

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

УДК 331.108.2

ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

TRENDS IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT OF COMPANIES IN A TIME OF TRANSFORMATION

Тимошенко Васирина Богданівнаменеджер з компенсацій і пільг Служби управління персоналом,
АТ «Галичфарм»ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>**Tymoshenko Vasylyna**
JSC "Halychpharm"

Стаття присвячена актуальним питанням управління персоналом в умовах нестабільності та трансформацій. Розглянуто важливість функції управління персоналом в бізнесі, проаналізовано сучасні глобальні виклики, що виникають перед організаціями у сфері управління персоналом. Озвучено актуальні проблеми українських компаній у сфері керування трудовими ресурсами. Названо сучасні тенденції щодо управління персоналом, розроблено рекомендації для українських підприємств щодо впровадження нових трендів. Відзначено важливість використання нових методів та підходів в HR-сфері в умовах нової реальності, яка сформувалася в результаті пандемії COVID-19 та війни з РФ. Відзначено також актуальність світових трендів, оскільки в Україні в умовах війни, стихійних лих та кризи, вони можуть реалізуватись швидше, ніж будь-де, та перевірити свою результативність.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, HR, управлінські рішення, керівник, працівник, трудові ресурси, тренди HR.

The COVID-19 pandemic, and now the Russian-Ukrainian war, have posed serious challenges to Ukrainian business – how to keep staff, develop production and not lose profits. Complex processes occurring today in the economic, political and social spheres require changes in approaches to personnel management. The main task of managers is to determine directions and search for innovative methods of personnel management that will create prerequisites for the further development of enterprises, increasing the share of profit due to the improvement of the efficiency of the use of human capital. In Ukraine, there are no ready-made practical recommendations for personnel management in companies in conditions of war and transformation. Most of the recommendations are outdated, theoretical in nature, and do not take into account the problems of modern realities – migration processes, political and economic instability. Company leaders are faced with a large number of global challenges that require innovative personnel management methods and new approaches. The HR function becomes an important tool for business development in an environment of instability, as it combines a wide range of functions necessary for the survival and successful operation of a business. Among the modern problems of companies in the field of personnel management, the following stand out: outflow of personnel of working age (migration due to hostilities); internal migration – problems with different corporate cultures, interregional differences between employees; increase in the number of vacancies and increase in competition for employees; lack of qualified personnel; employee dissatisfaction with the low level of wages (in connection with cost optimization by the business); emotional state of employees, low productivity; search for optimal methods of motivation and ways to retain employees in the company in conditions of instability. We expect the following future trends: expanding the powers of HR specialists. The role of HR will become key in the development of company strategies. HR functions will become more focused on ensuring business development; automation and increased use of artificial intelligence in HR processes. new professions will appear, and at that time, some current ones will become irrelevant. The most relevant skills that need to be developed: creative and analytical thinking, technological literacy; development and spread of remote and hybrid work; increasing the importance of mental health in the work environment (work-life balance, stress, burnout); focus on the development of personnel skills – investments in the development of employees to improve work efficiency and retain talent in the company; leasing and outstaffing of some categories of personnel. Flexibility and innovation in the field of personnel management will allow solving the following tasks: increase the level of adaptability of personnel to changes; development of employees' potential is a key element for achieving business goals; proper motivation and remuneration of employees, which will stimulate employees to achieve high results; leadership that can rally and unite the team.

Keywords: personnel, personnel management, HR, management decisions, manager, employee, labor resources, HR trends.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19, а тепер російсько-українська війна поставили серйозні виклики перед українським бізнесом – як зберегти персонал, розвивати виробництво та не втратити прибуток. Складні процеси, що виникають сьогодні в економічній, політичній та соціальній сферах потребують змін в підходах до управління персоналом. Основним завданням керівників є визначення напрямів та пошук інновативних методів управління персоналом, які створять передумови для подальшого розвитку підприємств, збільшення частки прибутку через підвищення ефективності використання людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом в сучасних умовах змін та трансформацій ще мало досліджено на практиці. Автори досліджували окремі напрямки та проблеми управління людським капіталом.

Зокрема, автори Т.В. Коваленко та С.О. Поторочин розглядали питання впливу професійного розвитку на стабільність персоналу компанії. Автори Вараксіна О. та Шульга В. досліджували вплив сильної корпоративної культури, її мету та цінність як важливої складової менеджменту підприємства. Провідна світова дослідницька і консалтингова компанія Gartner на постійній основі проводить дослідження різних HR-сегментів, визначає напрямки та формує тренди які стосуються напрямку управління персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність практичних рекомендацій щодо управління персоналом в компаніях в умовах війни і трансформацій, які базувались би на успішних прикладах застосування. Більшість рекомендацій застарілі, носять теоретичний характер, та не враховують проблеми сучасних реалій – міграційні процеси, політична та економічна нестабільність, законодавчі зміни та неадаптованість законодавства про працю до нових умов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження і аналіз сучасних проблем у сфері управління персоналом в українських компаніях, та пошук нових інструментів і методів управління трудовими ресурсами, які дадуть позитивний результат для збереження наявного персоналу, залучення кваліфікованих кадрів, розвитку та утримання кращих працівників у компанії, що у свою чергу створить можливості для стійкого розвитку бізнесу та вплине на збільшення прибутку компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників гнучкості, знань та навиків приймати рішення у швидкому темпі змін. Час від моменту «планування» до моменту «дія» суттєво скоротився. Сьогодні перед керівниками компаній стоїть велика кількість глобальних викликів, які потребують інноваційних методів управління персоналом та нових підходів. Для українських компаній ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки в більшості випадків функція управління персоналом розглядається не як окрема функція, а в контексті загальних щодо діяльності підприємств.

Функція HR стає важливим інструментом для розвитку бізнесу в умовах нестабільності, оскільки об'єднує в собі широкий спектр функцій, необхідних для виживання та успішного функціонування бізнесу.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, і є основним двигуном, який рухає бізнес. Люди – це не ресурс, люди – це капітал, і для його збереження та розвитку потрібно вчасно трансформувати підходи до управління.

Серед сучасних проблем компаній у сфері управління персоналом виокремлюють такі:

- відтік кадрів працездатного віку (міграція у зв'язку з воєнними діями). Яким буде ринок праці через декілька років, ким будемо замінити?
- внутрішня міграція – проблеми з різними корпоративними культурами, міжрегіональні відмінності між працівниками;
- зростання кількості вакансій та збільшення конкуренції за працівника;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати (у зв'язку із оптимізацією витрат бізнесом);
- емоційний стан працівників, низька продуктивність;
- пошук оптимальних методів мотивації та способів утримання працівників у компанії в умовах нестабільності.

Тенденції в управлінні персоналом весь час змінюються під впливом вдосконалення технологій, розвитку суспільства та економіко-політичних умов. Перші глобальні зміни почали відбуватися в період пандемії, а з початком війни ще більше актуалізувалися. Ми зіткнулися з викликами, які в даний час не мають аналогів у світі. Нові події повністю змінюють відношення працівників до роботи та підхід до виконуваних завдань. Тому ком-

паніям дуже важливо вчасно та ефективно адаптуватись до нових реалій і норм. Інколи, кризи замість того, щоб сповільнити чи зупинити якусь сферу, навпаки дають поштовх для її швидшого розвитку. Саме це зараз спостерігається у сфері управління персоналом, коли проявляється більша винахідливість, з'являються нові тренди, як вітчизняні, так і закордонні. Не виключено, що через війну міжнародні HR-тренди швидше адаптуються і впровадяться в Україні, ніж в інших країнах.

До потенційно очікуваних трендів найближчого майбутнього належать:

- розширення повноважень HR фахівців. Роль HR стане ключовою у розробці стратегій компанії. HR-функції стануть більш зосередженими на забезпеченні розвитку бізнесу;

- автоматизація та збільшення використання штучного інтелекту в HR-процесах. Появляться нові інструменти для автоматизації бізнес-процесів, рекрутингу, оцінювання кандидатів, аналізу даних та прогнозування потреб компанії у персоналі. Це дозволить збільшити швидкість прийняття рішень, значно скоротити час на виконання завдань, зменшити кількість ручної роботи, тим самим мінімізувати ризики помилок, та підвищити продуктивність, оптимізувати чисельність, що у свою чергу впливає на зменшення витрат компанії. Автор Череп О.В. у своїй статті показує, що крім того, що цифрові технології є важливим інструментом для розвитку інновацій та підвищення якості праці, вони ще й впливають на зв'язок між цифровізацією та рівнем безробіття в країні [5].

- технології будуть ще більше розвиватись і ще більше впливати на ландшафт професій. З'являться нові професії, і в той час, великий відсоток поточних навичок «підуть у вічність». ТОП 3 навичок, які потрібно розвивати: креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність;

- розвиток і поширення віддаленої та гібридної роботи. Потрібно надавати працівникам можливість гнучких форматів роботи (віддалена робота, гнучкий графік, поєднання різних форматів роботи). Це не новинка для українського бізнесу, але актуальність цього тренду буде тільки зростати, оскільки має переваги як для працівників, так і для роботодавців. Проте, не всі професії мають можливість працювати поза офісом, тому керівникам потрібно шукати компроміси, які будуть вигідними як для працівників, так і для бізнесу;

- підвищення значущості ментального здоров'я у робочому середовищі (баланс

роботи та особистого життя, стрес, вигорання). В умовах війни це надзвичайно актуально, оскільки велика кількість працівників знаходиться в низькому морально-психологічному стані, що негативно впливає на продуктивність та якість праці. Керівникам потрібно приділити більше уваги для розвитку корпоративної культури, яка буде орієнтована на працівників. Такі культури стають все більш популярними, оскільки вони укріплюють зв'язок між компанією і людьми, які сприяють її успіху. Регулярний зворотній зв'язок, визнання заслуг, відчуття залученості допоможе попередити вигорання працівників, а відтак і відтік професійних кадрів [2];

- фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників для підвищення ефективності роботи та збереження талантів у компанії. Це умова для життєстійкості та виживання + DEI (різноманітність, рівність, інклюзивність). В умовах сьогодення професійний розвиток персоналу – одна із найбільш важливих складових загального підвищення ефективності бізнесу. Від того, наскільки рівень професійної підготовки працівників відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, можливості збільшення валового внутрішнього продукту. Водночас заходи з розширення і поглиблення професійних знань, умінь і навичок колективу значно підвищують командний дух та лояльність працівників до підприємства. Для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки перспективою отримання додаткових знань, бо від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування. Чим краще, стабільніше, більш узгоджено працює персонал, тим більших прибутків підприємству він приносить. У теперішній час професійне навчання персоналу необхідне кожному підприємству, незалежно від сфери його діяльності, чи форми власності, при чому його значущість буде підвищується кожного року [1];

- лізинг та аутстафінг деяких категорій персоналу. В умовах війни економія ресурсів є важливим завданням кожного підприємства, особливо мінімізація витрат на персонал, при цьому не знижуючи якість виконання робіт та конкурентоспроможність [3].

Гнучкість та інновації у сфері управління персоналом дозволять вирішити такі завдання:

- підвищать рівень адаптивності персоналу до змін;
- розвиток потенціалу працівників - ключовий елемент для досягнення цілей бізнесу;
- правильна мотивація та винагорода працівників, яка буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів;
- лідерство, яке зможе згуртувати і об'єднати колектив (надихаюче лідерство).

Висновки. Виходячи з того, що нестабільна політична та економічна ситуація в

Україні триває, процес управління персоналом в компаніях надалі буде потребувати значних трансформацій та гнучких підходів. Головною умовою успішного управління персоналом є дотримання керівництвом тенденцій у сфері управління трудовими ресурсами. Керівництво компаній повинно адаптуватися до нових реалій та змінити підхід до HR функцій, включити «HR-інтелект» та дивитись на виклики з творчої сторони, зі сторони інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
2. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
4. Дослідження компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders.
5. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

REFERENCES:

1. Kovalenko T. V., Potorochn S. O. (2012) Influence of professional development on the stability of the company's staff. *Effective Economy*, no. 6.
2. Varaksina O., Shulga V. (2023). The role of corporate culture in the modern business environment. *Economy and society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Achkasova O. (2023). Personnel outsourcing in the modern conditions of functioning of enterprises. *Economy and society*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
4. Research by Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders.
5. Cherep O. G. (2023) Acceleration of digitalization and COVID-19: a retrospective review and impact on the creation of new jobs. *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences", no. 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>