

**Список використаних джерел:**

1. Огляд початкових механізмів економічного, національного і багатостороннього реагування на Covid-19. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/oglyad-pochatkovyih-mehanizmv-ekonomichnogo-natsionalnogo-i-bagatostoronного-reaguvannya-na-covid-19/> (дата звернення 10.05.2021).
2. Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European central bank, the European investment bank and the Eurogroup. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-coordinated-economic-response-covid19-march-2020\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-coordinated-economic-response-covid19-march-2020_en.pdf) (дата звернення 10.05.2021).

**Сергій НАДВИНИЧНИЙ**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В  
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

У глобальному економічному середовищі погляди на зміст і роль людських ресурсів зазнають постійної трансформації. Спрямування їх суспільного розвитку в умовах таких перетворень відбувається під впливом низки чинників, а заходи щодо управління розвитком людських ресурсів постають цілковито залежними від системи складових: глобальних проблем, загроз, викликів і тенденцій.

У сучасній вітчизняній науковій літературі основу таких досліджень у своїх працях заклали такі вчені як: Д. П. Богиня, О. Г. Білорус, В. М. Геєць, О. А. Грішнова, С. І. Дорогунцов, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Д. Г. Лук'яненко, С. В. Мочерний, А. С. Філіпенко та інші. Проте, сучасні об'єктивні умови людського існування спонукають до конкретизації та системного дослідження засад глобального управлінського впливу на розвиток людських ресурсів. Відтак, це зумовлює актуальність і науково-теоретичну значимість дослідження.

Під людськими ресурсами розуміють усю сукупність ресурсів, які представлені на ринку праці, включаючи і людський потенціал. Тому людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [1].

В останні роки термін «людські ресурси» почали використовувати на всіх рівнях управління, тим самим відзначаючи роль людини у господарських

процесах. Зокрема О. Левицька трактує їх як «...сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібності і культуру, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому» [2].

Людина, будучи ресурсом, використовує природні живі та неживі речі, формує соціальне та штучне середовище. І якщо до середини ХХ ст. роль людських ресурсів у глобально-цивілізаційному розвитку світу була невизначеною, то масштаби науково-технічних досягнень у сфері опанування енергії атома, застосування ядерної та хімічної зброї масового ураження, освоєння космічного простору, побудови великих мегаполісів та систем комунікацій, зміни природних ландшафтів і видобутку природних речовин дозволяють констатувати визначальний вплив людських ресурсів на суспільний розвиток і, відповідно, на зростання значущості людини у світі [3].

Разом із тим, класичний економічний підхід до управління працівниками, заснований на працях М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля під впливом світових глобалізаційних процесів зазнав трансформації і на його основі появляються нові концепції управління, серед яких провідне місце зайняла концепція управління людськими ресурсами, сформована працями Г. Беккера, Ф. Герцберга, С. Кузнеця, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу (ставлення до працівників як до провідного ресурсу, врахування потреб та інтересів людини, здійснення активної гнучкої кадрової політики, сприяння безперервному розвитку людини-працівника, збагачення та гуманізація методів управлінського впливу, задіяння демократичного підходу в управлінні) [2]. Відтак, принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами знайшли своє втілення в основних типах управління, що достатньо широко використовуються в економічно розвинутих країнах: управління за результатами, управління за допомогою мотивації, рамкове управління, партисипативне управління, підприємницьке управління тощо [4].

А. Хаслінда дає характеристику процесу управління людськими ресурсами як процес управління людськими талантами для досягнення цілей організації, що включає набір і відбір персоналу, компенсації та пільги, промислові та трудові відносини, управління безпекою й охороною здоров'я, а розвиток людських ресурсів – як організовану діяльність щодо управління впродовж певного проміжку часу, яка спрямована на зміни у поведінці працівників, що включає навчання та підготовку, оцінку роботи, планування кар'єри та розвитку, управління змінами [5].

Управління людиною та її розвитком у ХХІ ст. трансформується під впливом змін у характері суспільних відносин. Тісне поєднання традиційних положень менеджменту і новаторських підходів зумовило перехід ціннісної орієнтації організацій та суспільних інститутів до нових форм управлінської

культури [6].

Зауважимо, що людські ресурси у таких умовах виявляють сформовані суспільством нові якості та властивості. Наприклад, у рамках неокласичної економічної теорії з праць В. Парето, Е. Шпрангера, Д. Міля сформована концепція «*Homo Economicus*» («людина економічна»), яка розглядає поведінку людини, що діє в особистих інтересах, раціонально, максимально спрямовується на власну користь, реагує на обмеження середовища життєдіяльності, має стійкі переваги, розпоряджається інформацією, створює загрозу суспільству [7].

Варто відзначити відповідність сучасних підходів до управління людськими ресурсами з теоріями мотивації Ф. Герцберга, коли теорія «Х» пов'язується з «Hard» ставленням до управління людськими ресурсами, а теорія «Y» – з «Soft» ставленням [8].

Відтак, дихотомія «Hard» і «Soft» підходів до управління з'явилася у США. З точки зору «жорсткого» підходу, людські ресурси значною мірою є фактором виробництва і пасивними; цей підхід схожий на менеджмент, коли люди зводяться лише до пасивних об'єктів, які оцінюються залежно від того, чи володіють вони навичками, яких вимагає організація; це є упором на кількісні, розрахункові та бізнес-стратегічні аспекти управління, це певним чином облік людських ресурсів [9].

«М'який» підхід робить акцент на «людині» і пов'язаний із школою людських відносин; працівники сприймаються як цінні активи і джерела конкурентної переваги через їх зобов'язання, адаптивність і високоякісні навички та продуктивність; співробітники є активними, а не пасивними, вони здатні до розвитку, гідні довіри і співробітництва, яке досягається за рахунок участі; завдяки м'якому підходу до управління збільшується прихильність та віддача працівників [9].

Концепція нормативного управління людськими ресурсами була прийнята багатьма організаціями і має два загальні положення. Перше – кадрова політика повинна бути інтегрована із стратегічним бізнес-плануванням і використовуватися заради зміцнення або зміни відповідної організаційної культури. Друге – людські ресурси є цінними та виступають джерелом конкурентної переваги, а їх найефективніше використання досягається за допомогою політики, яка сприяє прихильності.

Відзначимо, що у світовому вимірі розвиток людських ресурсів у різних регіонах відбувався по різному та нерівномірно, проте, країни почали усвідомлювати цінність людських ресурсів і акцент почав робитися на інвестиції в навчання й освіту для підвищення продуктивності праці. А ефективність управління людськими ресурсами є однією із складових економічного розвитку, яка має забезпечити сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу, розвитку особистісних здібностей, одержання задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання власних досягнень [10].

Очевидно, що Четверта промислова революція вносить свої корективи не лише у формування економічної, соціальної та політичної структури, але й на систему управління людськими ресурсами та вирішення HR-проблем. Зокрема, відбувається вплив на працівників і роботодавців через роль бізнесу у суспільстві, нерівність доходів, рівень заробітної плати.

Масштаби змін у роботі, працівниках і робочій силі та їх вплив на роботодавців достатньо відчутний, що потребує переосмислення становища та пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами, зокрема:

- необхідність взаємодії з талановитими людьми за допомогою пошуку людей через альтернативну робочу силу з використання технологій сорсингу та підвищення продуктивності рекрутингу;

- використання принципу «навчання впродовж життя», застосування інтегрованого навчання з роботою, адже сучасні вимоги до роботи створюють потребу у нових вміннях, навичках і здібностях;

- підприємницька мобільність талановитих працівників, яка має поширюватися на працівників усіх рівнів, а не лише на керівників, а сучасні технології мають забезпечувати впорядкований процес мобільності для переміщення між функціями, завданнями і проектами, а також географічними регіонами;

- використання хмарних технологій, які варто використовувати з метою автоматизації та доповнення до основних систем.

Виходячи із необхідності трансформації підходів щодо управління людськими ресурсами можна піти різними шляхами розвитку, зокрема :

- оновити та удосконалити те що є;

- трансформувати – створити нові структури які змінять стратегічний напрям;

- почати заново і розробити з нуля [11].

Ми вважаємо, що сучасні теоретичні та методологічні підходи до управління людськими ресурсами формують дієву систему, яка складає сукупність суб'єктів і сил, що якісно і кількісно змінюють стан та поведінку людей за рахунок управлінського впливу. Іншими словами, це система відносин між суспільними інститутами та інституціями, що впливають на людський потенціал і формує людський капітал під впливом певних чинників (економічні, політичні, географічні, історичні, тощо).

Сформована сучасна система управління розвитком людських ресурсів має дуже складну та розгалужену структуру, що охоплює усі управлінські рівні. А динаміку їх розвитку можна спостерігати за даними Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), яка розглядає агреговані композитні (зведені) індекси. Головним із них є Індекс людського розвитку (ІЛР) – Human Development Index, який демонструє середній рівень досягнень країн за трьома базовими вимірами людського розвитку: довголіття і здоров'я, доступу до знань

і гідного рівня життя.

Проте, кожна країна має власну національну систему менеджменту зі своїми особливостями та ознаками, зокрема, стиль управління, переважаючі принципи та методи управління, організаційна культура та система комунікації.

На нашу думку, необхідно сформулювати на рівні держави основні напрями щодо управління процесами розвитку людських ресурсів:

- створення центрів управління розвитком людських ресурсів і проведення наукових досліджень у цій сфері;
- удосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, забезпечення захисту здоров'я і життєздатності громадян;
- регулювання відносин між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього ринків, забезпечення економічної безпеки держави;
- побудова системи безперервної освіти для людських ресурсів, зайнятих у трудовому процесі;
- стимулювання діяльності наукових організацій, що займаються вивченням соціально-економічного розвитку, створення та поширення нових технологій;
- забезпечення ефективного управління державною і комунальною власністю.

Отже, сучасні глобалізаційні процеси сприяють формування нового суспільства, функціонуванню взаємозалежних національних економік, регламентують функціонування світових ринків, трансформують структуру виробництва, інформації та капіталу. Разом з тим, вони спонукають до впровадження інноваційної технологізації управлінських процесів розвитку людських ресурсів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Разнодежина Э. Н. Человеческие ресурсы : их роль и значение / Э. Н. Разнодежина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 1. С. 43–49.
2. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. 2010. № 1. С. 37–42.
3. Сардак С. Е. Значення людських ресурсів у глобально-цивілізаційному розвитку світу / С. Е. Сардак // Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : Мат. II міжнар. наук.-практ. конф. 15–16 вер. Львів : ТзОВ Силайн, 2011. С. 149–150.
4. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>
5. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development / A. Haslinda // The Journal of International Social Research. 2009. Volume 2/9. p.180–186.

6. Власова А. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / А. Власова, Ж. Левицька // Києво-Могилянська Бізнес Студія. № 7. 2004. С. 57–61.
7. Franz S. Grundlagen des ökonomischen Ansatzes : Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus / S. Franz // International economics. 2004. № 2. S. 1–16.
8. Truss C. Soft and hard models of human resource management : a reappraisal / C. Truss, L. Grattox, V. Hope-Hailey, P. McGovern, P. Stiles // Journal of Management Studies. 1997. № 34:1. P. 53–73.
9. Gill C. Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management / C. Gill // Rmit Business. 1999. No.WP 99/13. P. 1–48.
10. Nadvynychnyy S. Управление человеческими ресурсами как составляющее стратегии экономического развития аграрной сферы. Applied Sciences and technologies in the United States and Europe: common challenges and scientific findings, proceedings of the 3st International scientific conference. Cibunet Publishing. New York, USA. 2013. P. 193-194.
11. “Social enterprise management – rethinking with a focus on people, introduction to the Deloitte report “GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019”, Upravlenye sotsialnym predpryyatyem – pereosmyslenye s fokusom na lyudej, vvedenye k otchetu kompanyy Deloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019», (2019), available at: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019/> (date of application 19.06.2020).

**Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДИНА**

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

### **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ У ТРАЄКТОРІЮ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"**

Основними цілями функціонування закладів вищої освіти є підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних виконувати типові та нестандартні завдання в умовах перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організацій, де вони реалізуватимуть власні професійні компетентності. Вищеозначені цілі значно актуалізуються для здобувачів галузі знань "Публічне управління та адміністрування", оскільки поряд із завданням щодо формування базових управлінських компетентностей, важливим є закріплення ними лідерських навичок, здатності брати участь у