



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 331.009

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.312411](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411)

*Nataliia Maliarchuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of The Department of Marketing,
Management And Business Management*

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ CURRENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT

Анотація: В сучасних умовах бізнесу HR-менеджмент стає надзвичайно важливим, адже він спрямований на оптимізацію витрат на персонал та досягнення високих результатів діяльності організації. У статті розглядаються основні тенденції та проблеми, з якими стикаються HR-менеджери в умовах сучасного бізнесу. Проаналізовано вплив діджиталізації, віддаленої роботи та змін корпоративної культури на функцію управління персоналом. Окремо висвітлюються питання підтримки добробуту співробітників, впровадження інноваційних технологій та розвитку талантів як ключових факторів успішного управління персоналом. Стаття також присвячена новим можливостям HR-менеджерів для створення ефективних стратегій управління людським капіталом у відповідь на сучасні виклики.

Abstract: In modern conditions, human capital is the most significant asset of any organization, because it is employees, both at the individual level and in the team, who contribute to achieving common goals. Effective management of human resources contributes to maintaining the competitive position of the organization in the market, successful activities in the face of fierce competition and provides opportunities for strategic development. In today's business environment, HR management is becoming extremely important, because it is aimed at optimizing personnel costs and achieving high results of the organization. The article "Modern Challenges and Opportunities of HR Management" examines the main trends and problems faced by HR managers in the conditions of modern business. The author analyzes the influence of digitalization, remote work and changes in corporate culture on the function of personnel management. The issues of maintaining the well-being of employees, introducing innovative technologies and developing talents as key factors of successful HR management are separately covered. The article also

focuses on new opportunities for HR managers to create effective strategies for managing human capital in response to modern challenges.

Keywords *HR management, remote work, digitalization, corporate culture, employee well-being, talent management, innovation, personnel development, strategic HR*

Ключові слова: *HR-менеджмент, дистанційна робота, діджиталізація, корпоративна культура, благополуччя співробітника, управління талантами, інновації, розвиток персоналу, стратегічний HR*

Постановка проблеми. В умовах швидких змін в бізнес-середовищі управління персоналом стикається з новими проблемами, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Глобалізація, цифрова трансформація та зміни на ринку праці значно ускладнюють завдання HR-відділів. Однією з головних проблем є швидке зростання популярності віддаленої і гібридної роботи, що вимагає адаптації інструментів для ефективного управління співробітниками, підтримки взаємодії команди і залучення до віддаленої роботи. Крім того, діджиталізація проникає в усі аспекти HR-процесів: від автоматизації рекрутингу до використання великих даних для прийняття рішень щодо розвитку персоналу.

Однак впровадження таких технологій вимагає від HR-менеджерів нових компетенцій і протипоказань до зниження людського фактору в управлінні людьми. Не менш важливою проблемою є підтримка добробуту співробітників в сучасних умовах. Завдяки високому рівню стресу, пов'язаному з підвищеними вимогами і змінами умов праці, компанії домагаються високого рівня енергії співробітників,

зниження продуктивності праці і підвищення функціональності персоналу. Це змушує HR-менеджерів шукати нові підходи до підтримки психологічного благополуччя співробітників, впроваджувати програми скорочення "стрес і створення гнучких умов праці, які сприяють підтримці балансу між роботою і особистим життям.

Також актуальним викликом є конкуренція за таланти на ринку праці, яка стає все більш віддаленою. Компанії стикаються з боргами не тільки для залучення кращих фахівців, але і для їх утримання, надаючи можливості для розвитку і кар'єрного зростання. HR-менеджери повинні активно працювати над розвитком культури, яка сприятиме залученню і довгостроковій лояльності співробітників, забезпечуючи їх мотивацію, професійний розвиток і почуття цінності всередині корпоративної організації.

Таким чином, сучасний HR-менеджмент знаходиться на перехресті технологічних і соціальних змін, а його функції еволюціонують від адміністративної ролі до стратегічного бізнес-партнера. Це вимагає розробки нових підходів і рішень для успішного управління людськими

ресурсами в умовах, що швидко змінюються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підготовки менеджерів нового покоління набуває особливої актуальності в контексті розвитку особистості в період становлення національної освіти, яка базується на принципах людиноцентризму, висвітлених у філософській школі В. Г. Креміня. Питаннями професійної підготовки сучасних управлінців займалися багато науковців: М. О. Бесеєдін, В. М. Нагаєв, М. В. Туленков, Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. Однак, аналіз наукових праць показує, що недостатньо досліджені аспекти якості підготовки фахівців з погляду вимог ринку праці, зокрема їх конкурентоспроможності.

Метою дослідження є вивчення та аналіз актуальних проблем, з якими стикаються організації у сфері управління персоналом, а також вивчення можливостей підвищення ефективності управління персоналом. Це може включати оцінку впливу сучасних технологій, зміни ринкових умов, глобалізацію та нові вимоги до співробітників, а також розробку стратегій підвищення мотивації персоналу, продуктивності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. Досліджено процес диверсифікації в системі управління персоналом підприємств. Виділено основні тенденції, зокрема діджиталізацію управлінських процесів, розвиток проектної діяльності, зростання послуг у сфері управління

персоналом, а також перехід від розвитку людських ресурсів до формування людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентне та мінливе ділове середовище та економічні проблеми, пов'язані з обмеженням природних ресурсів; Оптимізація витрат, яка змушує менеджерів на всіх рівнях управління активно шукати інноваційні підходи до формування ресурсної бази. У такій ситуації важливо провести ретельний аналіз наявних внутрішніх ресурсів на всіх рівнях структури управління.

При цьому варто відзначити, що глобалізація процесів в суспільстві, формування віртуальної соціально-економічної системи визначає трансформацію підходів до розгляду особистості як суб'єкта і об'єкта бізнес-процесів і, як результат, підвищити науковий інтерес до вивчення систем управління персоналом на підприємствах. Це відображає розгляд кадрових питань в контексті прагматизму у використанні наявних ресурсів, а саме через відповідний підхід до оптимізації системи управління персоналом підприємств.

Крім того, стрімкий розвиток концепції управління персоналом протягом ХХ століття, а особливо за останнє десятиліття, потребує їх упорядкування, визначення трансформаційних моделей у контексті еволюції економічних парадигм, а також інсталюваних концепцій відповідності, що описують процес управління персоналом на сучасному підприємстві.

Тема еволюції концепції управління персоналом є досить актуальною, остання вона відображається в економічних і управлінських парадигмах, які стали впродовж XX і XXI століть. Основна трансформація відбулася в напрямку від традиційних авторитарних методів управління до більш гнучких, орієнтованих на розвиток людського капіталу моделей. Дослідження в цій сфері включають кілька ключових аспектів: Тейлоризм і наукове управління (початок XX століття). Однією з перших і найбільш відомих концепцій управління персоналом стала система, розроблена Фредеріком Тейлором. Його підхід полягав у стандартизації та оптимізації праці шляхом поділу процесів на прості операції. Хоча ця модель значно підвищила продуктивність, вона не знехтувала людськими потребами та мотивацією працівників.

Згідно з історико-економічним аналізом еволюції підходів до менеджменту та управління персоналом з другої половини XIX до початку XXI століття, можна чітко простежити утвердження управління персоналом як самостійного наукового напрямку в управлінні підприємствами. Особливу увагу варто звернути на висновок про важливість дослідження ролі людини в міждисциплінарному контексті, який був сформульований Дж. Ітікою. Його дослідження охоплюють аспекти управління

людськими ресурсами у взаємозв'язку з іншими науковими теоріями, такими як інституціоналізм і трансакційна теорія вартості [2].

С. Войтович стверджує, що терміни «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» не є ідентичними, оскільки кожна з цих концепцій має свою окрему історію, логіку, а також закономірності формування та розвитку, зумовлені конкретними економічними й суспільними чинниками. Водночас Р. Коцьянова підкреслює, що не існує універсальної моделі для управління персоналом або людськими ресурсами, тому організації необхідно адаптувати системи управління, враховуючи свої унікальні внутрішні та зовнішні умови.

HR-менеджер-це спеціаліст, який управляє людськими ресурсами в компанії, залежно від правил фірми, займається пошуком, прийняттям на роботу та адаптацією співробітників. Головна мета hr полягає у забезпеченні ефективної роботи персоналу для задоволення потреб як компанії, так і співробітників.

Ейчар-це також людина, яка створює умови для хорошої продуктивності співробітників та їх правильної взаємодії з бізнес-процесами. Усі дії HR-менеджера спрямовані на процвітання компанії. Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її співробітників [4].

Таблиця 1

Основні спільні та відмінні риси у підходах до трактування концептуальних понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» на мікроекономічному рівні

	люди як джерело трудової сили (витрати)		люди як головне джерело виробництва (актив)	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
	акцент на працівників, які не обіймають керівні позиції		акцент на працівників, які обіймають керівні позиції	
	домінуюча роль тактичного та оперативного планування		домінуюча роль стратегічного планування	
	прагнення впливати на діяльність лінійних менеджерів		орієнтація на інтеграційну діяльність лінійних менеджерів	
	упереджене ставлення до формування організаційної культури		участь керівників високого рівня у формуванні організаційної культури	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	стратегія впливає із стратегії підприємства			
	лінійні керівники несуть відповідальність за управління людьми, а кадро- ва служба допомагає їм в управлінні			
	орієнтація на повагу до особистості, розвиток людей для досягнення максимального рівня їхньої компетентності як інструмент мотивації до праці, так і інструмент досягнення організаційних цілей			
	підбір персоналу – важливий етап у формуванні персоналу			
	за основу взято функції та технології управління			
забезпечення комунікаційних процесів та активної участі працівників у вирішенні питань				

Персонал - один з найважливіших ресурсів організації, необхідний для досягнення всіх її цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки. Принципи менеджменту персоналу мають об'єктивний характер, оскільки визначаються реальними економічними вимогами.

До таких принципів також відносять:

- науковий підхід;
- помірний централізм;
- дотримання плану;
- авторитет першої особи;

- наявність одного головного розпорядника;
- спеціалізація кадрів;
- баланс централізації та децентралізації влади;
- застосування лінійних, цільових та функціональних методів управління; контроль реалізації ухвалених рішень;
- мотивація людей;
- надання ключового значення кожному працівнику як елементу організації;
- стратегічний менеджмент;
- інвестування у навчання та підвищення професіоналізму працівників;
- активність у соціальному плані;
- певний рівень демократизації;
- покращення умов трудового

процесу;
– професіоналізм управлінців тощо.

Цифрові технології стрімко змінюють бізнес-середовище та робочі процеси, наприклад, штучний інтелект, автоматизація та інші інновації значно змінюють спосіб, яким люди взаємодіють на робочому місці. Однак, попри технологічні досягнення, у будь-якій організації ключовим ресурсом є її персонал. Гуманістичні цінності та підходи в контексті управління персоналом підкреслюють важливість людей, їхнього благополуччя, задоволеності та розвитку. Умови цифрової трансформації можуть створити певні виклики, такі як відчуття втрати контролю, стрес, втома від постійної доступності.

Водночас, цифрові інструменти можуть сприяти більшому зв'язку між співробітниками, забезпечувати більшу прозорість та ефективність

управління. Інтеграція гуманістичних цінностей у цифрову реальність управління персоналом означає створення балансу між технологіями та людьми. Це означає не лише використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань, але й розробку стратегій, що сприяють збереженню та розвитку талантів, мотивації співробітників, створенню здорової організаційної культури. Загальна мета такого підходу полягає в тому, щоб забезпечити, що в умовах цифрової трансформації люди залишаються в центрі уваги, їхні потреби враховуються та підтримуються, а цифрові інструменти використовуються для покращення робочого процесу, а не заміни людей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності та результативності, але й покращує задоволеність співробітників та їхню прив'язаність до організації.

Таблиця 2

Основні Soft та Hard skills кадрового менеджера

Soft skills	Hard skills
Критичне мислення	Організаційні навички
Відкритість	Навички проведення аналітики
Комунікаційні навички	Рекрутинг
Етика	Адміністрування
Чесність	Знання норм охорони праці
Відповідальність	Розуміння правил ведення кадрової документації
Емпатія	Знання соціології та психології
Прагнення розвитку	Грамотне усне та письмове мовлення
Орієнтація на результат	Знання трудового законодавства країни

Кожен працівник має розглядатися як носій таланту і джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент), що стає ключовою

основою для інноваційного розвитку підприємства. В. Брич зазначає, що інновації, розуміючись як "нововведення", – це не лише нові ідеї, предмети чи методи діяльності

такої поведінки (включаючи трудову діяльність). Насамперед, це прогресивні зміни, орієнтовані на досягнення прикладного результату, який у підсумку до змін у

середовищі, де реалізується інновація. Також фахівець повинен мати завзятість у роботі й стратегічне мислення, а також вміти помічати деталі.

Таблиця 3

Зміни зовнішнього середовища та вимоги,
що висуваються до працівників

Основні тенденції змін навколишнього середовища	Вимоги до працівників підприємств, фірм
Комплексність змін, їх масштабність і збільшення кількості	Цілісність, масштабність, комплексність мислення
Швидка зміна, тобто швидкість змін зростає	Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов
Інтернаціоналізація ринків	Знання і досвід в міжнародній практиці
Скорочення тривалості життєвого циклу товару	Готовність до ризику і оперативність в знаходженні і прийнятті рішень
Посилення ролі конкуренції	Інноваційне, творче мислення і поведінка
Тенденція до розвитку «суспільства послуг»	Здатність до посилення орієнтації на ринок і потреби клієнтів
Посилення ролі інформації як фактору виробництва	Активне ставлення до інформатизації, професійне володіння інформаційними технологіями і засобами комунікації
Зміна цінностей у споживачів і працівників	Чесність, повага до інших; здатність переконувати замість здатності умовляти

Ефективність роботи системи управління персоналом у межах підприємства залежить від рівня гармонійної співпраці всіх учасників: менеджерів різних рівнів та працівників. Це вимагає формування в системі управління персоналом різноманітних функцій, таких як стратегічне управління персоналом, планування, пошук і підбір працівників, їх розміщення, оцінка умов праці та показників ефективності, навчання і розвитку, управління кар'єрою, мотивація [1]. У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень використовується оптимізаційний підхід до управління підприємствами. Таким чином, під впливом глобалізації та принципів

економіки спільної участі зростає інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Сьогодні підприємство використовує особливу платформу у впровадженні автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через інстальоване відповідне програмне забезпечення, мобільні додатки та створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-кабінетів). Ці рішення адаптовані для стаціонарної та дистанційної роботи на персональних комп'ютерах, а також на інших цифрових пристроях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій спрямоване переважно

на оптимальну функцію системи управління персоналом та створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Отже, людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в

усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться.

Висновок. Отже, можна зробити висновок, що всі сучасні виклики та можливості управління персоналом на підприємствах можуть бути впроваджені як окремо, так і в комплексній взаємодії. Така адаптація дозволяє працівникам швидше інтегруватися в колектив і ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Використання інноваційних методів та інструментів управління персоналом надає HR-менеджерам можливість забезпечити ефективний підбір персоналу з урахуванням специфіку діяльності підприємництва.

References

- Androsova O.F., Cherep A.V. (2007). *Technology transfer as a tool for implementing innovative activities: a monograph*. 2007. 354 p.
- Voronkova, V. H., Cherep, A. V. (2022). *The European humanistic vision of personnel management as a factor in the development of humanocracy. Digital transformation of socio-economic, management and educational systems of modern society: Materials of the International Scientific and Practical Conference on November 23–24, 2022*. Lviv – Torun: Liga-Pres. 333–336. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050547.pdf>.
- Maryenko V.Yu. (2022). *Information provision of management in organizations as complex systems in conditions of digitalization. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services*. 62–81. DOI: 10.51587/9781-7364-13395-2022-008-62-81
- Maryenko V.Yu. (2023). *Data security in the era of big data as a strategic resource of the country. Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity : materials of the 4th International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023 / In general. editor Prof. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia : Zaporizhzhya Polytechnic University*. 76–80. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10033/1/Strategic_priorities.pdf
- Modern trends in the development of economy, entrepreneurship, technologies and their legal aspects Provision (2023): materials of the International Scientific and Practical Conference / answer. for issue : prof. Semak B. B. Lviv : Lviv University of Trade and Economics*. 420.
- Fursin O. O. (2023). *Technological foundations of communication as a social phenomenon: opportunities and prospects for development. The communication space of the post-information society: problems and prospects : Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 30, 2023)*. Kyiv.: Tvorі LLC. 49–52