

**Снітко Є.О.**

канд. техн. наук, доцент;

**Драчук Ю.З.**

доктор економ. наук, проф.,

**Завгородня Є.Є.**

канд. пед. наук, ст. викладач

*Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ,  
Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті окреслено передумови управління людськими ресурсами в умовах глобалізації розвитку економіки України, визначено критерії, показники та принципи ефективного використання людських ресурсів, ролі економіки знань як вирішального чинника економічного розвитку, вимоги нової економіки (економіки знань) до трудової діяльності працівників. Виокремлено принципово важливі компетенції людських ресурсів високотехнологічних підприємств, головні особливості управління людським капіталом, організаційних утворень у сучасних умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, значення цього процесу в оцінці наявних та нових можливостей формування економічної стратегії розвитку вітчизняних підприємств, особливо підприємств промислової сфери, з урахуванням наслідків економічних та соціальних явищ.

**Ключові слова:** людські ресурси, глобалізація розвитку, високотехнологічне підприємство, трудова діяльність, нова економіка, соціальне явище

**Snitko YEI.O., Drachuk Ju.Z., Zavhorodnia YEV. Y.**

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE**

**Annotation.** The article outlines the prerequisites for human resource management in the context of the globalization of the development of the Ukrainian economy, defines the criteria, indicators and principles for the effective use of human resources, the role of the knowledge economy as a decisive factor in economic development, the requirements of the new economy (knowledge economy) for the workforce of workers. The fundamentally important competences of human resources of high-tech enterprises, the main features of human capital management, organizational formations in modern conditions of knowledge-based economy development are highlighted, the importance of this process in assessing existing and new opportunities to form an economic development strategy for domestic enterprises, especially industrial enterprises, taking into account consequences of economic and social phenomena.

**Keywords:** human resources, globalization of development, high-tech enterprise, labor activity, new economy, social phenomenon

**Снитко Е.А., Драчук Ю.З., Завгородняя Е.Е.**

## **УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

**Аннотация.** В статье обозначены предпосылки управления человеческими ресурсами в условиях глобализации развития экономики Украины, определены критерии, показатели и принципы эффективного использования человеческих ресурсов, роль экономики знаний как решающего фактора экономического развития, требования новой экономики (экономики знаний) к трудовой деятельности работников. Выделены принципиально важные компетенции человеческих ресурсов высокотехнологичных

предприятий, главные особенности управления человеческим капиталом, организационных образований в современных условиях развития экономики, основанной на знаниях, значение этого процесса в оценке имеющихся и новых возможностей формирования экономической стратегии развития отечественных предприятий, особенно предприятий промышленной сферы, с учетом последствий экономических и социальных явлений.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, глобализация развития, высокотехнологичное предприятие, трудовая деятельность, новая экономика, социальное явление

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** В діяльності суб'єктів господарювання галузей та сфер економіки країни за умов ринкових відносин роль людського фактору є надзвичайно важливою. Результати роботи та перспективи зростання рівня конкурентоспроможності конкретного підприємства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно реалізуються процеси, пов'язані з управлінням працівниками, які протягом тривалого періоду часу нагромаджують знання, вміння, навички, необхідні для виконання бізнес-процесів. Головною особливістю управління людським капіталом, організаційних утворень у сучасних умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, має стати реалізація функцій планування, організації, мотивації та контролю з їх максимальною орієнтованістю на забезпеченість, на розвиток, на ефективне використання людських ресурсів, працівників. Це відповідає меті Національної стратегії розвитку освіти на наступне десятиріччя - підвищенню доступності якісної, конкурентоспроможної освіти для громадян України відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, кожного громадянина; забезпеченню особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками, здібностями, потребами на основі навчання упродовж життя.

При обмеженості ресурсів у сучасних умовах господарювання та необхідності пошуку дієвих механізмів компенсації їх нестачі пріоритетне

місце у господарській діяльності посідають процеси, спрямовані на пошук і управління людськими ресурсами.

Зростає значення цього процесу в оцінці наявних та нових можливостей формування економічної стратегії розвитку вітчизняних підприємств, особливо підприємств промислової сфери, з урахуванням наслідків економічних та соціальних явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До відомих зарубіжних дослідників широкого кола проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, з інтелектуалізацією як явищ соціального та економічного характеру, слід віднести наступних вчених: М. Армстронг, Е. Брукінг, Г. Беккер, Г. Джоунс, П. Друкер, В. Іноземцев, В., Кірхлер, Б. Леонтьев, Ф. Махлуп, Харингтон Дж. та ін. [1; 2 ]

Різним аспектам людського ресурсу і соціуму, економіки і праці, освіти і науки, менеджменту, виробництва присвячені праці вітчизняних дослідників, таких як О. Амоша, В. Антонюк, С. Вовканич, В. Геєць, Герасименко Г.В., О. Гладун, О. Грішнова, М. Долішній, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Г. Назарова, С. Пирожков, У. Садова, Л. Сав'юк, В. Стешенко, Л. Ткаченко, Н. Ушенко, А. Чухно [3;4;5] та вітчизняних вчених, якими надано зміст економічної категорії «людський капітал», поточну ситуацію у сфері освіти та професійної підготовки, визначено роль освіти у нагромадженні людського капіталу та ступінь відповідності фахової підготовки спеціалістів потребам національної економіки, окреслено вимоги нової економіки (економіки знань) до трудової діяльності та трудової поведінки працівників, принципово важливі компетенції працівників високотехнологічних підприємств.

В умовах переходу до економіки знань цінність людини визначається можливістю використання саме неповторних особливостей цієї людини в процесі трудової діяльності, де працівник за досвідом, умінням, мотивами, інтересами, цінностями, стимулами, установками є стратегічним ресурсом організації. Звісно, управління персоналом, що майже на 40% складається з «працівників знань», стає пріоритетним напрямом у загальній системі управління сучасною організацією. Так, за визначенням М. Армстронга,

«управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [1, с. 18].

Для досягнення ділової досконалості організація, як відзначається в [2], повинна навчитися управляти кожним зі своїх ресурсів. При цьому головне завдання полягає в умінні правильно пов'язувати між собою всі дії щодо поліпшення відповідно до їх пріоритету для компанії.

**Формування цілей статті.** Передумови підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах глобалізації розвитку економіки України, визначення критеріїв, показників та принципів ефективного використання людських ресурсів, ролі економіки знань як вирішального чинника економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах економіки знань (ЕЗ) виробництво знань виступає послугами та продуктами, чим забезпечується швидке прискорення у технічній та науковій сфері та прокладання шляху до інновацій в економіці в цілому [6]. Такі процеси мають призвести до гармонійного поєднання економіки, виробництва й освіти у збалансовану систему відносин, коли кожний випускник університету стає сформованим спеціалістом, забезпеченим відповідним до його кваліфікації робочим місцем, а його компетенції відповідають потребам розвитку виробництва без необхідності перекваліфікації та повторного навчання.

Одним з найважливіших факторів, що викликає зміни всього бізнес-середовища, є фактор глобалізації. В таких умовах світової конкуренції прийняття рішень відносно персоналу підприємства в менеджменті стає вагомим і вимагає ретельного аналізу. Для прикладу, при відборі та наймі кандидатів на посаду сучасні широкі рамки світового співтовариств дозволяють використовувати більш широку базу робочої сили.

В цей час набагато важливіше залучати і повністю використовувати весь можливий людський капітал, ніж навіть фінансові ресурси. Для збільшення фінансових ресурсів підприємство може просто залучати нових інвесторів,

інновації та нові технології, можливо, просто копіювати, а от ефективна система управління персоналом - це те, що може відрізнити одне підприємство від іншого. Зарубіжні компанії вже давно працюють над питаннями залучення, утримання і мотивації своїх співробітників, однак українські компанії поки що не мають власної стратегії. Необхідно створювати і описувати методологічні рекомендації, які могли б підвищувати ефективність сфери Human Resource Management українських підприємств, відповідати сучасним тенденціям глобалізації світової економіки і орієнтуватися до виходу на цей ринок.

До основних напрямів або процесів, що зачіпає глобалізація, слід віднести:

- міжнародний рух виробництва, а також робочої сили;
- збільшення кількості міжнародних фінансових і валютних операцій (кредити, цінні папери, інвестиції);
- міжнародну торгівлю послугами, технологіями (освіта, ТНК) [7].

За даними ЮНКТАД (орган Генеральної асамблеї ООН) тільки на кінець 2011 року налічувалося близько 60 тисяч діючих транснаціональних компаній (ТНК- транснаціональні корпорації), що мають понад 800 тисяч дочірніх структур по всьому світі. Це та кількість компаній, якими забезпечується близько 50% промислового світового виробництва - в сфері світової торгівлі, й ті, що мають більше 70% обсягу. Ці компанії відіграють найважливішу роль в процесі глобалізації. ТНК адаптують свої принципи і практики управління людським капіталом до постійно мінливих умов світового ринку праці, і тільки тому вони можуть залучати і правильно використовувати таланти, і тим самим домогтися успіху.

В Україні сьогодні спостерігається поступове скорочення кваліфікованої робочої сили.

Брак працівників до 2020 року прогнозується в розмірі 7,5% [8]. Тому потребується оптимальна система відбору кандидатів, а також формування спеціальних резервних фондів. Сьогодні у світі налічуються країни, де знаходиться значна кількість дешевої робочої сили, яку можливо використовувати на засадах аутсорсингу.

У більшості українських підприємств функції відділу кадрів значно обмежено або ж передаються до аутсорсингу (рекрутинговим агентствам). На підприємствах з існуючими департаментами управління людськими ресурсами використовуються американська система мотивації, де включається матеріальне стимулювання, винагороди, поділ та участь в прибутках, або японська модель, де превалює довічний найм за рахунок постійних підвищень співробітника, його кваліфікації, рівня заробітної плати. Проблема використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом і у створенні систем мотивації стає вельми актуальною [9]. В Україні все ж стоїть питання: використовувати зарубіжний досвід або накопичувати безумовно вітчизняний. Якщо ж враховувати, що зарубіжний досвід формується на менталітеті і традиціях іншої країни, то це все потребує ретельного вивчення.

Менеджери в управлінні українськими підприємствами мають прагнути інтегрувати системи цінностей і поглядів, створюючи своє середовище, де працівники різних країн і національностей можуть спілкуватися і координувати дії для досягнення спільних цілей їх підприємств [10 с. 21].

Така політика повинна простежуватися на всіх рівнях управління, як нижчих, так і вищих. Власна інтегрована система, що включає реформовану систему оплати праці, нові форми зайнятості, єдині українські стандарти корпоративної і соціальної культури, могли б вирішити більшість проблем українського менеджменту. В сучасній системі співробітників бачать такі недоліки: дистанціювання влади працівника і керівництва (23%), низький ступінь залучення та участі персоналу в стратегіях і інших питаннях підприємства (19%), акцентування на колективному, а не індивідуальному внеску (14%), тотальний контроль всіх стадій і питань (21%), мотиваційна програма, заснована лише на матеріальному стимулювання (11%) та ін.

Корпоративна культура підприємства повинна через місію, бачення та стратегію відповідати цінностям і вимогам не тільки підприємств, але і її співробітників, сприяючи їх до високої ефективності праці, прихильності і повного залучення до робочих процесів. Організаційна культура включає ефективні програми мотивації персоналу, регламенти трудової дисципліни і

неофіційне спілкування співробітників. Тому кожне підприємство має підлаштовувати бізнес не просто під місцеві принципи ведення справ і правильного розуміння культурних особливостей та потреб потенційних споживачів, але також створювати спільний стиль мислення, менталітет, який сприймається усіма її співробітниками, створюючи відкрите для них внутрішнє середовище [10 с. 19].

Отже, перед менеджером з управління персоналом у сучасних умовах глобалізації поставлено наступні завдання:

- аудит кадрового капіталу підприємства і виявлення потреб у нових кваліфікованих співробітниках;
- рекрутинг;
- професійна і психологічна адаптація нового персоналу до умов роботи організації;
- планування і відстеження ділової кар'єри кожного співробітника всередині підприємства;
- створення програми мотивації персоналу і вдосконалення її умов;
- аналіз соціально - економічної ситуації організації та атмосфери всередині колективу;
- управління внутрішніми конфліктами;
- врегулювання правових сторін трудових відносин співробітника і підприємства;
- створення умов, що сприятимуть процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- пошук і вдосконалення всіх систем, пов'язаних з управлінням персоналом.

Таким чином, глобалізація для сфери управління людськими ресурсами – усунення кордонів діяльності підприємств в економіці, техніці, інформації, а також в соціальному суспільстві, створення спеціальних умов, що можуть об'єднати всі ресурси і направити на досягнення поставленої мети підприємства. Це вимагає створення рішень з численних питань, починаючи зі створення адаптивних корпоративних структур і завершуючи програмами



підготовки фахівців. Особливо важливо підприємствам звернути увагу і на законодавство різних країн і вивчати юридичну сторону питання. Це означає, що необхідно використовувати стратегію дивергенції управління, тобто створення загальної і синтезованої моделі, не ігнорувати методи роботи інших країн і компаній (стратегії конвергенції).

**Висновки.** Для подолання наявних проблем українського менеджменту в умовах глобалізації розвитку економіки України доцільно використання наступних кроків.

*Перший.* Створення адекватної і відповідно до умов ринку стратегії пошуку і підбору:

- співпраця з провідними вищими навчальними закладами та залучення молодих і активних випускників;
- створення стажувань для студентів останніх курсів;
- створення HR-бренду;
- налаштування персоналу на довгострокові відносини і просування співробітників з великим досвідом роботи;
- проведення професійного тестування співробітників.

*Другий.* Удосконалення мотиваційної системи:

- ліквідація програм, що включають тільки матеріальне стимулювання;
- залучення працівників до участі в прийнятті рішень і делегуванні повноважень;
- щорічне тестування для виявлення індивідуальних мотивів співробітників і створення портрету кандидата;
- створення компенсаційного пакета на основі індивідуальних успіхів співробітника;
- атестація та підвищення кваліфікації персоналу.

*Третій.* Формування резервних фондів.

Четвертий. Скорочення числа звільнених співробітників за рахунок переводу в дочірні організації, підприємства партнерів, або ж перекваліфікація персоналу.

Динамізм і рівень розвитку людських ресурсів відповідають за забезпечення інтенсивного економічного зростання при переході до «нової» економіки, заснованої на знаннях, (неоекономіки), за диференціацію між економічно розвиненими і країнами, що розвиваються. Головним джерелом і вирішальним фактором такого зростання є якість підготовки професіоналів, працівників. І ключове значення в цьому процесі має саме людський потенціал і, перш за все, освіченість, компетентність, творчі можливості людей і умови їх реалізації. Саме знання, професійна підготовка стають головним джерелом конкурентних переваг в ХХІ ст.

Дані рекомендації допоможуть у подоланні труднощів, які несе в собі процес глобалізації, а також дозволятиме українським підприємствам вийти на світовий рівень. Так вже в цей час на багатьох підприємствах спостерігається створення сильної корпоративної культури за рахунок заходів по Тимбілдингу, (побудови команди) і ефективної системи адаптації нових співробітників.

#### **Література:**

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : ПИТЕР, 2009. – 848 с.

2. Харингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / Дж. Харингтон.; пер. с англ. А.Л. Раскина, В.В. Шахлевича; под научн. ред. В.В. Брагина // РИА "Стандарты и качество". - М., 2008.- 352 с.

3. Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху: монографія /. О.Ф.Новікова, О.І.Амоша, В.П.Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті.- Київ, 2016.- 448 с. – С.49- 58.

4. Антонюк В.П., Прогнімак О.Д. Особливості формування людського потенціалу Донбасу. Специфіка регіональної ідентичності та ціннісних установок населення Донбасу .– Модернізація соціально-трудової сфери Донбасу: загрози та можливості: наукова доповідь / за ред. канд. екон. наук В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України» – К., 2017. – 136 с. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/sr/297.pdf> – С. 20-33.

5. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління // Економіка і суспільство.- Випуск № 12.- 2017.- С. 465-471.
6. Драчук Ю.З., Сав'юк Л.О Сфера освітніх послуг як вирішальний фактор формування економіки знань на теренах України. // Науковий економічний журнал ІНТЕЛЕКТ XXI. – 2018. – №1. – С. 58–63.
7. Кузменков Р.А. Глобальные процессы и их влияние на практику управления персоналом современных организаций // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2010. – №1. – С. 95-99.
8. Jahanian R. The Impact of Globalization on Human Recourse Management // Euro-Asian Journal of Economics and Finance. – 2016. – №4.
9. Шкляр Т.Л. Развитие и мотивация персонала в условиях информатизации // Менеджмент качества. – 2015. – №3. – С. 222-229 с.
10. Kapoor B. Impact of globalization on Human Recourse Management // The Journal of International Management Studies. – 2013. – №6. – P. 18-26.