

зміни, що існують у зовнішньому середовищі, визначити стейкхолдерів, які можуть становити загрозу для підприємства, оцінити, які фактори зовнішнього середовища допоможуть досягнути поставлені цілі.

Таким чином, процес планування можна розглядати як складну комплексну систему робіт зі створення нормативної бази управління організацією та її використання у процесі управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами для досягнення очікуваних результатів.

Використані джерела

1. Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. Основи планування діяльності підприємств не виробничої сфери : навч. посіб. / Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. – Київ: Кондор, 2018. 218 с.
2. Методологія планування підприємницької діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/DypEew8>
3. Планування в системі управління [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://cutt.ly/VypEfQh>

Галіна ЗАХАРЧИН

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

Тетяна СКЛЯРУК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасна система менеджменту персоналу зазнає якісних змін і набуває нових сенсів під впливом тенденцій сьогодення. Основні тенденції у сфері менеджменту персоналу є наслідком процесів різного характеру, які відбуваються в глобальному й локальному вимірах. Це багатогранні процеси, що охоплюють всі сфери буття й свідомості людини та стосуються як економіки, так й ідеології. Щодо ідеології, то сьогодні актуалізується соціогуманістична парадигма менеджменту, відповідно, філософія менеджменту має виражене людиноцентричне спрямування. Людиновимірність, як ідеологічна засада менеджменту, формує розуміння людини як цінності, а не одного із ресурсів, стимулюючи створення умов для її розвитку та самоудосконалення.

Важливою тенденцією сьогодення є збереження й розвиток людського потенціалу а сенсом стає нова якість, яка досягається зростанням ролі соціально-психологічних чинників в управлінських процесах, свободою

творчості та переходом до суб'єкт-суб'єктних відносин. Ці відносини стають не тільки сучасною методологічною основою менеджменту, але й в прикладному сенсі визначають нову модель відносин-самоорганізацію.

У рамках соціогуманістичної парадигми менеджменту новими гуманістичними технологіями менеджменту персоналу стають сучасна управлінська культура та культура відповідальності. Сучасна управлінська культура передбачає принцип прозорості, відкритості й залучення та довіри, вона є наслідком відсутності традиційних ієрархій та лідерства. Залучення персоналу до виробничих й управлінських процесів підвищує довіру колективу і стимулює новий виклик сьогодення – створювати культуру відповідальності. Культура відповідальності стає мотиваційним інструментом, вона поширюється на весь персонал, оскільки ініціатива, пропозиції, управлінські рішення не мають строго авторитарного характеру, а є спільнодією усього колективу.

Нові тенденції в системі менеджменту персоналу також пов'язані із процесами інтелектуалізації, інформатизації та віртуалізації суспільства. Паралельно із динамічним прискоренням цих процесів змінюється попит й пропозиція на ринку праці, що, своєю чергою, вимагає нових механізмів, форм й технологій HR – менеджменту; визнання пріоритетних компетенцій та розширення форм організаційного навчання й розвитку персоналу. Динамічне нарощування інформаційних технологій й проникнення їх у всі галузі й сфери засвідчує про формування цифрової економіки. З огляду на це, в Україні стартувала Концепція розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018-2020 роки, відповідно до якої передбачено заходи щодо активізації цього процесу.

Цифрова економіка, наділена позитивними якостями й можливостями розвитку, одночасно, породжує низку проблем, які стосуються ринку праці і, відповідно, менеджменту персоналу. Ознакою цифрової економіки є присутність віртуального світу, який поширюється на робочі місця та просторово віддалені форми праці. Відокремлення наукомістких видів діяльності, поширення аутсорсингу, розповсюдження фрілансингу не тільки вплинуло на сферу зайнятості, але й змінило режим праці, процедуру трудових взаємовідносин. Менеджмент персоналу вийшов за межі територіально окресленої організації із чітким розпорядком режиму праці, відкидаючи регламентовані трудовим законодавством норми й приписи. Цифрова економіка змінює підходи до ведення бізнесу, поділу праці й до управління персоналом. Однак, попри позитивні можливості цифрової економіки, спостерігаємо її негативні наслідки, зокрема, зникнення певних професій, руйнування робочих місць у реальному економічному секторі, загострення конфліктності через неврегульованість законодавством цієї сфери діяльності. Дослідження

специфіки цифрової економіки показують, що в проблемне поле потрапляють види діяльності, в яких переважає ручна праця, рутинні операції, тому персонал, зайнятий такою працею, насамперед потрапляє в зону ризику витіснення з ринку праці. Однак, спостерігається інша тенденція – зростання попиту на гуманітарні професії, які не дуже піддаються автоматизації. У зв'язку з цим, категорію залучених людей поповнюватимуть гуманітарії. Поява нових професій і зміна змісту трудової діяльності, своєю чергою, стимулюють до постійного розвитку та самонавчання, щоб бути залученим у процеси, та не потрапити у категорію відчуженого класу. Для зменшення соціальної напруги і зменшення числа відчужених людей ефективними можуть стати програми раціонально-збалансованої соціальної політики як на макро-, так і на мікрорівнях та розширення практики соціальних інвестицій. На макрорівні необхідними є заходи щодо відповідного інституційного забезпечення трудових відносин на ринку праці. Дослідники демографічних й соціально-економічних процесів та ринку праці зазначають, що «вкрай потрібною є трансформація соціальної підтримки працездатного населення, зокрема, стимулювання активної поведінки на ринку праці (зайнятості, підприємництва, самозайнятості, сімейного бізнесу тощо), підвищення диференціації пенсій відповідно до тривалості страхового стажу, вибудова і дотримання співвідношень мінімальних державних гарантій (мінімальна заробітна плата має істотно перевищувати всі інші за винятком адресованих людям з особливими потребами)» [5, с.23].

Вплив глобальних тенденцій і диференціація робочої сили змушують вищий менеджмент не тільки шукати механізми управління різними поколіннями, мотивування працівників різних вікових груп, але й реагувати на потребу у нових компетенціях персоналу. Очевидно, що пріоритетними визнаватимуться компетенції, які породжені потребою ринкового середовища, тенденціями та рекомендаціями Всесвітнього економічного форуму у Даосі. Сучасний світ привів до зміни традиційних знань і появи нових навичок, до яких здебільшого відносять: критичне мислення, емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, здатність управляти змінами, проактивне пізнання, креативність, цифрова грамотність, емпатія, прикладна уява, мистецтво комунікування. Критичне мислення разом із когнітивною гнучкістю дають змогу усвідомлювати перспективу розвитку, враховуючи ризики й загрози, оцінюючи виклики й можливості. Командна співнодія у вирішенні тактичних та стратегічних завдань потребує синтезу комунікативності та емоційного інтелекту.

Крім того, дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення

атмосфери співпраці і підтримки в колективі. «Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури. В результаті реалізації такої програми рівень емоційного інтелекту і лідерських якостей працівників всіх рівнів значно підвищується. Особливо варто відзначити такі вигоди від проведення Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства як підвищення мотивації персоналу і зростання цінності компанії як працедавця» [1].

Оскільки, відчутною є тенденція еволюційних змін статусної ролі менеджера з персоналу: від дженераліста, бізнес-партнера до бізнес-лідера, то розширюється коло фахових і світоглядних компетенцій. З огляду на це, критичне мислення, креативність, здатність управляти змінами повинні доповнюватися не тільки емоційним інтелектом, але й духовним інтелектом та інтелектуальною культурою.

Набуття нових компетентностей вимагає постійного навчання та самонавчання, а поява талант-центричних організацій доводить, що креативне мислення й творчий розвиток є пріоритетним для сучасного менеджменту. Організаційне навчання й управління талантами набувають також нового сенсу під впливом багатьох чинників, серед яких інтеграція у світові структури із європейськими стандартами управління персоналом, крос-культурними відмінностями; акценти на відновлення персоналу та покращення добробуту; утвердження екосистеми трудових ресурсів. Відтак виникає потреба у другій вищій освіті, тобто, появляється навчання подвійного циклу та повторне навчання, спрямоване на набуття нових компетенцій і адаптації до способів заміни організації праці. Процес навчання стає безперервним, поєднуючи індивідуальне (персональне інтелект-знання), так командне, організаційне знання. У цьому контексті вбачаємо позитивну тенденцію партнерства науки освіти, бізнесу та розвитку культури кар'єрної мобільності в корпораціях.

Отже, з огляду на виклики й трансформації сьогодення змінюються моделі управлінської практики, а система менеджменту персоналу набуває нових сенсів у методологічному, теоретичному й прикладному аспектах.

В умовах інтелектуалізацій й інформатизації суспільства появляється новий тип працівника-інтелектуальний, для якого необхідні тонко планові форми управління, а спрощення організаційної структури й залучення всього персоналу до управлінських дій змінює систему соціально-економічних відносин, розвиваючи суб'єкт-суб'єктні відносини. Процеси гуманізації праці та соціалізації визначатимуть нові сенси менеджменту персоналу. У зв'язку з цим, соціогуманістична парадигма стає концептуально-методологічним

підґрунтям для творення нової культури креативного мислення і нових сенсів розуміння цінності людського потенціалу в досягненні успіху. У прикладній площині нової якості набуватимуть механізми, технології та інструментарій HR – менеджменту, які змінюватимуться під впливом тенденцій інформатизації суспільства, побудови цифрової економіки, трансформації дії закону попиту і пропозиції на ринку праці. Завдяки різним практикам навчання й розвитку персоналу формуватимуться нові якості людини, нові компетенції, нові моделі кар'єри, які сприятимуть швидкій адаптації і знижуватимуть ризик потрапити в категорію відчуженого класу суспільства.

Використані джерела

1. Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 494с.
2. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 16, частина 1. 2017. С.130-134.
3. Захарчин Г.М. Інтелектуальна культура та духовний інтелект як сучасні чинники інноваційного розвитку. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2019. Вип. 45. С. 125-129.
4. Кушинова Н.Г. Запровадження та розвиток сучасних персонал-технологій в управління персоналом. *Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету*. 2018. №4(40). С.134-141.
5. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018, №2(33). С.10-26.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018р. № 67-р.

Василь ЗДРЕНИК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

ТЕОРІЯ ТА ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В конкурентних умовах господарювання керівникам підприємств різних рівнів часто доводиться розробляти управлінські рішення в умовах недостатньої або ненадійної інформації, а результати реалізації не завжди співпадають із запланованими. В таких випадках посилюються напередбачувані невизначеності, ризики, які стають супутниками керівників і спеціалістів більшості компаній.

Невизначеність – це не зовсім чітка, неточна, неясна інформація, яку