

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-121>

УДК 004.4:005.95:331.108.2:331.53

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗУВАННЯ ТА ВІЙНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

PROBLEMS OF FORMING A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND WAR: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

Заставний Микола Андрійович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9455-4618>

Zastavnyi Mykola

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблематиці формування системи менеджменту персоналу за умов війни за умов глобалізування. Цілями статті є дослідження особливих сучасних умов формування системи менеджменту персоналу за умов війни. Встановлено, що процеси глобалізування, як невід'ємна частина функціонування світової економіки, сприяють концентруванню економічних, техніко-технологічних, інформаційних ресурсів у розвинених країнах, а це формує даткові виклики для таких країн, як Україна. Проаналізовано історичне еволюціонування підходів управління персоналом. Їх прийнято виділяти три: економічний, організаційний (органічний), гуманістичний. Пріоритети розвивання людського капіталу, як об'єкту управління, тісно взаємопов'язані із гармонійним розвитком економіки, що є важливим при формуванні системи менеджменту персоналу.

Ключові слова: люди, міграція, війна, персонал, праця, менеджмент, методи менеджменту, управління персоналом.

The article is devoted to the problems of forming a system of personnel management in wartime in the context of globalization. The purpose of the article is to study the special modern conditions of formation of the personnel management system in wartime. The methods used in writing the article were the following: morphological, analytical. The results of the article are as follows. It has been established that globalization processes, as an integral part of the functioning of the world economy, contribute to the concentration of economic, technical, technological, and information resources in developed countries, and this creates urgent challenges for countries such as Ukraine. The article analyzes the historical evolution of HR management approaches. There are three of them: economic, organizational (organic), and humanistic. The priorities for the development of human capital as an object of management are closely interrelated with the harmonious development of the economy, which is important in the formation of a personnel management system. The main components of the HRM system are generally considered to be the following: subject; object; direct managerial influence; feedback etc. The ability to effectively use and develop human potential at the micro and macro levels is a key element of successful business activity. This is especially acute in times of war and its consequences – lack of human resources. The formation of a highly effective human resources management system requires experience and competencies not only in the economic and managerial fields, but also in such areas as psychology, communication, conflict management, etc. The practical results are that the formation of an updated, modern HRM system in Ukraine is driven by the dynamic globalization of the economy and wartime conditions. These processes need to take into account the challenges of globalization, imbalance in the distribution of labor potential in labor markets (through emigration, relocation to safer areas, etc.), digitalization, etc. Addressing existing problems, threats, and challenges will help to establish an effective HR management system.

Keywords: people, migration, war, personnel, labor, management, management methods, personnel management.

Постановка проблеми. Глобальні виклики (передусім військові, економічні, соціальні, політичні та інші) для вітчизняного бізнесу спонукають його до запровадження значних змін, реформ, перетворень тощо. Тому перед вітчизняними підприємствами постає нагальна проблема формування ефективної системи для управління їх ресурсами, одним із найцінніших серед яких виступає їх персонал. Адже успішність реалізування бізнес-процесів тісно взаємозалежить із професійними компетентностями фахівців. Враховуючи, що сучасний світ, охоплений хвилями глобальної нестабільності, а Україна ще й війною, перед системою управління персоналом ставляться все нові виклики. При чому вітчизняний бізнес змушений невідкладно на них реагувати, зокрема, у вигляді прийняття, реалізування інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначена у статті проблематика є, залишатиметься актуальною для вітчизняної економіки до завершення бойових дій, припинення війни і протягом періоду відновлення. Серед науковців, що займаються проблематикою менеджменту персоналу за умов війни потрібно відзначити таких як: Афанасенко М. [14], Біленко О. [13], Бутенко І. [1], Варіс І. [8], Власенко К. [6], Гавловська Н. [15], Горбань С. [13], Гордєєва-Герасимова Л. [2], Дерев'янку А. [3], Калюжна Ю. [20], Карий О. [10], Кириченко О. [4], Коваленко М. [5], Коваленко О. [17], Козак К. [16], Козьмук Н. [6], Корнійчук А. [7], Костунець Т. [7], Кравчук О. [8], Кушнерик О. [9], Рубель К. [8], Лемешко М. [14], Літорович О. [10; 11], Михайліченко Л. [20], Мотуз В. [19], Обіход С. [12], Павлова В. [13], Продіос О. [14], Рудніченко Є. [15], Седіков Д. [16], Седікова І. [16], Станіславик О. [17], Федик М. [18], Холодницька А. [19], Череп О. [20], Швороб Г. [5], Шкробот М. [21] та інших.

Серед зарубіжних дослідників менеджменту персоналу, окрім таких класиків як Друкер П., Маслоу А., МакГреогр Д. та ін. доцільно звернути увагу на доробки Станцю Т. [22].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на оглянуті дослідження вказаної проблематики (реформування, діджиталізування системи менеджменту персоналу), дещо поза увагою залишається управління (менеджмент) персоналу саме в умовах турбулентності, викликаними війною.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями виступають дослідження проблем реформування, діджиталізування

системи менеджменту персоналу за умов війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім потрібно зазначити, що процеси глобалізування, як невід'ємні частина функціонування світової економіки, сприяють концентруванню економічних, техніко-технологічних, інформаційних ресурсів у розвинених країнах. Це формує даткові виклики для таких країн, як Україна. Через це розрив технологічного, інфо-комунікаційного забезпечення, управління персоналом стає відчутнішим. Тому вітчизняна економіка потребує застосування інноваційних рішень для збалансування цієї нерівності [12, с. 3–7]. Професійні вміння, компетенції, навички, особисті характеристики суттєво впливають на процеси прийняття швидких, головне ефективних управлінських та інших видів рішень, які врешті скеровуються на забезпечення конкурентних позицій, фінансової стійкості, досягнення перспектив у стратегічному розвитку тощо.

До зазначених загроз для України проблемним питанням виступає ще й вимушене емігрування вітчизняного працездатного населення через небезпеку їх здоров'ю та життю, а також небезпеку здоров'ю та життю їх рідних. Неможливо сьогодні чітко оцінити втрати, викликані війною з росією. Але те, що вони є колосальними, і вже відчувається нестача у працівникам (особливо чоловічої статті) є доведеним фактом. Саме тому надактуальним є проблема формування дієвої, ефективної системи використання наявного персоналу в умовах війни та після її завершення. Для вирішення вказаної проблеми необхідним є формування ефективної системи управління персоналом. Для цього слід чітко розуміти трактування даного терміну а також історико-економічні особливості його становлення і розвитку. Управління персоналом (менеджмент персоналу, сьогодні все частіше зустрічається ширший термін – «HR-менеджмент» [8; 9; 22]) – скоординована система заходів із «формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [19, с. 12]. Що стосується еволюціонування підходів управління персоналом, то їх прийнято виділяти три: економічний, організаційний (органічний), гуманістичний [7, с. 570–571].

Виникнення, розвивання зазначених підходів (рис. 1) зумовлювалося еволюціонуванням світових ринкових відносин [7, с. 570–571].

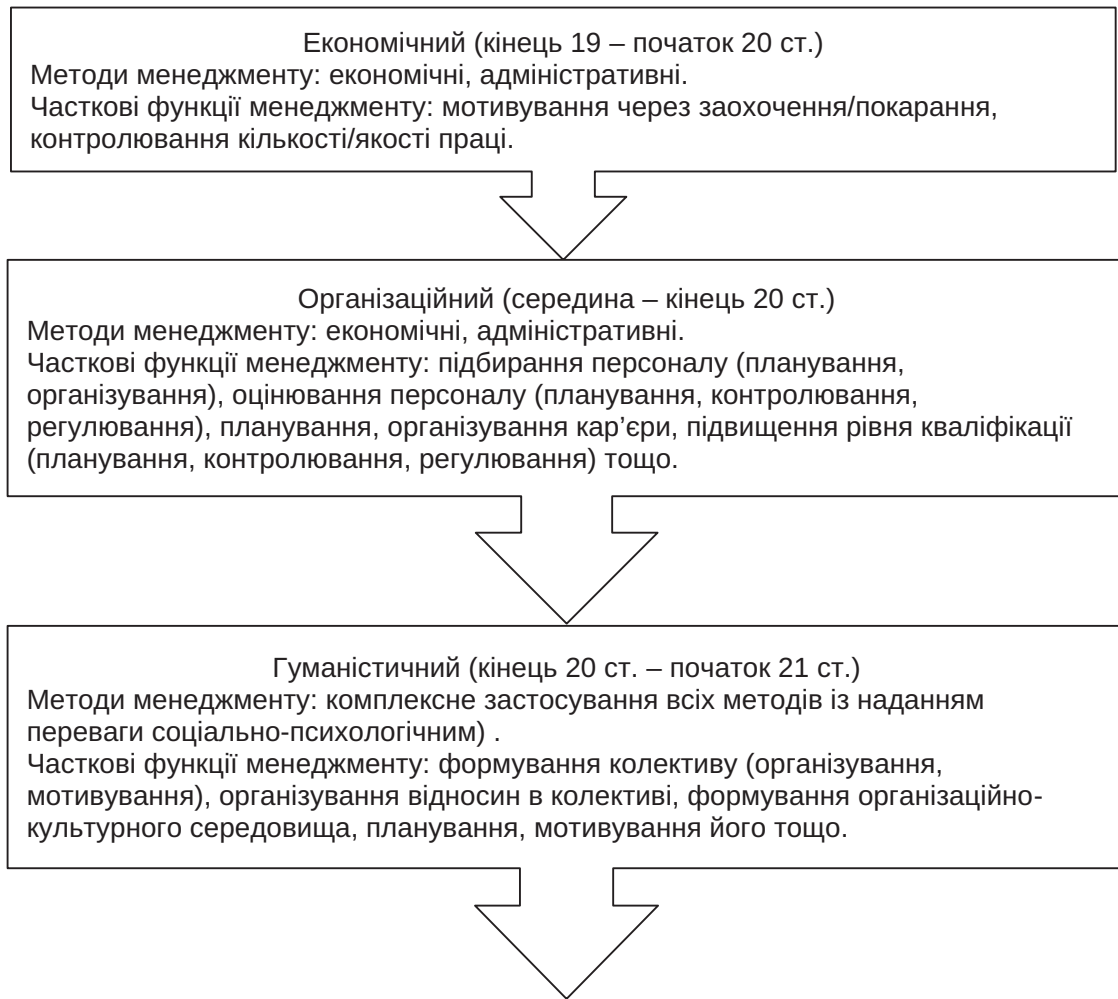


Рис. 1. Еволюціонування підходів до формування системи менеджменту персоналу

Джерело: побудовано на основі: [4, с. 49; 6, с. 147–18; 7, с. 571; 17, с. 21–22; 12, с. 3–4]

При цьому фахівці вказують, що пріоритети розвивання саме людського капіталу, як об'єкту управління, тісно взаємопов'язані із гармонійним розвитком економіки [1; 4; 6; 9; 12; 14; 17; 19; 20]. Персонал виступає основою для конкурентоспроможності підприємств і організацій, забезпечуючи гармонійне розвивання. Саме тому ключовим елементом успішної господарської діяльності виступає здатність ефективно використовувати, розвивати людський потенціал на мікро та макро рівнях. Особливо гостро це відчувається за умов війни, її наслідків – браку людських ресурсів.

При формуванні високо ефективної системи управління (менеджменту) персоналом необхідними є досвід, компетентності при чому не лишень в економічній, управлінській галузях, але й таких сферах як психологія, комунікування, конфліктологія тощо [14].

Основними компонентами системи менеджменту персоналу прийнято вважати такі: [14]: суб'єкт (джерело управлінського впливу (менеджменту, оскільки менеджмент передбачає управління саме людьми); об'єкт (на нього спрямовано вплив); безпосередньо управлінський вплив (цілеспрямовані, організовані, узгоджені команди, інструменти, методи впливу задля «внесення фактичних змін» у статуси об'єктів); зворотній зв'язок (інформація щодо впливу суб'єкта, викликані зміни, наслідки тощо) [14]. Саме суб'єкти здійснюватимуть такі функції менеджменту як організування, мотивування, контролювання на основі лідерства.

Важливим сучасним елементом виступає діджиталізування системи менеджменту персоналу. Оскільки, якщо раніше головним ресурсом виступав людський капітал, то сучасні підходи передбачають синергетичні

ефекти від поєднання талантів зі діджитал-технологій [17]. Також на зміну індивідуальному управлінню приходять командне управління [17]. Також зосередженість виключно на організуванні бізнес-процесів змінюється на активне «залучення персоналу та підвищенні рівня продуктивності» [17] тощо.

Що ж стосується мотиваційного вектору розвитку системи менеджменту персоналу в умовах війни, то ключовими елементами повинні виступати такі [20]: матеріальне стимулювання (ресурси, інструменти для ефективної праці, самовіддачі тощо); формування необхідного рівня безпеки, захисту; навчання, розвивання; налагодження тісної співпраці та постійного комунікування (включаючи, зокрема, підтримання, співчуття тощо). Вказані елементи сприятимуть для забезпечення відчуття (правдивого) приналежності працівників до єдиної команди (як реалізування теоретичного елементу діджиталізування, HR-менеджменту), підтриманні тощо. Також це сприятиме ефективному координуванню

при розв'язанні проблем в реальному часі (онлайн).

Висновки. В умовах воєнного стану, постійним змінам бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах надзвичайно важливого значення набувають зміни в системі менеджменту персоналу. Нажаль, першочерговим є не розвивання, а виживання бізнесу. Тому спрямування менеджерських зусиль саме на збереження професійних кадрів є особливо значущим сьогодні.

Формування оновленої, сучасної системи менеджменту персоналу в Україні викликане динамічним глобалізуванням економіки та умовами воєнного часу. Дані процеси потребують врахування викликів глобалізування, дисбалансування розподілення трудового потенціалу на ринках праці (через емігрування, переміщення в безпечніші області тощо), діджиталізування тощо. Вирішення існуючих проблем, загроз, викликів дозволить налагоджувати ефективну систему менеджменту персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
2. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.
3. Дерев'яно А. Головна задача – вистояти: що турбує бізнес в Україні під час війни. *РБК Україна*. 2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespoakit-biznes-1655831867.html>
4. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3. С. 46–53.
5. Коваленко М. А., Швороб Г. М. Нові уявлення про рушійні сили економічного розвитку і вимоги до компетентностей майбутніх фахівців. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 9–15.
6. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3 (35-36). С. 145–150.
7. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 570–572.
8. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
9. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.
10. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
11. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>
12. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3–9.
13. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279–290.

14. Продіос О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>
15. Рудніченко Є., Гавловська Н. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 311–315.
16. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 51–57.
17. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24.
18. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 48–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf
19. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
20. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
21. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
22. Stanciu Th. HR Trends to Leverage in Your Strategy. Mirro. 2024. URL: www.mirro.io/blog/hr-trends-2024/

REFERENCES:

1. Butenko I. (2013). Evoliutsiia y henezys osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Evolution and genesis of the basic concepts of personnel management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 20–25. (in Ukrainian)
2. Hordieieva-Herasymova, L.Iu. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Enterprise personnel management: theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi*, vol. 12 (124), pp. 163–167. (in Ukrainian)
3. Derevianko, A. (2022). Holovna zadacha – vystoiaty: shcho turbuie biznes v Ukraini pid chas viiny [The main task is to survive: what worries business in Ukraine during the war]. *RBK Ukraina*. Available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html>.
4. Kyrychenko, O. (2023). Zrostantia efektyvnosti upravlinnia personalom yak osnova konkurentospromozhnosti ta yakosti diialnosti orhanizatsii, yii funktsionalnykh pidrozdiliv [Growth of efficiency of personnel management as a basis of competitiveness and quality of activity of the organization and its functional units]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3, pp. 46–53. (in Ukrainian)
5. Kovalenko, M. A., Shvorob, H. M. (2017). Novi uiavlennia pro rushiini syly ekonomichnoho rozvytku i vymohy do kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv [New insights into the driving forces of economic development and requirements for the competencies of future professionals]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 9–15. (in Ukrainian)
6. Kozmuk, N. I., Vlasenko, K. K. (2019). Znachennia upravlinnia personalom u systemi orhanizatsiinoho upravlinnia [The importance of personnel management in the system of organizational management]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, vol. 2-3 (35-36), pp. 145–150. (in Ukrainian)
7. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of HR management: conceptual aspects and trends]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
8. Kostunets, T. A., Korniiichuk, A. M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychnyi bazys [Approaches to the management of personnel of enterprises: theoretical basis]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 2, pp. 570–572. (in Ukrainian)
9. Kushneryk, O. V. (2020). HR-menedzhment: innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia personalom [HR-Management: innovative approach to personnel management]. *Pidpriyemnytstvo ta innovatsii*, vol. 12, pp. 125–129. (in Ukrainian)
10. Litorovych, O. V., Karyi, O. I. (2020). Vykorystannia adaptivno-interaktyvnykh system u protsesi navchannia personalu [The use of adaptive interactive systems in the process of staff training]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 159, pp. 58–62. (in Ukrainian)
11. Litorovych, O. V. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhitalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in the context of digitalization]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292>

12. Obikhod, S. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom yak faktor konkurentospromozhnosti u konteksti hlobalnoi nestabilnosti [Innovative approaches to human resource management as a factor of competitiveness in the context of global instability]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (107), pp. 3–9. (in Ukrainian)
13. Pavlova, V., Horban, S., Bilenko, O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Innovative technologies of personnel management in the conditions of global instability]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 4 (34), pp. 279–290. (in Ukrainian)
14. Prodios, O. I., Afanasenko, M. A., Lemeshko, M. A. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>
15. Rudnichenko, Ye., Havlovska, N. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5. T. 1, pp. 311–315. (in Ukrainian)
16. Sedikova, I. O., Kozak, K. B., Sedikov, D. V. (2022). Upravlinnia personalom v umovakh hlobalnykh informatsiinykh protsesiv [Personnel management in the context of global information processes]. *Ekonomika kharchovoï promyslovosti*. T. 14. Vol. 2, pp. 51–57. (in Ukrainian)
17. Stanislavyk, O. V., Kovalenko, O. M. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv na zasadakh didzhytalizatsii [Features of enterprise personnel management on the basis of digitalization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 3, pp. 20–24. (in Ukrainian)
18. Fedyk, M. V. (2022). Kreatyvna zainiatist v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Creative employment in the context of digital transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 48–54. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf
19. Kholodnytska A. V., Motuz V. O. Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymannia motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [The use of modern tools for maintaining motivation and efficiency of using the labor potential of staff]. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
20. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., Mykhailichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
21. Shkrobot, M. V. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Modern technologies of personnel management: a textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 194 p. (in Ukrainian)
22. Stanciu, Th. (2024). HR Trends to Leverage in Your Strategy. Mirro. 2024. Available at: www.mirro.io/blog/hr-trends-2024/