

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8220151>

Василик С. К.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0003-2676-5725>*

Прохоровська С. А.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1444-8207>*

Агєєва І. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
<https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

JEL Classification: M12

SECTION "ECONOMICS": Економіка

Анотація. В статті розглянуто актуальну на сьогодні взаємодію між управлінням персоналом і самоменеджментом як елементів взаємодії у менеджменті. Метою статті являється аналіз проблем і перспектив управління персоналом у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Досліджено специфіку управління персоналом, її завдання й функції. Розглянуто функції, завдання, сильні сторони та недоліки самоменеджменту. Практична цінність роботи полягає в результатах дослідження й подальших пошуках спеціалістів економічного сектору.

Ключові слова: менеджмент, схема управління персоналом, самоменеджмент, сучасні виклики, внутрішні ресурси підприємства, якості менеджера.

Annotation. The article is devoted to the peculiarities of personnel management and the influence of martial law on this process. Theoretical and method ological approaches to the formation of concepts of personnel management and tasks, as well as the basic principles of their implementation are considered. The personnel management at the modern stage undergoes constant changes. The concepts of "self-management" and "personnel management" are related to the success of the company, which means the state. An important factor is the improvement of the efficiency of the use of human resources in the field of trade, and their constant improvement of the concept of personnel management. This article is an analysis of the problems and prospects of personnel management in the organization management system in the conditions of modern challenges. The research results are presented based on relevance. The author argues that self-management is a complex innovative science that is only emerging alongside with the formation of a market economy. The self-management as a component of professional development allows for continuous improvement. Researching of personnel readiness for self-development and application technologies of self-management are carried out. Modern personnel-technologies for increasing the efficiency of personnel management within

the organization are proposed, based on the experience of foreign countries. The scheme of self-management based on competences has been formulated. At the modern stage, personnel management has seen changes, but thanks to technologies and innovations, the development of management contributes to the development of the economy. The practical value of the work lies in the results of the study, which can be applied to further searches of the economic sector.

Keywords: management, personal management scheme, self-management, modern challenges, internal resources of the enterprise, qualities of a manager.

Вступ

В економіці світу й України відбуваються стрімкі зміни. Щоразу все більші вимоги висуваються до якості персоналу підприємства, який повинен володіти кваліфікаційно-професійними навичками, швидко реагувати, бути адаптивним, лояльним, мобільним, готовим відповідати за повноваження й додаткові навантаження, постійно прагнути розвиватись і вдосконалюватись, самовдосконалювати також особисті й ділові якості, розвивати співробітництво й взаємодопомогу в колективі, підтримувати трудову дисципліну й дотримуватись ділової етики.

Будь-яка організація визначається ефективним функціонуванням персоналу, яким успішно управляють. А запорукою особистісного розвитку й професійної діяльності є вміння самоорганізовуватися. Це основна мета самоменеджменту, яка полягає в цілеспрямованому й послідовному застосуванні практичних умінь і наукових методів менеджменту для свідомого управління персоналом і своїм життям [4]. Його важливою метою вважається максимальне використання власних можливостей, досягнення успіхів у праці найефективнішими шляхами, свідоме управління перебігом свого життя, долаття зовнішніх і професійних обставин у різних сферах. У зв'язку з цим, актуальним є дослідження самоменеджменту в системі управління організацією.

Сучасні управлінські аспекти самоменеджменту в рамках менеджменту вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Розглядали передовсім загальні засади управління персоналом, інновації у сфері менеджменту, проблеми й перспективи цієї галузі в умовах сучасності.

Лугова В., Мартіянова М. акцентували увагу на ефективному управлінні персоналом завдяки застосуванню сучасних методів і технологій самоменеджменту як основного інструменту розвитку персоналу та його вдосконалення [4]. Лисенко В., Приходько І. інтерпретували вплив самоменеджменту на персонал підприємства. Зокрема вказали на всі його елементи, значення й результати під час функціонування організації й роботи персоналу [3]. Теоретичні засади самоменеджменту описував дослідник Биба В. Крім того, він проаналізував це питання з огляду на особливості діяльності менеджерів [1]. Якимчук І. висвітлила вплив і роль самоменеджменту на функціонування сучасних організацій [13]. Смирнова І., Шевяков Д., Курченко В. зазначали, що в нинішній українській економічній системі приділяється недостатньо уваги управлінню персоналом й основним шляхам вирішення цієї проблеми [8]. Васирик С. К., Майстренко О. В., Немашкало К. Р., Кривобок К. В. та Нечипорук О. В. висвітлили основні аспекти, фактори та принципи самоменеджменту. Розкрили значення розвитку управлінського потенціалу, формування ділових та індивідуальних якостей менеджера [5].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів управління діяльністю персоналу в контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту в сучасних умовах.

Результати

Трудова діяльність людини є складною й багатогранною. Це економічний, підприємницький, суспільно-політичний, творчий, державний, науковий та інші види діяльності. Нерозривно пов'язаним із людьми, які зайняті управлінням, являється менеджмент.

Процес глобалізації у світі змінює тенденції в усіх сферах. З одного боку, інформатизація змінює погляди, теоретичні аспекти й перспективи розвитку певної галузі, а з другого – зростають

вимоги до компетенції й професійного зростання працівників. Менеджмент здійснює управлінську функцію, що допомагає підприємству функціонувати на високому рівні в сучасних умовах. Світові й вітчизняні трансформації в економіці спричинили оновлення в управлінні персоналом. Старі методи замінили новими правилами, традиціями, організацією, змістом. З'явилося поняття «гнучкий менеджмент», який підлаштовується під вимоги клієнта й дозволяє підбирати колективи працівників, які забезпечують високий рівень проєктів, організацій, бізнесів.

Дослідник Седіков означає існування в умовах сьогодення VUCA-середовища (volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність), яке формує цифрові зміни в економіці, і, що найважливіше, веде до результативних трансформацій менеджменту [7].

Ефективне управління організацією передбачає проведення різноманітних заходів. Ігнатенко Р. вказував, що правильна постановка завдань і цілей обраного заходу допоможе бренду залучити потенційних клієнтів, зміцнити відносини з цільовою аудиторією, збільшити продажі, представити новий продукт і навіть знайти нових партнерів. Ще одна стратегія – відвідувати заходи в якості гостя. В такому разі представник компанії може просувати продукти чи послуги й створювати репутацію бренду, демонструючи свій досвід [2].

Чевганова Ю., Прийма Ю. закликають до інтеграції міжнародного досвіду, що відзначається новим підходом у менеджменті – гуманістичним. Проте важливо долучати й риси українського менталітету [10].

Організація праці лежить в основі здійснення управлінської діяльності, що є важливим видом суспільної праці. Основне її завдання – це забезпечення скоординованої й цілеспрямованої діяльності трудових колективів загалом й окремих учасників спільного робочого процесу.

Для досягнення результатів управлінські працівники аналізують інформацію про стан внутрішнього й зовнішнього середовищ, слабкі й сильні сторони організації. Вони приймають управлінські рішення за допомогою технічних засобів, щоб досягнути поставлених цілей:

- створення відповідних умов для ефективної роботи;
- задоволення потреб робітників;
- координування людських зусиль і використання ресурсів.

Основними задачами управління є визначення цілей організації й створення відповідних технічних, економічних, психологічних, організаційних, соціальних умов для їхньої реалізації, координації спільної діяльності працівників.

Основні види розподілу управлінської праці в організаціях наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Види розподілу управлінської праці в організації

<i>Вид</i>	<i>Сутність</i>
Посадовий	Полягає в розподілі управлінських працівників відповідно до компетенцій
Кваліфікаційний	Зводиться до того, щоб розподілити роботу відповідно до класифікацій, особистих здібностей і стажу роботи працівників
Професійний	Означає розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої професійності
Технологічний	Полягає в диференціації процесу управління на операції передання, збору, перетворення й збереження інформації, що здійснюються певними категоріями управлінських і спеціалізованих технологічних працівників
Ієрархічний	Зводиться до диференціації робіт за рівнем ієрархії управління й функціями; процес їхнього закріплення за підрозділами й певними працівниками, формування повноважень на цій основі

Функціональний	Полягає в процесі виділення функцій, які є об'єктивно необхідними для ефективного управління, а їхнє виконання закріплюється за певними підрозділами апарату управління й працівниками
----------------	--

Сформовано авторами за [11, с. 56]

Провідне місце займає саме функціональний розподіл, що, своєю чергою, визначає появу інших видів. Кожен вид займає своє місце в розподілі управлінської праці, що є важливим у цій діяльності й передбачає її кооперацію, яка відповідно являє собою певне об'єднання, взаємодію групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Важливо враховувати специфіку й особливості політики управління персоналом певної організації, виділити сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, оскільки вони впливають на функціонування й розвиток її ззовні. Тому доцільним є проведення SWOT-аналізу, що наведений у таблиці 2.

Таблиця 2

SWOT-аналіз формування й реалізації політики управління персоналом організації

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
– підвищити рівень соціальних гарантій працівників і регулювати ступінь жорсткості чи гнучкості національного трудового законодавства стосовно окремих процедур технології управління персоналом; – співпрацювати з іншими суб'єктами господарювання України й країн-сусідів стосовно ведення спільного бізнесу, зовнішньоекономічної, інвестиційної й підприємницької діяльності загалом; – втілювати соціальні програми і проєкти; – мати кваліфіковану робочу силу, тобто значний інтелектуальний потенціал; – інтегрувати прогресивні зміни до законодавства у сфері соціальної політики й економіки загалом і безпосередньо соціально-трудових відносин; – створення позитивної ситуації на ринку праці; – впливати на стан економічної кон'юнктури; – створювати умови для перекваліфікації працівників; – стабілізація політичної ситуації в країні; – покращувати імідж держави за кордоном.	– імміграція висококваліфікованих кадрів до інших країн; – складна політична ситуація в Україні, внаслідок чого pojawiaються високі політичні ризики для бізнесу; – недоступність прогресивних змін до законодавства України; – збільшення конкуренції за трудові ресурси з боку інших організацій; – безробіття в державі; – недостатня динаміка створення нових робочих місць, у тому числі й у пріоритетних для певного населеного пункту конкурентоспроможних секторах і галузях економіки; – недостатня кількість висококваліфікованих трудових ресурсів в організаціях; – недостатня якість соціальних послуг, які надаються певним інвесторам; – проблема працевлаштування молодих фахівців без стажу роботи; – відсутність програми залучення інвестицій у соціальну сферу.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
– прибуткове територіальне розміщення організації; – ліберальний чи демократичний стиль керівництва організацією;	– застарілі й витратні технології тієї чи іншої організації; – мала ефективність функціонування, низька результативність й недостатній розвиток організації;

– доброзичливі відносини з профспілками, впливовість профспілок, наполегливість у відстоюванні інтересів працівників; – дотримання кожним працівником і керівництвом правил внутрішнього трудового розпорядку певної організації, законодавства у сфері праці; – потреба робочої сили з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати; – успішні іноземні інвестиції; – дотримання цілей і стратегій розвитку організації з огляду на їхні перспективи й ступінь конкретизації.	– низький рівень фінансових можливостей; – нестача інформаційних ресурсів для вдосконалення; – наявність авторитарного стилю керівництва; – погані умови праці, які не відповідають стандартам і нормативам; – низький рівень організаційної культури; – неправильно підібрана ієрархічна структура організації; – недостатньо розвинена модель системи управління персоналом; – недостатнє використання організаціями власних конкурентних переваг соціально-економічного характеру; – неприйнятні якісні й кількісні характеристики колективу; – недостатня частка випуску інноваційної продукції й інноваційно активних організацій і відповідно невисокий рівень інноваційного розвитку.
---	---

Сформовано авторами за [9, с. 49-50]

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар’єру за допомогою самооцінки, самовизначення, саморозвитку [6].

Якимчук І. влучно вказувала на те, що в процесі діяльності сучасної організації працівники мають найважливіше значення, адже їхня робота суттєво визначає її ефективність [13]. Така організація можлива лише за умови, коли працівники володіють професійними компетенціями, постійно розвиваються й удосконалюються, що забезпечується прямим використанням усіх методів і функцій самоменеджменту.

Функції самоменеджменту визначають його сутність. До них відносять:

- особисті цілі й мету працівника щодо здійснення діяльності;
- планування часу й терміну виконання завдань;
- постановка пріоритетів у процесі виконання проєктів організації;
- розпорядок дня;
- самоконтроль і самоосвіта працівника;
- отримання якісної інформації й здійснення раціонального комунікативного процесу [7, с. 25].

Найважливішим завданням самоменеджменту є ефективний розподіл власних ресурсів, знань, умінь, компетентностей, можливостей для досягнення результативного здійснення власної діяльності без впливу зовнішніх чинників (особистих, робочих, світових).

Для ефективного застосування самоменеджменту як інструменту працівникові необхідно усвідомлювати його переваги й недоліки.

Сильні сторони самоменеджменту:

- 1) збільшення ефективності й результативності діяльності працівника;
- 2) ефективна організація роботи;
- 3) підвищення мотивації праці;
- 4) посилення професійного й особистісного зростання;
- 5) уникнення стандартних помилок у роботі;
- 6) досягнення високого рівня кваліфікації.

Недоліки самоменеджменту:

- 1) велике навантаження на розумовий стан працівника;
- 2) часові витрати на виконання завдань;
- 3) невміння розподіляти завдання й поставлені цілі;
- 4) недостатність самоосвіти й творчого підходу.

Самоменеджмент є невід'ємним елементом в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку менеджменту.

Безперечно, працівник – це основний суб'єкт у системі організації й він здатний до самоорганізації, що дозволяє постійно ефективно працювати й забезпечувати результат. Діяльність працівника поєднує два процеси. Перший – це зовнішня організація праці, другий – самоорганізація, джерелом якої є сама людина. Певне підприємство утворює цілу систему, яка складена з організації й самоорганізації. Результативність конкретних самоорганізованих дій і діяльності, які здійснюються в межах цієї організації, визначають рівень самоорганізації цілої системи.

Працівники (персонал) підприємства є найважливішою ланкою процесу, а управління ним забезпечує результат здійсненої діяльності. Вдосконалення, внесення змін, застосування інноваційних ідей і практик зарубіжних країн допомагає ефективно керувати персоналом і надавати йому належну підготовку. Управління персоналом – складний процес, проте в цьому ланцюжку велику роль відіграє самоменеджмент, який безпосередньо впливає на розвиток і продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат організації.

На сучасному етапі управлінська сфера й самоменеджмент у рамках менеджменту відзначаються певними проблемами й перспективами.

До проблем можна віднести: економічне й продуктивне мислення працівників і їхній розвиток, внутрішні взаємовідносини працівників, здійснення ефективної й результативної праці, зовнішні впливи й фактори, які позначаються на роботі організації й управлінні персоналом.

Сучасні перспективи й тенденції організації праці вимагають постійного розвитку управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, що забезпечує високий рівень прибутку. Дотепер такі тенденції можуть бути втілені лише в разі безперервного підвищення кваліфікації фахівців організації, які продукують успіх. Система управління перебуває в постійному русі разом із людськими ресурсами, витісняючи стереотипи.

Наразі міжнародний і запозичений вітчизняний досвід пов'язаний із таким підходом до управління персоналом, який спрямований на капіталовкладення в працівників, у їхнє формування й розвиток.

Якщо говорити про міжнародний досвід в управлінні персоналом, то можна виокремити декілька моделей. Передовсім американську та японську. Перша характеризується індивідуалізмом у принципах роботи, друга – колективізмом.

Американська модель управління персоналом дотримується принципів постановки чітких цілей і завдань, забезпечення соціальних гарантій і високої оплати за результативну працю. В Японії менеджерів схиляють до спільної праці й відповідальності за виконання поставлених завдань.

Існує також європейська модель управління, яка має схожі риси з українською. Проте в кожній країні Європи вона має свої особливості. Зі спільних можна виділити постійне зосередження на навчанні працівників [12].

Загалом на будь-якому підприємстві зарубіжна практика управління персоналом з усіма її характерними рисами й особливостями позначиться позитивно й працюватиме на результат, а головне сформує успішний і вмотивований колектив і сприятливу атмосферу всередині організації. Українські організації повинні застосовувати іноземні практики сукупно з вітчизняним досвідом й особливостями політичної й економічної ситуації.

Висновки

Для результативної й успішної роботи організації, підрозділу чи певного працівника існує самоменеджмент. Його основа – це самоорганізація, вміння володіти ситуацією, керувати власними ресурсами (емоціями, часом), готовність в умовах змін справлятися з ризиками й керувати ними. Самоменеджмент є складовою професійного розвитку персоналу й засобом удосконалення праці й саморозвитку особистості. Він став актуальним інструментом для досягнення цілей.

Результати дослідження довели, що на сучасному етапі управління персоналом зазнало змін, проте завдяки технологіям й інноваціям розвитку менеджменту воно сприяє розвитку економіки.

Важливо зазначити, що економічна криза чи нестабільна ситуація в державі може створювати не лише проблеми, а й відкривати перед будь-якою компанією нові можливості, наприклад, перспективу побудови ефективної системи управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Биба В. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економічна наука*, 2021. Вип. 2. С. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf. (дата звернення: 03.07.2023)
2. Ігнатенко Р. В. Event-marketing as a type of creative solution for marketing activities. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. № 1 (53), 2022 С. 107-110. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-1-53-19> (date of access: 03.07.2023).
3. Лисенко В., Приходько І. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Вип. 19. С. 251-256. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf. (дата звернення: 03.07.2023)
4. Лугова В., Мартіянова М. Роль методів і технологій самоменеджменту у забезпеченні розвитку персоналу. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5. С. 164-173. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/23.pdf. (дата звернення: 03.07.2023)
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26376>. (дата звернення: 03.07.2023)
6. Самоменеджмент : навчальний посібник / укладач: З.М. Шильнікова. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8936/1/2022.pdf> (дата звернення: 03.07.2023)
7. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37-43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>. (дата звернення: 03.07.2023)
8. Смирнова І., Шевяков Д., Курченко В. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*, 2019. Вип. 19. С. 622-627. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-97>. (дата звернення: 03.07.2023)
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>. (дата звернення: 03.07.2023)
10. Чевганова В., Прийма Ю. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*, 2020. Випуск 41. С. 187-193. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-31>

11. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент). Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/55289/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20135%D0%9B.pdf>. (дата звернення: 03.07.2023)
12. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 94-99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf. (дата звернення: 03.07.2023)
13. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>. (дата звернення: 03.07.2023)