системи безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації та корпоративного навчання, що забезпечує постійне оновлення знань і професійних компетентностей відповідно до потреб підприємства та сучасних технологічних тенденцій. Важливим напрямом є формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку та програм розвитку талантів, які дозволяють виявляти працівників з високим потенціалом, планувати їх кар'єрне зростання, формувати кадровий резерв і забезпечувати наступність управлінських кадрів. Доповнює цю систему розвиток наставництва, коучингу та внутрішнього обміну знаннями, що сприяє передачі професійного досвіду, збереженню організаційних знань, прискоренню адаптації нових працівників, розвитку корпоративної культури та формуванню середовища безперервного навчання. Комплексне використання зазначених засобів створює передумови для максимального розкриття потенціалу персоналу та підвищення ефективності його використання в системі корпоративного управління.

Удосконалення корпоративного управління людськими ресурсами є важливим резервом підвищення ефективності використання персоналу, оскільки забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства та сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Ефективна система корпоративного управління створює базис для раціонального розподілу повноважень, прозорості управлінських процесів, розвитку корпоративної культури та посилення відповідальності всіх учасників корпоративних відносин. Це дозволяє підвищити рівень залученості працівників, ефективність їхньої діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Резерви та засоби підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств в системі корпоративного управління

Джерело: авторська розробка.

Реалізація цього резерву передбачає впровадження сучасних систем HR-аналітики, які забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень на основі аналізу кадрових показників; розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на принципах довіри, партнерства, відповідальності та відкритої комунікації; а також інтеграцію стратегічного управління людськими ресурсами зі загальною системою корпоративного управління та корпоративною стратегією підприємства. Комплексне використання цих засобів сприяє підвищенню ефективності використання людського капіталу, зміцненню корпоративної взаємодії та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Підвищення мотивації, продуктивності та залученості персоналу є одним з ключових резервів ефективного використання людських ресурсів, оскільки саме рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства значною мірою визначає результативність їхньої праці. Формування сучасної мотиваційної системи в межах корпоративного управління сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку ініціативності, зниженню плинності кадрів, підвищенню відповідальності працівників та зміцненню їхньої лояльності до підприємства.

Реалізація цього резерву передбачає запровадження комплексної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, яка враховує результати праці та професійні досягнення; впровадження системи управління ефективністю з використанням ключових показників результативності та оцінювання компетентностей працівників; а також розвиток механізмів участі персоналу в ухваленні управлінських рішень, систем генерації ідей та внутрішнього підприємництва. Сукупність цих засобів забезпечує зростання трудової активності, розвиток інноваційної поведінки працівників і підвищення загальної ефективності використання людських ресурсів підприємства.

Цифровізація процесів управління людськими ресурсами та організаційний розвиток є важливим резервом підвищення ефективності використання персоналу, оскільки забезпечує модернізацію HR-процесів, підвищення оперативності управлінських рішень та розвиток гнучких моделей організації праці. Використання сучасних цифрових технологій у системі корпоративного управління сприяє оптимізації кадрових процесів, покращенню внутрішніх комунікацій, ефективнішому використанню людського капіталу та підвищенню адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Практична реалізація цього резерву передбачає автоматизацію HR-процесів шляхом впровадження сучасних HRM-, ERP- та AI-рішень, що дозволяє підвищити ефективність кадрового адміністрування та аналітики; цифровізацію корпоративних комунікацій і систем управління знаннями через використання корпоративних порталів, баз знань та LMS-платформ для навчання персоналу; а також розвиток гнучких форм організації праці, зокрема Agile-підходів, проєктних команд, дистанційної та гібридної зайнятості. Комплексне застосування цих засобів забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективності корпоративної взаємодії та стійкості суб'єктів господарювання.

Висновки

Ефективність використання людських ресурсів на тепер є одним з ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємств, підвищення їх адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища. Система корпоративного управління повинна забезпечувати не лише координацію діяльності персоналу, а й створювати підґрунтя для розвитку людського капіталу, накопичення організаційних знань, формування ефективної корпоративної культури та підвищення мотивації працівників. Це обумовлює необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами як невід'ємної складової корпоративного розвитку підприємства.

Визначено головні резерви підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємств у системі корпоративного управління: розвиток людського капіталу та компетентнісного потенціалу персоналу; удосконалення корпоративного управління людськими ресурсами; підвищення мотивації, продуктивності та залученості працівників; цифровізація HR-процесів і забезпечення організаційного розвитку. Реалізація кожного зі зазначених резервів повинна здійснюватися через комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та цифрових засобів, які

формують єдину систему підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Комплексне впровадження запропонованих резервів сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей персоналу, зміцненню корпоративної культури, удосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень та активізації інноваційної діяльності підприємств. Водночас, інтеграція сучасних цифрових технологій, інструментів управління знаннями, HR-аналітики та систем оцінювання результативності персоналу створює передумови для більш раціонального використання людського капіталу, підвищення гнучкості корпоративного управління та посилення здатності підприємств швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію кількісного оцінювання рівня реалізації резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів, визначенням їх впливу на результативність корпоративного управління та фінансово-економічні показники діяльності підприємств. Окремої уваги потребують питання адаптації механізмів управління людськими ресурсами до засад цифрової трансформації, використання технологій штучного інтелекту в HR-менеджменті, а також формування моделей корпоративного управління, здатних забезпечити ефективний розвиток людського капіталу під час післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
2. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 128-136.
3. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Мартиненко М. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект : Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2013. 218 с.
6. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568-572.
7. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126.
8. Смолінська Н. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. *Логістичні підходи в системі державного управління: збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Т. XIII. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 156 с.
9. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155-161
10. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287-291.
11. Urazaliev R. M. Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. 2011. № 21. P. 153-158.

1. in of LTEU of Ukraine. no. 21. pp. 153-158.