

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>**Шевченко Л.І.**здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького**Зачосова Н.В.**доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького**Shevchenko Liudmyla, Zachosova Nataliia**
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Досліджено особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. Обґрунтовано вплив війни на процеси управління персоналом та управлінські дії задля збереження та розвитку людського капіталу, визначено, які деструктивні наслідки мають воєнні дії на різні вектори кадрового менеджменту – на підбір персоналу, на утримання фахівців, на мотивування персоналу, на його навчання і розвиток, на вивільнення персоналу та на ротацию фахівців. Визначено завдання та характерні особливості реалізації у сучасних умовах різних етапів управління персоналом. Узагальнено проблеми управління персоналом, такі як недоліки у процесі рекрутингу та при підборі персоналу, нехтування власними потребами та інтересами персоналу, недостатня увага до питань розвитку та навчання, відсутність ефективних систем оцінювання працівників та звітування про їх професійні результати та здобутки, конфлікти та неефективна корпоративна культура, відсутність стратегічного планування зайнятості персоналу, недостатність бюджету на заходи щодо управління персоналом, зміни в законодавстві та правопорушення. Запропоновано заходи щодо збереження та розвитку людського капіталу у межах управління персоналом.

Ключові слова: управління, підприємство, персонал, кадровий менеджмент, контроль, мотивація, розвиток, планування.

FEATURES OF THE PROCESS OF ORGANIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE FOR THE PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Peculiarities of the process of organization of personnel management of the enterprise for the preservation and development of human capital have been studied. The impact of war on personnel management processes and management actions for the preservation and development of human capital is substantiated, it is determined what destructive consequences war actions have on various vectors of personnel management – on the selection of personnel, on the retention of specialists, on the motivation of personnel, on their training and development, on release of personnel and rotation of specialists. Tasks and characteristic features of implementation in modern conditions of various stages of personnel management are determined. Problems of personnel management are summarized, such as shortcomings in the process of recruiting and selection of personnel, neglect of the own needs and interests of personnel, insufficient attention to issues of development and training, lack of effective systems for evaluating employees and reporting on their professional results and achievements, conflicts and ineffective corporate culture, lack of strategic planning of personnel employment, insufficient budget for personnel management measures, changes in legislation and of enses. Measures for the preservation and development of human capital within the framework of personnel management are proposed. In order to preserve and develop human capital within the framework of personnel management, the following measures are proposed: retention of existing employees by offering them flexible schedules, remote work from safe places, compensation for the cost of housing in safe regions, salary increases, etc.; activation of personnel rotation processes, discussion and agreement with employees of individual career trajectories, joint preparation of plans for additional training and professional development; organization of trainings, seminars, webinars on issues related to the development of both professional and social skills of personnel; compensation for training costs aimed at expanding the boundaries of professional competences, partial compensation for the cost of education, both informal and formal, that is not directly related to the employee's field of professional work.

Keywords: management, enterprise, personnel, skilled management, control, motivation, development, planning.

JEL classification: M10, L32, M50, F63

Постановка проблеми. Який би підхід до організації діяльності підприємства не було використано його власниками та менеджментом, він не буде ефективним без людського ресурсу належної якості, яка вимірюється рівнем професійних навичок, компетенцій, моти-

вацією персоналу та його готовністю слідувати у своїй роботі цілям суб'єкта господарювання.

Підприємницькі структури є невіддільною частиною економіко-соціальної системи з власними економічними, науково-технічними, виробничими та соці-

альними цілями. Тому їх функціонування і участь у розподілі ресурсу ринку праці мають важливий соціальний ефект, який у тому числі відображається у збереженні та розвитку людського капіталу на національному рівні. Система управління персоналом є однією з важливих складових управління підприємством, і її функціональність та раціональність організації дозволяє забезпечити досягнення генеральних цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі. Для ефективного функціонування підприємства значення мають як компетенції та навички виконавців, так і рівень підготовки менеджменту. Відсутність професійних знань і навичок їх застосування топ-менеджментом суб'єкта господарювання можуть стати перешкодою на шляху до формування якісного кадрового складу, інтелектуального потенціалу та кадрового резерву і забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Після початку повномасштабної війни Україна стрімко почала втрачати інтелектуальний капітал. Міграція населення у пошуку безпечного місця перебування «знекровлює» вітчизняний ринок праці, особливо у сегменті висококваліфікованих кадрів, яким важко знайти заміну. Водночас, грамотна та людиноорієнтована кадрова політика підприємств здатна стати дієвим інструментом для збереження та розвитку людського капіталу, а відтак, обрана для дослідження тема є актуальною та такою, що саме назріла на часі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та особливості управління персоналом розкриваються у роботах сучасних дослідників, зокрема Балабанової Л.В., Михайлової Л.І. та Никифоренко В.Г. [1–3]. У публікаціях цих авторів розкривається сутність і значення управління персоналом. Зокрема, Никифоренко В.Г. дав визначення поняттю «система управління персоналом» [3]. Суттєвий внесок у пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом внесли такі науковці, як Шубалий О.М. [4], Волянська-Савчук Л.В., у колі інтересів якої перебуває питання визначення сучасного поняття системи управління персоналом [5], Гавриш О.А., що опікується проблематикою дослідження технологій управління персоналом [6], Мирошніченко Ю.В., що пропонує шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств [7], Пожар О.М., що узагальнює аспекти управління персоналом у різних площинах [8], Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [9], та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну проведену наукову роботу вченими у дослідженнях управління персоналом підприємств та організацій, на сьогоднішній день все ж недостатньо уваги приділяється питанню управління персоналом саме в період військових дій, що в умовах ринкових відносин має важливе значення. Недоліки, що існують у розвитку підприємництва, полягають передусім саме у відсутності ефективної системи управління персоналом на підприємствах в період війни, що відповідала б особливостям функціонування підприємництва і забезпечила ефективність подальшого розвитку економіки України в цілому.

Метою статті є визначення інструментів, шляхів і підходів, які можуть бути використані на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного часу для утримання персоналу, стимулювання його до розвитку та

розширення меж власних компетенцій, підвищення рівня професіоналізму та нарощення інтелектуального капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом є важливим напрямом менеджменту підприємства будь-якого виду економічної діяльності та форми власності. На теоретико-методичному рівні – це процес планування, організації, координації, мотивації та контролю роботи персоналу з метою досягнення генеральних цілей суб'єкта господарювання, успішного виконання його місії та реалізації мети створення і перебування на ринку. Структури управління персоналом підприємств можуть мати різну архітектуру, складність якої суттєво залежить від розміру бізнесу. Комплексний процес управління персоналом охоплює такі завдання менеджменту, як керування робочою силою, її розвиток, мотивацію, оцінювання, забезпечення згуртованості команди, створення та підтримання клімату у колективі, тощо. Людський ресурс є найважливішим активом на інноваційних підприємствах і на суб'єктах господарювання, що спеціалізуються на наданні послуг, а відтак, відіграє ключову роль у їх репутаційній успішності та конкурентоспроможності. Компетентний та творчий персонал виступає творцем нових ідей, продуктів і сервісів, що дозволяє підприємствам розширити клієнтську базу та зайняти нові ринкові ніші. Професійний, лояльний та мотивований персонал позитивно впливає на корпоративну культуру підприємства та формування позитивного робочого середовища, а задоволені умовами праці та рівнем оплати працівники зазвичай демонструють вищий рівень залученості у справи компанії, що сприяє зменшенню рівня плинності кадрів. Досвідчений персонал може бути важливим чинником для успішної реалізації змін і адаптації до нових умов. Взаємодія з клієнтами й партнерами покращується завдяки компетентності та доброзичливості персоналу, а репутація компанії може залежати від якості та професіоналізму персоналу, що може впливати на її привабливість для клієнтів і інвесторів.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління у механізмі менеджменту підприємств, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, він є «живим», має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси, які не завжди співпадають повністю з візією підприємства, тощо. Часто власники, керівники та інші категорії стейкхолдерів основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, маркетингу та логістики, незважаючи на те, що саме фахівці та професіонали з числа персоналу забезпечують безперервність та ефективність роботи суб'єкта господарювання [8]. Такий підхід може призвести до втрати кадрового капіталу та інтелектуального потенціалу компанії. Особливо значним і відчутним цей ризик став після початку повномасштабного вторгнення в Україну.

Отже, на процеси управління персоналом нині мають суттєвий вплив війна та її локальні наслідки (рис. 1).

Аналіз літературних джерел і практики управління організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях, кожен із яких має



Рис. 1. Вплив війни на процес управління персоналом та управлінські дії задля збереження та розвитку людського капіталу

Джерело: складено авторами

свої особливості. На нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції, тощо. На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад [9].

Загальні особливості та характеристики управління персоналом на кожному етапі демонструє табл. 1.

Ці особливості та характеристики є лише загальними орієнтирами для менеджменту, а конкретний підхід до управління персоналом може відрізнятися у залежності від можливостей та ресурсів суб'єкта господарювання. Реалізація успішного кадрового менеджменту вимагає глибокого розуміння потреб і завдання підприємства, його економічних і соціальних цілей. У процесі організації управління персоналом може виникати низка труднощів, які здатні негативно впливати на ефективність та продуктивність роботи працівників. Деякі з найпоширеніших проблем у цій царині перераховані нижче:

– недоліки у процесі рекрутингу та при підборі персоналу, зокрема, відсутність пропрацьованої стратегії підбору і рекрутингу персоналу, що відповідає

генеральним цілям підприємства, може призвести до наймання працівників, які не відповідають вимогам посади та не мають належних знань і навиків;

– нехтування власними потребами та інтересами персоналу: ігнорування потреб і бажань працівників щодо розвитку їх кар'єри, навчання та встановленням зручного балансу між роботою та особистим життям може призвести до нестабільності та конфліктів у трудовому колективі;

– недостатня увага до питань розвитку та навчання: відсутність інвестицій у професійний розвиток та навчання персоналу може призвести до відсутності актуальних навичок і відставання підприємства від конкурентів в площині інноваційності діяльності;

– відсутність ефективних систем оцінювання працівників та звітування про їх професійні результати та здобутки: відсутність релевантної інформації у керівництва підприємства щодо ефективності роботи працівників призведе до помилок у визначенні продуктивності колективу та загальмує просування кар'єрними траєкторіями;

– конфлікти та неефективна корпоративна культура можуть впливати на рівень моралі і мотивації персоналу, що дестимулюватиме його у професійному сенсі;

– відсутність стратегічного планування зайнятості персоналу може призвести до неефективного тайм-менеджменту та втрати корпоративних ресурсів;

– недостатність бюджету на заходи щодо управління персоналом: відсутність ресурсів для виплати заробітної плати, навчання, розвитку, стимулювання та інших аспектів управління персоналом може активізувати процеси плинності кадрів, інсайдерство, шахрайство та решту форм деструктивної поведінки працівників;

Таблиця 1

Особливості етапів управління персоналом

Етап	Завдання	Особливості
1. Рекрутинг і підбір персоналу	Залучення та відбір потрібного для досягнення цілей підприємства персоналу. Визначаються потреби у кадрах, карти компетенцій, проводяться співбесіди та здійснюється вибір найкращих кандидатів.	Справедлива оцінка потреби в персоналі, конкретизація навичок, досвіду, освіти та інших критеріїв, формулювання вимог вакансії, реклама вакансії, аналіз резюме, відбір кандидатів, проведення співбесід, перевірка рекомендацій, перевірки служби безпеки, формулювання пропозицій про прийняття на роботу, адаптація нових працівників до умов праці та корпоративної культури, відстеження лояльності та ефективності нових працівників.
2. Онбординг	Процес інтеграції працівника у колектив.	Адаптація до корпоративної культури, надання посадових інструкцій, ознайомлення з організацією, її місією та цінностями, забезпечення доступу до інформаційних систем, програмного забезпечення та обладнання для виконання завдань, навчання на робочому місці, знайомство з колективом/командою, менторство та шедовінг, моніторинг та оцінка прогресу нового співробітника, збір фідбеків.
3. Розвиток та навчання	Проведення та надання доступу до тренінгів, курсів, семінарів, програм підвищення кваліфікації.	Формування індивідуальної кар'єрної траєкторії та плану підвищення кваліфікації, створення умов для навчання, фінансування курсової підготовки, надання можливості отримання додаткової освіти.
4. Мотивація та заохочення	Використання матеріальних стимулів, нематеріальних винагород, надання можливостей кар'єрного росту та інших переваг.	Використання конкретного інструменту мотивації у відповідності до потреб працівника. Поєднання і чергування форм матеріальної та нематеріальної мотивації. Застосування практик онлайн-зайнятості, гнучкого робочого графіку, додаткових відпусток як форм мотивації.
5. Оцінювання та управління результативністю	Регулярна оцінка результативності співробітників, визначення їх сильних і слабких сторін	Встановлення залежності між результатами праці та можливістю отримати додатковий дохід, комплексна оцінка їх роботи, психологічного стану, надійності, виявлення необхідності у донавчанні чи підвищенні кваліфікації.
6. Комунікація	Налагодження каналів комунікації між працівниками з метою спрощення видачі завдань, проведення нарад і отримання звітів.	Переведення більшості каналів зв'язку у площину цифрового простору, можливість комунікації 24/7, запровадження норм і правил комунікації у неробочий час, розробка культури спілкування.
7. Корпоративна культура	Формування корпоративної культури, спрямованої на співпрацю, інновації, взаємопідтримку та залученість працівників у інтереси компанії.	Ознайомлення з принципами корпоративної культури усіх працівників, врахування інтересів і потреб працівників на усіх рівнях управління, інформування колектив про цінності та цілі компанії
8. Управління конфліктами	Формування політики запобігання конфліктам, їх передбачення, розв'язання та врегулювання суперечок між членами робочого колективу.	Розбір конфліктних ситуацій із наданням кожній стороні права висловити свою позицію, використання прийомів медіації, навчання менеджерів інструментам управління конфліктами, оцінка кожного конфлікту.
9. Розвиток лідерів	Виявлення та відслідковування лідерських якостей у працівників, їх розвиток, підтримка ініціатив.	Формування кадрового резерву для обіймання основних відповідальних посад, під час проєктного управління та при створенні команд – орієнтація на лідера колективу, надання йому додаткових прав і повноважень, самостійності у прийнятті рішень.
10. Забезпечення безпеки та здоров'я	Організація системи кадрової безпеки, побудованої на дотриманні відповідних стандартів та норм.	Ідентифікація ризиків для персоналу, розробка карт ризиків, заходів протидії їм, створення підсистеми інтелектуально-кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства, постійний контроль рівня безпеки

Джерело: складено авторами

– зміни в законодавстві та правопорушення: невідповідність діяльності підприємства нормам законодавства у сфері трудового права або правопорушення з боку працівників можуть призвести до юридичних суперечок та зниження рівня ділової репутації.

Для розв'язання цих проблем важливо оптимізувати політику управління персоналом, вдосконалювати комунікацію та розширювати канали комунікації, вибудовувати довіру підлеглих до своїх керівників, забезпечувати доступ персоналу до навчання та роз-

витку, впроваджувати ефективні системи оцінювання та звітування про результати роботи працівників та підтримувати корпоративну культуру, що сприяє залученості й задоволенню власних інтересів персоналу.

Отже, задля збереження та розвитку людського капіталу у межах управління персоналом пропонуються такі заходи:

– утримання наявних працівників шляхом пропонування їм гнучких графіків, дистанційної роботи з

безпечних місць, компенсації вартості житла у безпечних регіонах, підвищення заробітної плати, тощо;

– активізація процесів ротації кадрів, обговорення та узгодження з працівниками індивідуальних кар'єрних траєкторій, спільне складання планів додаткового навчання та підвищення кваліфікації;

– організація тренінгів, семінарів, вебінарів з питань, що стосуються розвитку як професійних, так і соціальних навиків персоналу; компенсація

– витрат на навчання, що спрямоване на розширення меж професійних компетенцій, часткова компенсація вартості освіти, як неформальної, так і формальної, що не пов'язана напряму з напрямом фахової роботи працівника.

Висновки. Стандартні підходи до управління персоналом демонструють свою неефективність у сучасних умовах діяльності підприємств. Тому у статті запропоновано різні заходи для створення безпечних і більш комфортних умов, які націлені на турботу

про працівника та стабілізації його морального стану. Формуючи та розвиваючи механізм управління персоналом натеper треба починати із системи цінностей, а далі підібрати форми і методи кадрового менеджменту, що відповідають тим цінностям, вибудовувати кадрову політику (підбір, навчання, розвиток персоналу), враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і ризиків. Механізм управління персоналом є відповідною системою послідовних форм, методів і засобів, орієнтованих на вирішення кадрової проблеми в конкретних умовах організації виробничої діяльності. Основу цих технологій складає така сукупність форм і методів роботи з персоналом, яка дозволяє досягти не тільки одноразового успіху і результату, але і забезпечити його постійне зростання. Ці технології будуть ефективними як при відносно стійкому зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, так і при появі нових форм і видів ризиків і загроз.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2011. 468 с.
2. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посібник – 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
4. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом / за заг. ред. Шубалого О.М. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
5. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2015. № 4. С. 45–50.
8. Пожар О.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
9. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

References:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Personnel management: teaching. Manual. Kyiv: VD "Professional". (in Ukrainian)
2. Mykhailova L.I. (2007). Personnel management: training. manual. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
3. Nikiforenko V.G. (2013). Personnel management: teaching. manual. 2nd ed., corr. and additional Odessa: Atlan. (in Ukrainian)
4. Shubaly O.M. et al. (2018). Personnel management. Lutsk: IVV Lutsk NTU. (in Ukrainian)
5. Volyanska-Savchuk L.V. (2014). Modern concept of personnel management system. *Scientific bulletin of Kherson State University. Ser. : Economic sciences*, vol. 7(2), pp. 149–153.
6. Havrysh O.A. (2017). Personnel management technologies: a monograph. Kyiv: NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", 528 p.
7. Myroshnychenko Yu.V. (2015). Increasing the efficiency of the personnel management system of domestic enterprises. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, vol. 4, pp. 45–50.
8. Pozhar O.M. (2008). Personnel management: educational and methodological guide for independent study of the discipline / State higher educational institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine". Sumy: DVNZ "UABS NBU", 199 p.
9. Ruliev V.A., Gulkevich S.O., Mostenska T.L. (2012) Personnel management: Study guide. Kyiv: CONDOR, 324 p.