

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>

УДК 658.3:341.38(477)(045)

ВИКЛИКИ ТА КОНЦЕПЦІЯ ЗМІН СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

CHALLENGES AND THE CONCEPT OF CHANGES IN THE MODERN PARADIGM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT FOR THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE

Посвалюк Ольга Андріївна

асистент кафедри,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

Posvalyuk Olga

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Досліджено погляди науковців та практиків щодо актуальних напрямів удосконалення діючої парадигми управління персоналом. Здійснено аналіз викликів сучасної парадигми управління персоналом підприємства та узагальнено їх спектр за групами конкурентних викликів ринку праці та внутрішніх кадрових викликів. Визначено склад ключових демографічних та кадрових змін в Україні в якості викликів діючій парадигмі управління персоналом. Розглянуто ключові аспекти, такі як швидкі зміни на ринку праці, вплив технологічних інновацій та глобалізації на управління персоналом, а також необхідність адаптації підприємств до нових умов. Висвітлено концепції та стратегії управління персоналом, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємств у новій економічній реальності. Запропоновано концептуальні засади видозміни парадигми управління персоналом для підприємств України повоєнного періоду.

Ключові слова: персонал підприємства, управління персоналом, кадровий потенціал, сучасна парадигма кадрового менеджменту, сучасні виклики в управлінні персоналом, кадри України воєнного часу.

Significant social changes on a global scale, caused first by the pandemic, and then by a full-scale military invasion of the territory of Ukraine and the increase in armed conflicts in politically unstable regions of the planet, led to the emergence of a clear understanding of the need for a conceptual update of the personnel management paradigm taking into account the new circumstances. This issue is especially relevant for Ukrainian enterprises, whose personnel management system has been forced to function under martial law for the second year in a row and every time faces the need to overcome new and difficult challenges. The purpose of the article is the theoretical substantiation of the directions of conceptual changes in the personnel management paradigm of the enterprise for the post-war economy of Ukraine. The methodological basis of the research is general scientific and special methods of economic theory, and, in particular, methods of theoretical generalization, grouping, comparative analysis and synthesis. The views of scientists and practitioners regarding current areas of improvement of the current personnel management paradigm have been studied. Key aspects such as rapid changes in the labor market, the impact of technological innovations and globalization on personnel management, as well as the need to adapt enterprises to new conditions are considered. Concepts and strategies of personnel management aimed at ensuring the competitiveness of enterprises in the new economic reality are highlighted. An analysis of the challenges of the modern paradigm of enterprise personnel management was carried out and their spectrum was summarized by groups of competitive challenges of the labor market and internal personnel challenges. The article examines the key challenges faced by enterprises in Ukraine, such as insufficient qualification of employees, lack of innovative approaches in personnel management, increased competition in the labor market and instability of the economic situation. The composition of key demographic and personnel changes in Ukraine as challenges to the current personnel management paradigm is determined. The conceptual principles of the change of the paradigm of personnel management for enterprises of Ukraine in the post-war period are proposed.

Keywords: enterprise personnel, personnel management, personnel potential, modern paradigm of personnel management, modern challenges in personnel management, personnel of wartime Ukraine.

Постановка проблеми. Управління персоналом у 21-му столітті як на національному, так і на світовому рівні націлене на максимально можливе використання знань, досвіду і навичок найманих працівників [1], адже ефективність та результативність досягнення організаційних цілей вимагає врахування визначальної ролі персоналу у цих процесах та фокусування на дієвих механізмах і техніках найоптимальнішого використання його можливостей.

Теорія людського капіталу, що була сформована в індустріальну епоху і впродовж тривалого часу слугувала базисом для аналізу процесів і явищ, потребує перегляду основних положень в контексті сучасної інноваційної економіки [2, с. 10]. Окрім того, значні суспільні зрушення світового масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім повноцінним військовим вторгненням на територію України та наростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин. Особливої актуальності дане питання набуває для українських підприємств, система управління персоналом яких вже другий рік поспіль вимушено функціонує в умовах воєнного стану і щоразу зіштовхується з необхідністю долати нові й складні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження проблематики управління персоналом підприємства часто фокусуються на питаннях парадигмального бачення, методологічного чи концептуального забезпечення управлінських процесів та механізмів, пропонуючи як цілий комплекс змін, так і окремі аспекти перебудови концептуального теоретичного базису окреслених питань. Так, Т. Шкода [2] у теорії управління людським капіталом обґрунтовує категоріальну матрицю, у якій логіка розташування категорій визначається співвідношенням векторів рівня наукового аналізу та кута аналітичного розгляду об'єкта досліджуваної теорії. Фактично, автором концентрується увага на обґрунтуванні ієрархічної структури пануючого парадигмального бачення процесів і механізмів управління персоналом на підприємстві з особливим акцентом саме на стратегічному управлінні, а не на удосконаленні чи видозміні пануючих наукових поглядів.

Вивчення генезису парадигми управління персоналом і, зокрема, на виокремленні

основних складових елементів кожної з парадигм, що функціонували і змінювали одна одну впродовж еволюції наукових поглядів на управління персоналом. Власне питання еволюційного розвитку сучасної парадигми управління персоналом перебуває у полі зору й інших авторів. Стратегічний аспект парадигми управління персоналом – поняття стратегічної гнучкості, в якій пропонуються не лише напрями змін, а й конкретні кроки для вирішення можливих проблем при практичному впровадженні пропонованих підходів та обґрунтовує новітню парадигму організаційного розвитку управління персоналом на засадах холістичного менеджменту, тобто на концептуальних засадах управління талантами.

Окрім означених напрямів розгляду парадигми управління персоналом наявний і цілий ряд значно вужче спрямованих досліджень окресленої проблематики. Так, серед вітчизняних напрацювань слід відзначити запропонований методичний підхід до вибору методів управління рухом трудового потенціалу підприємства на основі формування аналітичної матриці змін, що становлять профіль руху трудового колективу; обґрунтований компетентнісний підхід до навчання персоналу відповідального ведення професійної діяльності та підвищення власної конкурентоспроможності, аналіз можливостей застосування маркетингового підходу щодо дослідження ринку праці в системі управління персоналом підприємства [2]. Натомість, закордонні науковці більшою мірою орієнтовані на поліпшення практичної складової наукової парадигми управління персоналом і досліджують: зв'язок між сучасними практиками менеджменту та організаційними інноваціями [3]; практичні особливості управління персоналом, проблеми та шляхи їх вирішення в мультинаціональних корпораціях Центральної Європи [4]; ключові виміри людських ресурсів на сучасному етапі та комплексну модель їх взаємодії [5].

В будь-якому випадку, існуючий спектр досліджень означеної тематики не дає можливості відповісти на запитання щодо того, які саме виклики постали і ще постануть у перспективі перед системою управління персоналом підприємств в Україні воєнного та повоєнного часу, а також щодо того, наскільки діюча наукова парадигма відповідатиме тим викликам, чим і обумовлюється актуальність вивчення означених питань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження

є теоретичне обґрунтування напрямів концептуальних змін парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Вивчення поглядів науковців та практиків щодо актуальних напрямів удосконалення діючої парадигми управління персоналом. Аналіз викликів сучасної парадигми управління персоналом підприємства на світовому рівні та на рівні України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідники та практики сходяться на думці щодо необхідності актуалізації наукової парадигми управління персоналом відповідно до вимог і потреб сьогодення, проте часто мають досить диференційовані погляди на ті її аспекти, що потребують видозміни. До прикладу, кадрова стратегія Міжнародної організації праці на 2022–2025 роки орієнтується на три ключові аспекти:

1. Диверсифікація – фокус на урізноманітненні кадрового складу та навичок і здібностей кваліфікованої робочої сили.

2. Створення вдячного (respectful) робочого середовища широких можливостей – зміцнення лідерства, дотримання стандартів етичної поведінки, побудова системи звітності щодо робочого середовища.

3. Активація людських ресурсів – застосування інноваційних технологій та цифровізація процесів управління персоналом [6].

Спілка вищих аудиторських органів африканського континенту у розбудові практичних механізмів управління персоналом також наголошує саме на стратегічному їх аспекті [7], проте передбачає фокусування на процесах:

- найму професійних висококваліфікованих кадрів для забезпечення стратегічних цілей діяльності;
- розвитку персоналу;
- розробки управлінських механізмів, покликаних мотивувати персонал максимізувати результативність своєї діяльності;
- утвердження позитивної, ціннісно-орієнтованої організаційної культури;
- утримання високопродуктивних кадрів з критично важливими навичками.

Асоціація країн Південно-Східної Азії у своїй Декларації з розвитку людських ресурсів [8] ключовими стратегічними пріоритетами механізмів управління персоналом визначає: навчання індивідів впродовж всього життя, підвищення рівня інклюзивності в освіті та трудовій діяльності, сприяння розвитку попитоорієнтованих компетенцій і кваліфікацій у робочої сили, сприяння формуванню ширших

можливостей працевлаштування та вищій якості робочих місць, формування кадрових політик, орієнтованих на розвиток персоналу.

Отже, беззаперечним базисом механізму управління персоналом підприємства за сучасних умов стає стратегічна спрямованість, тобто орієнтація на перспективу, на нарощування кадрового потенціалу та знань, здібностей і спроможностей персоналу. Так, «безпрецедентна швидкість, масштаб і складність змін у світі праці вимагають наявності гнучкого, різноманітного та максимально залученого персоналу, акценту на навчання впродовж життя, підтримки кар'єрного зростання та в цілому на нарощування кадрового потенціалу» [6, с. 7]. В той же час, окрім власне швидкості, масштабу і складності змін, важливо розуміти й напрями, за якими вони відбуваються, тобто той спектр викликів, з яким зіштовхнеться система кадрового менеджменту підприємства найближчим часом чи у віддаленій перспективі.

Закордонні дослідники мають диференційовані погляди на склад ключових сучасних викликів існуючій науковій парадигмі управління персоналом, проте весь пропонований їх перелік можна об'єднати у кілька базових груп (рис. 1).

Виклики ринку праці полягають у високому рівні мінливості як окремих національних, так і світового ринку праці за рахунок VUCA-чинників. Міграційні процеси, нерівномірний перетік кадрового потенціалу між ринками, відставання якісного наповнення освітніх програм від реальних потреб і запитів ринку та окремих вимог щодо професійної діяльності, а також цілий ряд інших викликів, пов'язаних з особливостями того чи іншого ринку праці вимагають пошуку якісних організаційно-методичних рішень в системі забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту та якості процесів формування й нарощування людського капіталу.

До числа внутрішніх кадрових викликів можуть бути віднесені проблеми організаційної структури підприємства, непродуманість кадрової політики або ж її невідповідність поставленим завданням, очікуваним результатам тощо, низька якість кадрової роботи, загострення соціально-трудова конфліктів тощо.

Доречно відзначити, що сам спектр чинників фактично мало змінився впродовж останніх десятиліть, однак сила та інтенсивність впливу кожного з них зазнала значних змін в результаті високого рівня волатильності,

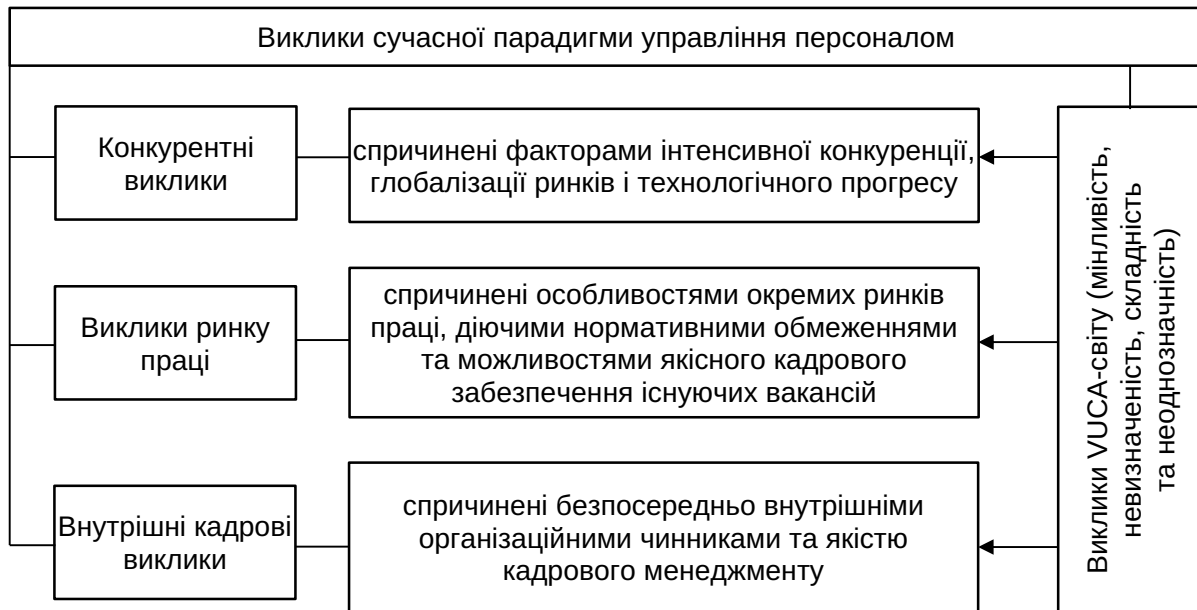


Рис. 1. Виклики сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 8; 9]

невизначеності та неоднозначності процесів світового розвитку. Особливо помітними ці процеси стають для українського бізнесу, який вже другий рік поспіль вимушений функціонувати в умовах воєнного стану, що є безпрецедентним викликом, як мінімум, у контексті стратегічного кадрового забезпечення господарської діяльності.

І в той час, як на загальносвітовому рівні «швидкий темп технологічного прогресу призводить до зниження чисельності професій (вакансій), що потребують обмежених знань чи вмінь і, натомість, стимулює зростання потреби у висококваліфікованому персоналі зі значним обсягом профільних знань та навичок [1], для українських підприємств у перспективі проблемою може стати найм працівника відповідної спеціальності хоча б і з обмеженими знаннями.

Робота на перспективу – один із ключових аспектів ефективного кадрового менеджменту в сучасних умовах, що у контексті української сучасної ситуації до найголовніших завдань воєнного та повоєнного часу відносять саме питання кадрового забезпечення:

- збереження наявного кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб;

- оптимізацію робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними

можливостями, в тому числі й внаслідок отриманої інвалідності;

- формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві.

Іншими словами, концептуальні аспекти зміни акцентів в управлінні персоналом у повоєнній Україні мають полягати в орієнтації на максимально можливе збереження та використання наявного кадрового потенціалу за рахунок підвищення ефективності процесів кадрового забезпечення.

В той же час, зважаючи на значний відтік молоді та надзвичайне зниження чисельності абітурієнтів вищих навчальних закладів у період повномасштабної війни, варто враховувати, що у перспективі чисельність фахових високоосвічених пошуковців навіть без досвіду роботи теж скорочуватиметься, а, отже, питання кадрового забезпечення діяльності підприємств лише загострюватимуться. Тому за цих умов надзвичайно важливим завданням стає формування й утримання кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб. Враховуючи ж той факт, що «розширення можливостей працівників – це довготривалий процес, а не одноразовий захід» [9], то досягнення поставлених цілей управління персоналом має базуватися на

системній роботі, а, відтак, і на чітко окресленому концептуальному базисі змін.

Висновки. У світі в цілому, як і в Україні, наразі назріла потреба до перегляду діючої парадигми управління персоналом підприємства. Однак, при цьому, український контекст є безпрецедентним для сучасної світової історії, а, отже, потребує й специфічних рішень та підходів. Так, проведене дослідження дозволило зробити висновок, що основними викликами управлінню персоналом за сучасних умов є втрата наявного кадрового потенціалу, зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів та складність пошуку кандидатів на заміщення вакан-

сій, які потребують висококваліфікованого персоналу. З огляду на це ключовими цільовими напрямками вирішення проблем на рівні системи кадрового менеджменту підприємства має стати збереження наявного кадрового потенціалу, оптимізація робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями та формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві. Кожен з окреслених цільових напрямків має досягатися за рахунок запропонованого переліку базових кроків, які, однак, мають деталізуватися та алгоритмізуватися у подальших дослідженнях.

REFERENCES:

1. Divya G., Gupta K. (2022) The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6. No. 4. P. 2975–2979. Available at: <http://journalppw.com>
2. Shkoda T. (2021) Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*. Vol. 59 (1). Issue 1. P. 9–19. Available at: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454>
3. Rasool S. F., Samma M., Anjum A., Munir M., Khan T. M. (2019) Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: empirical investigation from banking sector of China International *Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. Available at: <https://tuengr.com/V10A/10A19HM.pdf>
4. Stor M. (2023) Human resources management in multinational companies. A Central European perspective. New York : Routledge, 347 p.
5. Shandiz S., Ghoroneh D., Charabin M., Akbari A. (2020) Designing a comprehensive human resources model based on ISO34000 standard. *Journal of System Management*. Issue 1. P. 177–186.
6. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343rd Session. Geneva, November 2021. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf
7. Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. A Practical Approach to HR Management for HR Practitioners, Corporate Service Directors and Managers in the SAI. AFROSAI-E, 2019. 92 p. Available at: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>
8. ASEAN Declaration on human resources development for the changing world of work and its roadmap. Jakarta : The Association of Southeast Asian nations secretariat, 2020. Available at: <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Declaration-on-Human-Resources-Development-for-the-Changing-World-of-Work-and-Its-Roadmap.pdf>
9. Das D., Divakaran P. (2020) Challenges of human resource management and employee administration. *Journal of critical reviews*. Vol. 7. Issue 2. P. 1248–1251. ISSN-2394-5125.