**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Детермінанти управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду

Виконав: студент 2 курсу,

групи 8.0512-ме-дн

спеціальності 051 «Економіка»

освітньої програми «Міжнародна економіка»

Петренко Д.Л.

Керівник:

Д.е.н., професор Переверзєва А.В.

Рецензент: д.е.н., професор Бабміндра Д.І.

Запоріжжя

2023 рік

**Міністерство освіти і науки України**

**Запорізький національний університет**

Факультет економічний

Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 051«Економіка»

Освітньо-професійна програма Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав.кафедри\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТОВІ**

**Петренку Денису Леонідовичу**

(прізвище, ім’я, по-батькові)

1.Тема роботи (проєкту)

Детермінанти управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду

керівник роботи (проєкту) д.е.н., професор Переверзєва А.В.

затверджена наказом по інституту від «01» травня 2023 р. № 650-с, «18» вересня 2023 р. № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи (проєкту) 04.12.2023

3. Вихідні дані до роботи (проєкту) інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити)підходи до управління людським капіталом; моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі; механізм організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії; напрями вдосконалення системи управління людським капіталом в умовах інформаційно-комунікаційного середовища.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) основні види мотивації та їх складові елементи;

плани працівників на найближчі 1-2 роки та занепокоєння щодо втрати роботи;

Найбільш важливі характеристики праці

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | ПІП, посадаконсультанта | Підпис, дата |
| Завданнявидав | Завданняприйняв |
| Вступ | Переверзєва А.В., професор | 12.09.2023 | 12.09.2023 |
|  І розділ | Переверзєва А.В., професор | 18.09.2023 | 18.09.2023 |
| ІІ розділ | Переверзєва А.В., професор | 16.09.2023 | 16.09.2023 |
| ІІІ розділ | Переверзєва А.В., професор | 13.11.2023 | 13.11.2023 |
| Висновки  | Переверзєва А.В., професор | 20.11.2023 | 20.11.2023 |

7. Дата видачі завдання 19.06.2023

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів дипломногопроекту (роботи) | Термін виконання етапівпроєкту (роботи) | Примітка |
| 1 | Вибір теми | 19.06.2023 | 19.06.2023 |
| 2 | Складання робочого плану | 26.06.2023 | 26.06.2023 |
| 3 | Підбір літератури та вивчення літературних джерел | 07.08.2023 | 07.08.2023 |
| 4 | Складання плану | 11.09.2023 | 11.09.2023 |
| 5 | Виконання вступу | 12.09.2023 | 12.09.2023 |
| 6 | Виконання розділу 1 | 18.09.2023 | 18.09.2023 |
| 7 | Виконання розділу 2 | 16.10.2023 | 16.10.2023 |
| 8 | Виконання розділу 3 | 13.11.2023 | 13.11.2023 |
| 9 | Формулювання загальних висновків | 20.11.2023 | 20.11.2023 |
| 10 | Подання роботи на кафедру на передзахист | 22.11.2023 | 22.11.2023 |
| 11 | Попередній захист роботи на кафедрі | 24.11.2023 | 24.11.2023 |
| 12 | Оформлення роботи та проходження нормоконтролю | 27.11.2023 | 27.11.2023 |
| 13 | Одержання відгуку та рецензії | 27.11.2023 | 27.11.2023 |
| 14 | Подання остаточного варіанту роботи на кафедру | 04.12.2023 | 04.12.2023 |

**Студент – дипломник**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д.Л. Петренко

(підпис)

**Керівник проєкту** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Переверзєва

 (підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Переверзєва

 (підпис)

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Завдання на кваліфікаційну роботу……………………………………………. | 3 |
| Реферат…………………………………………………………………………… | 5 |
| Summary…………………………………………………………………………... | 6 |
| Перелік умовних посилань, символів, одиниць, скорочень і термінів…......... | 7 |
| ВСТУП …………………………………………………………………………... | 8 |
| 1 Теоретичні аспекти УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ…………………………………………………………………….  | 11 |
| 1.1 Поняття управління людським капіталом……...………………… | 11 |
| 1.2 Підходи до управління людським капіталом…..…………………… | 19 |
| 1.3 Інструменти підвищення ефективності управління людським капіталом………………………………………………………………………… | 28 |
| Висновки до розділу 1…………………………………………………… | 40 |
| 2 АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ | 42 |
| 2.1 Технологія тімбілдингу в організації командної роботи ….………. | 42 |
| 2.2 Моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі…... | 50 |
| 2.3 Особливості управління конфліктами та стресами………………… | 58 |
| Висновки до розділу 2…………………………………………………… | 65 |
| 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ…………………. | 67 |
| 3.1 Механізм організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії…………………………………………………………………… | 67 |
| 3.2 Напрями вдосконалення системи управління людським капіталом в умовах інформаційно-комунікаційного середовища………………………….. | 75 |
| Висновки до розділу 3……………….…………………………………… | 79 |
| ВИСНОВКИ………………………….…………………………………… | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………………. | 85 |
| ДОДАТОК А. Декларація академічної доброчесності…………………. | 92 |

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 9 рис., 3 табл., 2 додатки, 74 джерела.

Об’єктом дослідження є науково-методичні управління людським капіталом.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

Мета роботи – вивчення детермінант управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

Методи дослідження – економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення понятійно-категоріального апарата регіональної політики, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено поняття управління людським капіталом, виокремлено підходи до управління людським капіталом, розглянуто інструменти підвищення ефективності управління людським капіталом. У другому розділі розглянуто технологію тімбілдингу в організації командної роботи, проаналізовано моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі, визначено особливості управління конфліктами та стресами. У третьому розділі вдосконалено механізм організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії, виділено напрями вдосконалення системи управління людським капіталом в умовах інформаційно-комунікаційного середовища.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОМАНДНА РОБОТА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛІДЕРСТВО, ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

SUMMARY

Qualification work: 92 pages, 9 figures, 3 tables, 2 appendices, 74 sources.

The object of research is scientific and methodical management of human capital.

The subject of the study is the theoretical and practical foundations of human capital management in the context of international experience.

The purpose of the work is to study the determinants of human capital management in the context of international experience.

Research methods – economic, historical analysis, abstraction, systematization of views to define the conceptual and categorical apparatus of regional policy, statistical, comparative, factor analysis.

In the first section of the qualification work, the concept of human capital management is explored, approaches to human capital management are singled out, tools for improving the efficiency of human capital management are considered. The second chapter examines team building technology in the organization of teamwork, analyzes leadership models and leadership styles in international business, identifies specifics of conflict and stress management. In the third section, the mechanism of teamwork organization in the conditions of remote forms of interaction is improved, the areas of improvement of the human capital management system in the conditions of the information and communication environment are highlighted.

HUMAN CAPITAL, MANAGEMENT, EFFICIENCY, TEAMWORK, EFFICIENCY, LEADERSHIP, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОСИЛАНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

|  |  |
| --- | --- |
| Скорочення | Слово/словосполучення/ |
| ЄС | Європейський Союз |
| ЛК | Людський капітал |
| ЛР  | Людські ресурси |

ВСТУП

**Актуальність.** Головною цінністю сучасної системи управління є людські ресурси, якість яких впливає на рівень успішності функціонування підприємства та визначає перспективи його подальшого розвитку.

Цивілізаційний розвиток та становлення економіки знань призвели до зміни поглядів на працівника, діяльність якого є значущою для досягнення високого рівня особистого добробуту, для суб’єкта господарювання з точки зору результатів діяльності та суспільства загалом.

Зауважимо, що з точки зору підприємства людський капітал є передумовою отримання прибутку та працівник є джерелом отримання доданої вартості за рахунок використання власного потенціалу та його реалізації в процесі трудової діяльності.

Важливість людських ресурсів підтверджується їх значення для діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Зазначене свідчить про перехід економіки від індустріального типу економіки до економіки, основою якої є знання, інформація та технології.

Отже, враховуючи роль людських ресурсів із точки зору різних рів-нів функціонування економіки, постає питання вдосконалення системи мотивації з метою підвищення продуктивності та результативності праці в умовах посилення викликів глобального середовища.

У науковій літературі представлена значна кількість праць, присвячених теоретичним і практичним аспектам людського капіталу. Людський капітал досліджували Бородіна О., Головко Л., Грішнова О., Куценко В., Євтушенко Г. та інші.

**Мета і завдання.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення детермінант управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

На основі поставленої мети, сформульовані основні завдання кваліфікаційної роботи:

* дослідити поняття управління людським капіталом;
* виокремити підходи до управління людським капіталом;
* розглянути інструменти підвищення ефективності управління людським капіталом;
* розглянути технологію тімбілдингу в організації командної роботи;
* проаналізувати моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі;
* визначити особливості управління конфліктами та стресами;
* вдосконалити механізм організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії;
* виділити напрями вдосконалення системи управління людським капіталом в умовах інформаційно-комунікаційного середовища.

**Об’єктом дослідження** є науково-методичні основи управління людським капіталом.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні основи управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні методи, а саме: економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення понятійно-категоріального апарата регіональної політики, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

**Інформаційна база дослідження**: українських та зарубіжних монографії та наукові публікацій у фахових виданнях, Програми та Стратегії розвитку України та ЄС.

**Наукова новизна** полягає у теоретичному обґрунтуванні способу вирішення питання щодо управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

**Практичне значення дослідження** полягає у тому, що отримані результати дослідження та надані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду.

**Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи:** «Детермінанти управління людським капіталом» - IV Міжнародна науково-практична конференція «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»; стаття «Соціальне підприємництво як спосіб розвитку людського капіталу: європейський досвід та національні особливості» у фаховому журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» (№3, 2023 р.). Опубліковані праці в повністю відображають основні результати роботи.

* 1. **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ**
	2. **Поняття управління людським капіталом**

З теоретичної точки зору управління людськими ресурсами (УЛР) являє собою логічний послідовний процес управління найважливішими активами суб’єкта господарювання, до яких належать працівники з їх колективним та індивідуальним внеском у досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Головними ознаками менеджменту людських ресурсів є:

* + 1. стратегічні орієнтації щодо людських ресурсів з метою забезпечення відповідності між цілями, котрі прагне реалізувати суб’єкт господарювання;
		2. забезпечення всебічної підтримки з метою виокремлення найбільш ефективних теорій та методів управління людськими ресурсами та розробка інтегрованого підходу з врахуванням специфіки діяльності суб’єкта господарювання;
		3. прихильність місії і ціннісним орієнтаціям фірми;
		4. ідентифікація працівника як найважливішого активу (людського капіталу) з точки забезпечення можливості підвищення рівня знань та розвитку;
		5. позиціонування людських ресурсів як важливого джерела, котре забезпечує формування конкурентних переваг в межах загальної стратегії;
		6. спільність інтересів працівника та роботодавця, навіть якщо індивідуальні інтереси є різними;
		7. розробка політики управління людськими ресурсами належить до завдань структурних підрозділів суб’єкта господарювання.

Зауважимо, що головна метою процесу управління людськими ресурсами є забезпечення ефективності та успішності діяльності суб’єкта господарювання на основі ефективного поєднання людей в колектив та взаємодії між ними. Тобто процеси відбору та управління людськими ресурсами є передумовою успішності суб’єкта господарювання.

Зауважимо, що для збереження кваліфікованих працівників, їх мотивація, прихильність цілям підприємства та відданість потребує дотримання певних правил:

* + 1. адекватність оцінки потреби суб’єкта господарювання в додаткових працівниках;
		2. підтримка формування та розвитку індивідуальних здібностей працівників, що визначається на основі аналізу внеску кожного в загальний результат діяльності, потенційних можливостей та їх використання.

Важливим для кожного працівника є надання з боку фірми можливості навчання та динамічного розвитку через формування нових навичок та максимальне використання наявного людського потенціалу.

Процес відбору людських ресурсів визначається розробкою показників, що характеризують результативність праці, підвищують рівень гнучкості та передбачають дотримання різних процедур, включаючи стимулювання відповідно до досягнутих результатів праці, навчання управлінців за потребою в межах стратегічних орієнтирів суб’єкта господарювання.

Процес управління людськими ресурсами спрямований на формування мотиваційного механізму та прихильності до фірми, відданості на основі формування певної політики, яка б дозволяла працівникам усвідомлювати свою значущість через справедливу оцінку та винагороду з боку керівництва, що безпосередньо впливає на рівень кваліфікації та сформовані компетентності, й прагнення розвиватися в майбутньому.

Одним із найважливіших завдань для суб’єкта господарювання є забезпечення такого середовища для людських ресурсів, яке б дозволяло досягти гармонізації відносин між управлінцями та співробітниками, а також стимулювати до ефективної командної роботи. Для виконання зазначеного завдання необхідно впроваджувати процедури та механізми, які формують у працівників упевненість у власних силах, зацікавленість у результатах роботи, довіра в межах колективу, забезпечення умов для ефективної коллаборації.

Управління людськими ресурсами має на меті досягти рівноважного стану та адаптуватися до вимог безпосередніх учасник трудового процесу та його стейкхолдерів – власники, представники державних інституцій, працівники, постачальники та інші. Крім того, метою менеджменту людських ресурсів є управління певними групами, члени якої відрізняються індивідуальними характеристиками та спільними потребами, підхід до праці, орієнтація на процес або на досягнення результату. У цьому випадку система управління повинна створити рівні можливості для кожного члена колективу, дотримуючись етичних правил, принципів справедливості, неупередженості та прозорості.

Для керівників реалізувати вищезазначені цілі є складним процесом із точки зору практичного впровадження, що можна обґрунтувати наявність таких перешкод: пріоритети, визначені іншими суб’єктами господарювання; недостатність підтримки з боку керівників нижчих ланок; невідповідність інфраструктури потребам організації процесу праці; неприйняття змін, напруженість атмосфери внаслідок недовіри керівникам та інше. Тобто переважна більшість перешкод пов’язана з організацією бізнесу та обумовлена специфікою оточуючого середовища.

Головну ідею, на якій базується управління людськими ресурсами, можна ідентифікувати як філософію управління, котра формує основні принципи ставлення до людських ресурсів у межах реалізації інтересів суб’єкта господарювання. Зазначену філософію, як правило, використовують у різних аспектах, тому неможливо чітко визначити єдину модель менеджменту людських ресурсів.

Прийнято виокремлювати два типи організації процесу управління людськими ресурсами: жорсткий та м’який. Жорсткий підхід до управління людськими ресурсами базується на кількісних показниках, котрі визначаються в межах бізнес-стратегії щодо управлінських аспектів. Зазначений підхід вважається раціональним, оскільки відповідає загальній філософії, орієнтується на інтереси суб’єкта господарювання, акцентує увагу на необхідності управління людських ресурсів із метою досягнення конкурентних переваг, позиціонує людські ресурси як капітал, інвестиції в який забезпечують певну віддачу через деякий проміжок часу.

М’яка модель управління людськими ресурсами базується на особливостях побудови відносин у трудовому колективі, акцентує увагу ка комунікації, мотивації та лідерських якостях. Головним у реалізації зазначеної моделі є ставлення до працівників як до найціннішого активу, який є джерелом конкурентних переваг за рахунок сформованих навиків та прагненням до постійного розвитку. У моделі акцентується увага на необхідності повноцінного залучення працівників до діяльності суб’єкта господарювання встановлення ефективної комунікації, формування почуття відданості та прихильності до організації, високого рівня довіри як елементів організаційної культури. Важливим у зазначеній моделі є принцип взаємності, тобто переконання щодо спільності інтересів працівників та керівників, тобто діяльність організації характеризується гармонійністю розвитку та цілісністю, а люди працюють як єдиний колектив, розділяючи спільні цілі, яких потрібно досягти.

Підкреслимо, що прийнято виділяти цикл процесу управління людськими ресурсами, який передбачає наявність чотирьох процесів або функцій:

* + 1. процес відбору визначається відповідністю наявних людських ресурсів потребам суб’єкта господарювання;
		2. процес атестації передбачає організацію процесу управління показниками діяльності підприємства;
		3. винагорода як спосіб стимулювання щодо досягнення певних результатів (кількісних або якісних);
		4. розвиток визначається потребою у висококваліфікованих працівниках із точки зору якісної підготовки, що визначається стратегічними орієнтирами організації щодо управління людськими ресурсами. Зазначений елемент потребує зміни поглядів на людські ресурси, а саме: сприйняття витрат на людські ресурси як інвестицій в актив та його майбутній розвиток.

Процес управління людським ресурсами маю свою специфіку:

* + 1. відповідальність за реалізації стратегії та політику управління людських ресурсів переважно беруть на себе керівники середньої ланки;
		2. необхідність формулювання працівниками певних правил, які визначають головні напрями розвитку людських ресурсів та дотримання яких підвищує рівень конкурентоспроможності суб’єкта господарювання.

Підкреслимо, що в наукові літературі здебільшого діяльність менеджерів із управління персоналом ототожнюють з менеджерами, котрі мають функцію управління людськими ресурсами. Проте на сучасному етапі практики управлінської діяльності наголошують на неможливості розглядати зазначені категорії як синонімічні.

Практична реалізація ідей управління людськими ресурсами передбачає інтегрування, вибір набору методів, узгоджених між собою, для досягнення високого рівня ефективності та успішності діяльності суб’єкта господарювання. Зазначене потребує рішучих дій, необхідних компетенцій на різних рівнях управлінської ланки, підходів, орієнтованих на специфіку ділового середовища. Досягнення зазначених критеріїв потребує значних зусиль, що пов’язано з можливою невідповідністю між корпоративною культурою та поведінкою управлінців.

На думку фахівців, розробити інтегровану стратегію управління людськими ресурсами неможливо, особливо, якщо відсутнє розумінні та сприйняття ділової стратегії. До того ж ділові стратегії, як правило, підпорядковуються вимогам ринку, відповідно до умов середовища діяльності суб’єкта господарювання. Досить часто для того, щоб досягти результату пріоритет надається фінансовим ресурсам, а людські ресурси залишаються поза увагою.

В умовах загострення конкурентної боротьби та підвищення рівня обмеженості ресурсів завжди є ті, хто отримує перемогу та ті, хто програє. Як правило, з боку тих, хто програє виступають працівники, адже використовуються як засіб, який дозволяє досягти поставленої мети.

Спільним для процесу управління персоналом та процесом управління людськими ресурсами є реалізації процесу відбору, аналіз рівня кваліфікації та компетентностей, управлінські аспекти щодо показників діяльності, організація процесу навчання та розвитку, система винагород тощо.

М’яка модель управління персоналом подібно до м’якої моделі управління людськими ресурсами акцентує увагу на комунікації та формуванні продуктивних відносин в межах колективу.

Відмінність між поняттями «управлінням персоналом» та «управлінням людськими ресурсами» передбачає зосередження на певних аспектах та підходах. Проте щодо сутності та змісту зазначені категорії є близькими.

Підкреслимо, що управління персоналом являє собою певний вид діяльності з чітким прямування на працівників, що виступають керівниками, тоді як управління людськими ресурсами не має чітко визначеної орієнтації. Якщо управління людськими ресурсами являє собою складну діяльність управлінців у окремих підрозділах, то менеджмент персоналу передбачає наявність певного впливу на них. Крім того, управління людськими ресурсами зосереджує увагу на важливості залучення керівників вищої ланки до управлінської культури, у той час як управління персоналом з певною недовірою ставиться до суб’єкта господарювання та її орієнтації на певні ідеї.

Підкреслимо, що головна відмінність полягає в тому, що в основі концепції управління людськими ресурсами є філософія з орієнтацією на бізнес та управління. Управління людськими ресурсами зорієнтовано на те, щоб виступати стратегічною діяльністю для керівників вищої ланки , котрі беруть участь у розробці та практичному впровадження в межах дотримання інтересів суб’єкта господарювання. При цьому стратегічні інтереси, визначені менеджерами вищої ланки повинні сприйматися іншими членами колективу, бути адаптованими до сучасних вимог.

Управляння людськими ресурсами може виступати традиційним способом управління персоналом.

УЛР можна розглядати як підхід до традиційного управління персоналом. Тобто між зазначеними категоріями є значна кількість спільних ознак, ніж відмінностей. Однак для управління людськими ресурсами характерними є використання певних економічних категорій, таких як: стратегія інтеграції, управління корпоративною культурою, прихильність, відданість, інвестиції в людський капітал, відповідність інтересів управлінців та працівників. Така модель відповідає ефективній організації бізнесу та управлінню людськими ресурсами в умовах сформованого середовища діяльності суб’єкта господарювання.

Зауважимо, що поняття управління персоналом починає використовуватися досить широко. Здебільшого управління людськими ресурсами розглядається як подовження управління персоналом [1].

На основі вищезазначеного доцільно розглянути різні наукові підходи до визначення категорій «персонал» та «людські ресурси».

На думку зарубіжних дослідників, необхідно акцентувати увагу на внеску персоналу, який характеризується високим рівнем задоволеності від роботи, щодо досягнення цілей діяльності, а саме: лояльність та позитивні відгуки споживачів, скорочення витрат та підвищення рентабельності. Зазначене обумовило перегляд концептуальних основ визначення поняття «управління персоналом» в сучасному розумінні. Зауважимо, для замість відносин між управлінцями та працівниками, які базувалися на жорсткості та чіткій регламентації, пріоритетною стала співпраця та рівноправна взаємодія, котра має такі характеристики:

* 1. ефективність взаємодії невеликих групах;
	2. головний орієнтир - споживачі;
	3. головний акцент робиться на цілях діяльності та залучення людських ресурсів із методі їх ефективної реалізації;
	4. відповідальність на лідерах колективів.

На основі вищезазначеного можна виокремити певні відмінні рики між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» (табл.  1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінність між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами\*



\*Джерело: Складено автором на основі [1]

Важливість управління людськими ресурсами обумовлена тим, що за умови значного рівня ефективності підвищується загальна вартість компанії, зростає питома вага нематеріальних активів у структурі тощо. Крім того, концептуально управління людськими ресурсами витупає як чинник досягнення лідерських позицій в конкурентній боротьбі через те, що чим більше конкурентних переваг, тим вища ймовірність досягнення успіху та «виживання» в умовах посилення викликів сьогодення.

За оцінкою експертів управління людськими ресурсами забезпечує перетворення компаній на лідерів у певному ринковому сегменті [2-7].

Управління людськими ресурсами є вкрай важливим напрямов діяльності суб’єкта господарювання, адже саме люди створюють нові продукти, здатні ефективно використовувати фінансові ресурси, контролювати якість продукції. Крім того важливим є постійне вдосконалення та прагнення розвивати свої навички на основі безмежної ініціативності, незважаючи на обмеженість часового ресурсу. Тому вкрай необхідно зосереджувати увагу на збереженні висококваліфікованих людських ресурсів [8-12]. Зважаючи на те, що в складних умовах сьогодення зростають обсяги трудової міграції, то інші країни світу спрощують умови найму та збільшують квоти для висококваліфікованих працівників [13-17].

На основі проведеного аналізу, можна підсумувати, що прискорення розвитку НТП, період старіння знань та навичок є індикаторами, що визначають необхідність постійного професійного навчання, отримання нових навичок, і, відповідно, зростання значущості людських ресурсів для успішного функціонування та розвитку суб’єктів господарювання.

Отже, управління людськими ресурсами розглядається сучасними фірмами як пріоритетний напрям щодо формування політики розвитку найціннішого активу – людських ресурсів.

* 1. **Підходи до управління людським капіталом**

Реформування управлінської ланки, котре відбувається в усіх країнах світу визначає актуальність питання щодо пошуку ефективних підходів до управління людськими ресурсами з урахування специфіки діяльності та викликів сьогодення. Крім того важливим є врахування сучасних тенденція світового менеджмент щодо людських ресурсів.

Значний внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили Нобелівські лауреати в галузі економіки саме за розробку теорії людських ресурсів – Теодор Шульцу в 1979 р. і Генрі Беккер в 1992 р. Дослідники визначали людські ресурси через сформовані та розвинуті в процесі життєдіяльності та інвестицій продуктивні навички та здібності, індивідуальні характеристики та мотивації, що належать безпосередньо їх носіям, є передумовою підвищення рівня продуктивності праці, що сприяє зростанню доходів власника зокрема та національного доходу зокрема [17].

Зауважимо, що одним із пріоритетних завдань вдосконалення системи управління людськими ресурсами вважається перехід від інструментів менеджменту персоналу та переорієнтація на сучасний, перевірений на практиці розвиненими країнами світу спосіб організації системи управління людськими ресурсами, який відрізніться від традиційних механізмів кадрового менеджменту.

Зауважимо, що у зв’язку зі зміною механізму управління людськими ресурсами низка американських фірм змінили назви структурних підрозділів, котрі опікуються питання менеджменту людських ресурсів.

Нова концепція передбачає об’єднання всіх напрямів управління людським ресурсами, стадій трудової діяльності від початку трудової діяльності до її завершення в межах єдиного структурного підрозділу.

На думку, О.В. Крушельницької [19], управління людським ресурсами орієнтовано на забезпечення інтересів суб’єкта господарювання, тоді як управління персоналом переважно схиляється до потреб людей.

Тобто пріоритету менеджменту персоналу формуються на основі результатів аналізу потреби в кадрах та майбутніх перспектив щодо необхідності розширення кадрового складу.

Можливості стратегічного вимірювання в системі управління людськими ресурсами сприяли підвищенню рівня активності кадрової політики на заміну пасивній або реактивної політики, котрі притаманні традиційним моделям менеджменту персоналу.

За умови впровадження активної кадрової політики всі повнота відповідальності лягає на лінійних управлінців, що означає інтегрування кадрової політики в систему менеджменту персоналу, котра здатна адекватно реагувати на зазначену політику. Тобто відбувається перехід від системи кадрового менеджменту на індивідуальний підхід до роботи з людськими ресурсами.

Загострення конкурентної боротьби та ізольованість політики управління людськими ресурсами має негативний вплив на успіх та результативність діяльності суб’єкта господарювання.

Популярною є формалізована модель управління людськими ресурсами в межах системи менеджменту організації, котра орієнтується на всебічний розвиток людського капіталу. Зазначена систем спрямована на реалізацію, втілення, впровадження різноманітних інструментів задля досягнення стратегічних цілей та, і, відповідно, цілей управління людськими ресурсами [19].

Заслуговує на увагу міжнародний досвід організації системи управління людськими ресурсами. Наприклад, у США, наприклад, зазначена система характеризується значним рівнем прагматичності: людина є ресурсом, який потрібно оберігати та той, що потребує інвестиційних ресурсів за умови їх окуповується з часом. Для японських менеджерів людина, крім функції ресурсу, наділена цінностям корпоративної культури та організації.

У системі японського менеджменту виокремлюють декілька напрямів управління людськими ресурсами, які є актуальними, ефективними та дієвими в ХХІ ст. [20]:

* + 1. розвиток людського потенціалу – 86,6% від загальної кількості опитаних;
		2. максимальне використання потенційних можливостей людських ресурсів – 8,9%;
		3. розвиток командної роботи – 47,1%;
		4. підвищення професіоналізму – 42,4%;
		5. урізноманітнення видів діяльності, професій – 38,3%;
		6. збільшення фондів матеріального заохочення та мотивації – 29,6%;
		7. удосконалення середовища трудової діяльності – 29,4%.

Зауважимо, що в більшості випадків система управління людськими ресурсами є обмеженою, адже інституції, котрі займаються відповідними питання здійснюють лише оформлення документації, забезпечення конкурсного відбору, атестацією тощо.

Своєю чергою реалії сьогодення вимагають від структурних підрозділів організації, котрі забезпечують процес управління людськими ресурсами брати активну участь у стратегії розвитку суб’єкта господарювання, а не лише формально виконувати функції з організації документообігу.

На основі вищезазначеного зауважимо, що стратегічне управління з точки забезпечення ефективності менеджменту людських ресурсів є одним з найслабкіших напрямів, який потребує вдосконалення для більшості суб’єктів господарювання, особливо державної власності, які зберігають застарілі та неефективні моделі управління людськими ресурсами.

Зауважимо, сучасні підходи до управляння людськими ресурсами повинні мати певну специфіку для досягнення поставлених цілей та узгодження інтересів зацікавлених осіб або їх груп.

Основним завданнями для системи управління людськими ресурсами є: підтримка розвитку лідерства, підвищення професійного рівня управлінських кадрів, формування спільної корпоративної культури на засадах адаптивності, міцності та всеохоплення, яка здатна створювати стимули, мотивувати до формування сприятливого середовища та клімату, посилювала відповідальність працівників та управлінців, прагнення до покращення функціонування суб’єкта господарювання за рахунок максимальної ініціативи та взаємодії, відкрите консультування та обговорення складних питань.

Підкреслимо, що характерною ознакою сучасного підходу до організації системи управління людськими ресурсами є формування організації, здатної постійно «навчатися», тобто кожен працівник орієнтований на реалізацію мети, мотивацію до постійного саморозвитку та самовдосконалення, підвищення професійного рівня, високий рівень адаптивності до викликів сучасного середовища.

Зауважимо, що для системи управління людськими ресурсами важливим є передбачення розвитку на довгострокову перспективу, а не лише в короткостроковому, середньостроковому періодах. Тобто систему управління людськими ресурсами потрібно планувати приблизно на 15-20 років[20] .

Розробка стратегії управління людськими ресурсам вимагає концентрації зусиль всіх учасників процесу управління, необхідними також є наукові дослідження щодо аналіз потреб, сучасних трендів розвитку зазначеного напряму в провідних країнах світу з метою використання позитивного іноземного досвіду). Для цього дужу часто не вистачає лідерів, котрі можуть взяти на себе реалізації зазначених завдань.

Розглядаючи особливості управління людськими ресурсам переважна більшість країн світу пропонує завжди розробляти стратегію управління людськими ресурсами з точки зору реального потенціалу використання та всіх перспективних можливостей.

Вирішення такого завдання потребує залучення додаткових людських ресурсів, підвищення рівня мотивації. Адаптація до умов ринку праці тощо.

При цьому можливим є розробка декількох альтернативних варіантів стратегій для визначення найбільш ефективної та результативної з метою її реалізації на практиці та впровадженням.

Аналіз діючої нормативно-правової бази, який здійснювався фахівцями визначеної предметної галузі свідчить про відсутність чітких документів щодо організація системи управління людськими ресурсами.

Наявні окремі пункти в різних нормативно-правових документах, котрі регламентують зазначені питання, але цілісний документ відсутній.

Значна кількість змін та інновацій, котрі відбуваються на сучасному етапі, ґрунтуються на принципах організації проєктного управління. Котре передбачає сукупність послідовних етапів, а саме: ідея, планування реалізація, виконання, завершення та звітність.

Зауважимо, що якщо розглядати процес управління людськими ресурсами з точки зору стратегії, то зауважимо, що стратегічний розвиток потребує виокремлення інших етапів, таких як місія (призначення), окреслення стратегічних цілей (напрямів), що ведуть до виконання місії, а також планування заходів, способів та інструментів досягнення цих цілей.

У випадку реалізації визначеної місії можливим варіантом є її перегляд та формування на основі отриманих результатів нової стратегії, яка дозволить вийти на рівень стабільного розвитку системи управління людськими ресурсами.

Аналіз існуючих підходів до управління людськими ресурсами, вивчення різних моделей управлінського менеджменту на міжнародному рівні дозволяє обґрунтувати доцільність застосування моделі 4С, авторами якої є представники Гарвардської школи бізнесу.

Зазначена модель визначає проблему управління людськими ресурсами в широкому розумінні, доповнюючи традиційну модель, яка включає процес залучення, відбору, підготовки, контролю, заохочення.

Представники Гарвардського університету запропонували оцінювати ефективність системи управління людськими ресурсами, використовуючи 4 критерії, кожен з яких характеризує процес управління з різних аспектів. Напрямами аналізу є відданість, компетентність, узгодженість команди та ефективність з точки зору витрат [21] .

На нашу думку, доцільно розглянути як саме Гарвардська модель 4Сможе бути використання для планування та управління людськими ресурсами певного суб’єкта господарювання.

Зауважимо, що Гарвардська модель управління людськими ресурсами ґрунтується на визначенні потреб стейкхолдерів або груп стейкхолдерів та впливу на управлінські процеси різних ситуаційних чинників.

Теорія зацікавлених осіб базується на припущеннях про те, що суб’єкт господарювання належить та в управлінні беруть участь різні зацікавлені особи або групи, то головним завданням є досягнення балансу інтересів між визначеними особами або групами.

Прикладом можу бути збалансування інтересів між управлінцями, працівниками, постачальниками, інвесторами, споживачами.

З метою узгодження інтересів учасників процес управління та інших стейкхолдерів управлінці повинні володіти низкою якостей, які дозволяють забезпечити ефективність процесу управління. По-перше, важливою рисою є вмінні встановлювати контакт, вести перемовини, здатність до комунікації в професійній галузі, здатність переконувати за допомогою аргументації та обґрунтування, об’єднуватися в певні групи, бути представником однієї зі сторін тощо.

Застосування теорії зацікавлених осіб в практиці управління людськими ресурсами визначає можливість існування інтересу команди в межах діяльності певного господарюючого суб’єкта.

Наприклад, ухвалюючи рішення щодо важливих питань необхідно враховувати інтереси працівників, споживачів, представників державних інституцій та інших груп стейкхолдерів.

Зауважимо, що політика управління передбачає отримання певної вигоди на користь всіх зацікавлених осіб в межах взаємодії та командної роботи повинна базуватися на вирішенні певних завдань, котрі дозволять досягти кінцевої мети, серед яких найголовнішими є :

* + 1. визначення груп стейкхолдерів;
		2. оцінка мінімального рівня винагороди, котрий бажає отримати кожна зацікавлена особа або група осіб у певний період часу або в перспективі;
		3. можливість впливу на розуміння та сприйняття кожним стейкхолдером або групою стейкхолдерів трансформацій та змін, реформ, впровадження інновацій на основі організації консультацій, обговорень на громадському рівні, засобах масової інформації, агітація через певні переконання працівників;
		4. визначитися з головними особами в групах та встановити ефективні комунікаційні зв’язки із виокремленим представником.

Підкреслимо, що теоретично впровадження Гарвардської моделі управління людськими ресурсами є можливим на основі становлення ефективної взаємодії та узгодженості інтересів всіх учасників управлінського процесу та діяльності підприємства.

Важливим стимулом в управлінні людськими ресурсами є врахування ситуаційних чинників, до яких можна віднести коливання кон’юнктури на ринку праці, мотивацій та духовні цінності, стиль управління, технологій менеджменту людських ресурсів та характер праці, взаємодія зі стейкхолдерами та інше.

Серед ситуаційних чинників варто також виокремити вплив цивілізаційного руху на розвиток теорій управління людським ресурсами. Наприклад, становлення цифрової економіки та економіки знань вимагають нового підходу до підготовки людських ресурсів, певних вимог до знань та навичок, способи комунікації в межах підприємства та поза ним.

Важливим для оцінки впливу ситуаційних чинників є аналіз кон’юнктура ринку праці, який поєднує всіх тих, хто тимчасово не працює, перебуває в активному пошуку та ті суб’єкти господарювання, котрі шукають працівників певної кваліфікації.

Ринки праці можуть функціонувати на різних рівнях: локальному, регіональному, галузевому та міжнародному. Існує таке поняття як субринки, котре застосовується для категорій зайнятості, кваліфікації тощо На основі вищезазначеного можна констатувати, що ринок праці значною мірою впливає на структуру, вимого до кваліфікації, компетенцій та навичок.

Як ситуаційні чинники можуть також виступати вплив діяльності профспілок і професійних асоціацій працівників; нормативно-правове регулювання трудової діяльності, середовище конкурентної боротьби; здатність до координування та управління.

Зауважимо, що очікувпння стейкхолдерів та вплив ситуаційних чинників є основою розробки стратегії щодо управління людськими ресурсами.

Зауважимо, що процес управління людським ресурсами можна оцінити на основі показника ефективності, який містить чотири напрями відповідно до Гарвардської моделі 4С:

1. відданість (commitment). Зазначений напрям передбачає лояне ставлення працівників до своєї організації, внутрішня мотивація та прихильність до праці. Ступінь відданості працівника прийнято оцінювати на основі опитування трудового колективу або проведення індивідуальної бесіди. Важливим є також кількісне визначення показника плинності кадрів. Якщо цей показник має високий рівень, то це означає, що рівень відданості та прихильності організації є низьким;
2. компетентність (competence) визначає рівень кваліфікації працівника, його професійні навички, необхідність отримання додаткової освіти, підготовки чи перепідготовки, а також наявність потенційних здібностей та можливостей виконання певного завдання більш складного, яке потребує додаткових знань та зусиль. Кількісно зазначений напрям можна оцінити на основі проведення процедури атестації та чітке формулювання професійних компетенцій, якими повинен володіти працівник. Політика управління людським ресурсами повинна бути побудована таким чином, щоб залучати, мотивувати до праці працівників високого рівня кваліфікації;
3. узгодженість у команді (congruency) означає узгодженість дій між управлінцями та працівниками, спільність поглядів на певні проблеми та шляхи їх вирішення, спільна робота з метою подолання перешкод у діяльності. Якщо суб’єкт господарювання характеризується правильно побудованою системою управління, то всі учасники підтримують однакові погляди щодо чинників забезпечення функціонування та майбутнього розвитку. Зазначене також безпосередньо стосується принципових положень процесу управління людськими ресурсами, котрі стосуються організації комунікацій між управлінцями та працівниками, стилів управління, систем та методів мотивації. Люди повинні усвідомлювати власну приналежність до організації, націлювати свою діяльність на досягнення спільного результату, робити спільну справу. Підтвердженням узгодженої та злагодженої праці є, наприклад, відсутність будь-яких скарг, конфліктних та гармонійність трудових відносин;
4. ефективність з точки зору витрат (cost – effectiveness) передбачає використання людських ресурсів таким чином, щоб досягати високих результатів за умови ефективного використання коштів, тобто оптимізація витрат на основі використання певних критеріальних ознак. Важливим також є оперативне реагування на зміни, виклики сьогодення, можливості тощо.

Концепція управління людськими ресурсами передбачає сприйняття людини як капіталу, і витрати в розвиток розглядаються як інвестиції на довгостроковий період. Сучасне трактування управління людськими ресурсами передбачає, що головний акцент зміщується в бік командної роботи, індивідуального розвитку та формування культури.

Управління людськими ресурсами передбачає вирішення нових довгострокових завдань, зростання соціально-економічного ефекту від взаємодії всіх суб’єктів процесу управління.

Важливою тенденцією XXI ст. є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на основі використання інтелектуальних здібностей, соціального та культурного капіталу, що підвищує рівень конкурентоспроможності суб’єкта господарювання.

Новітні підходи до управляння людськими ресурсами є джерелом позитивних змін, що визначається концентрацією уваги на індивідуальних здібностях працівника в межах загальних стратегічних цілей та орієнтирів.

* 1. **Інструменти підвищення ефективності управління людським капіталом**

У сучасній системі управління підприємством, люди, а не гроші – це вирішальна відмітна ознака успішної діяльності. Перехід до економіки знань обумовлює трансформацію значущості працівника для фірми, визначаючи, що саме люди – джерело прибутку. Будь-які матеріальні речі для фірми – це пасивні ресурси, які потребують участь людини для створення доданої вартості. Розуміння цього є ключовим у пристосуванні продукції фірми на внутрішньому та зарубіжних ринках, що уособлює рух від індустріальної економіки до економіки, заснованої на знаннях. Вищезазначене підтверджує підвищення значущості мотиваційних аспектів для ефективної діяльності фірми в міжнародному середовищі [22].

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу побудови мотиваційної системи та розробки механізму стимулювання праці – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності фірми. Реалії економічного буття доводять, що особливістю управління персоналом на сучасному етапі є зростання ролі індивідуальності працівника, його особистих якостей. Відповідно і модифікується співвідношення стимулів і потреб, на яких базується система стимулювання праці.

Для мотивації співробітників фірми використовують як фінансові, так і не фінансові методи винагороди [23, c.15]. Проте варто зауважити, що нефінансові методи мотивації стають більш поширеними з точки зору ступеня впливу на ефективність праці та результати діяльності.

На основі вищезазначеного підкреслимо, що підтримка та збереження конкурентної позиції фірми на внутрішньому та міжнародному ринках потребує, пошуку засобів інструментів, які підвищують рівень поінформованості щодо ефективності мотиваційних заходів.

Таким чином, фірма, яка створює максимально комфортні умови праці буде успішно розвиватися, зберігати найпродуктивніших співробітників, відданих своїй справі. Одна з основних рушійних сил у праці – знання та відчуття власної значущості в досягненні загальних результатів [24, с. 96].

За умов функціонування ринкової системи господарювання фірми, що діють у конкурентному середовищі, повинні шукати й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність [25-27].

У зв’язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей, а одним з головних завдань кожного суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора [28-29].

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація, що виступає соціально-економічним базисом активізації зусиль персоналу з метою досягнення найкращих результатів для фірми загалом та особистого зростання зокрема [30].

Формування ставлення людини до праці визначається певними умовами та середовищем, що створюються фірмами, та є для людини свідомою діяльністю, котра сприяє самовдосконаленню й дозволяє побудувати власну кар’єру.

Підкреслимо, що механізм ефективної мотивації містить не лише матеріальні умови, але й створення сприятливого емоційно-психологічного середовища.

Зауважимо, що мотивація є неоднозначним процесом, адже по-різному може впливати на працівників, залежно від індивідуальних особливостей кожного: ті стимули, що можуть бути дієвими для працівники в конкретній ситуації, можуть не вплинути на іншу людину, або бути недієвими в іншому стані.

Зазначене обумовлює необхідність розробки та впровадження багатофакторних моделей мотивації, котрі враховують різні аспекти поведінки, а також потреби, очікування і переконанням працівників.

На бажання людей працювати значно впливає рівень взаємодії в колективі. Чим вище ступінь колективної згуртованості, тим більшим є рівень мотивації та ефективність праці.

Взаємодія надає можливість отримати синергетичний ефект, який пов’язаний із досягненням значно більших результатів за рахунок акумуляції зусиль колективу та бачення індивідуальної значущості та внеску в загальний результат діяльності фірми.

Результати діяльності фірми та конкретного працівника визначаються перш за все індивідуальними здібностями та можливостями, особистою зацікавленістю, колективною взаємодією та усвідомлення власної значущості для досягнення спільних цілей та отримання загального результату.

Конкуренція у сучасному світі вимагає від управлінців керівників постійного пошуку нових можливостей для підвищення ефективності системи організації праці персоналу та управління нею. Найважливіша роль в успішному функціонуванні фірми належить його працівникам.

Високий рівень продуктивності праці та втримання висококваліфікованого фахівця забезпечується за рахунок вміло побудованої система мотивації праці та мотиваційного механізму.

Для визначення та формування мотиваційного механізму необхідно [31, с. 67]: точно описувати конкретні очікувані результати; володіти інформацією про те, що відбувається всередині фірми; визначати недоліки у діяльності персоналу, які можуть бути проаналізовані і знищені за допомогою різних методів мотивації; забезпечити зворотній зв’язок, порівнюючи діяльність зі стандартом або еталоном; виділяти працю, яка потребує винагороди; підтримувати ініціативу з боку працівників.

Мотивація праці належить до того кола проблем, вирішенню яких у світовій практиці приділяється багато уваги. Вітчизняна теорія і практика, як правило, передбачає лише оплату праці, яка ґрунтується на фіксованих тарифних ставках та посадових окладах, і є малоефективними. Тому при формування систем мотивації праці на підприємствах необхідно використовувати досвід зарубіжних країн. З

 різноманітних моделей мотивації в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Крім того, позитивним є досвід зарубіжних фірм. Наприклад, американські ТНК «Форд», «Дженерал Моторс» використовують розгалужену систему мотивації праці. Значна увага приділяється матеріальним методам стимулювання, рівень якого визначається ступенем складності праці, кваліфікацією, умовами праці. При цьому третя частина матеріальної винагороди припадає на стимулювання, пов’язане з підвищенням якості продукції, економією сировини, зростання продуктивності праці. Досить популярними є різні форми участі працівників у загальному прибутку фірми.

Досить поширеним у британських фірмах є заохочення у вигляді різних презентів, таких як цінні подарунки або туристичні подорожі.

Також позитивно впливає на якість праці встановлення гнучких графіків та різних способів організації праці – на робочому місці або віддалено в дистанційному режимі. Щодо дистанційних форм праці існує низка дискусій, адже її головний недолік – це ізоляція. За оцінками експертів такою формою діяльності у 2020 р. охоплено біля 15% робочої сили за умови відсутності впливу непрогнозованих глобальних явищ, таких як пандемія.

Зазначене на думку дослідників, має позитивний ланцюговий ефект, а саме: зменшується кількість автомобільного транспорту на 1,6 млн одиниць, витрати палива скорочуються на 7,5 млрд л, економія фірм на кожному співробітникові складає 33 тис дол на рік [32, с. 234].

Визначальний вплив на формування відносини до праці виявляє мотивація трудової діяльності, як сукупність внутрішніх спонукальних факторів ‒ потреб, інтересів, цінностей, ціннісних орієнтацій, установок, мотивів, ідеалів і зовнішніх спонукальних факторів – стимулів підвищення трудової активності працівників.

Таким чином, люди є джерелом як матеріального, так і духовного збагачення. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці.

«Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація, яка б відповідала внутрішній сутності людини. Мотивація (англ. Mоtіvаtіоn) ‒ це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, який включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки та ідеали.

У процесі праці у людей цілеспрямовано формується ставлення до неї та її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрям поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах.

Умовно мотивацію працівників можливо поділити на два види – матеріальну (фінансову, пряму) і нематеріальну (нефінансову, непряму, моральну) (рис. 1.1).

ВИДИ МОТИВАЦІ

Матеріальна (фінансова, пряма)

Нематеріальна (нефінансова, непряма, моральна)

* заробітна плата;
* регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різні свята);
* нерегулярні грошові премії (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
* інші грошові виплати (відсотки підписаних контрактів, гонорари).
* мотиваційні подарунки (годинники, ручки, вимпели, кубки)
* соціальний пакет (безкоштовні медичні огляди, можливості для оздоровлення і занять спортом);
* мотиваційні навчання;
* спільні корпоративні свята;
* відкритість і постійний діалог з керівництвом.

Рис. 1.1 – Основні види мотивації та їх складові елементи

Джерело: побудовано автором самостійно

Слід підкреслити важливість створення ефективного мотиваційного механізму. У контексті дослідження мотивації стосовно трудових ресурсів необхідно розрізняти її внутрішню і зовнішню сторони. Внутрішня мотивація породжується трудовою діяльністю, а зовнішня – передбачає мотиви, які знаходяться за межами праці й самої особи працівника – це заробітна плата, прагнення до визнання.

Зовнішня мотивація поділяється на позитивну (матеріальне стимулювання, визнання колег, підвищення, тобто всі стимули, заради яких людина вважає за потрібне прикласти всі зусилля та негативну критику (система покарань, штрафів). Відносно доцільності використання того чи іншого виду мотивації, слід зазначити, що чим складнішою є праця, тим більший ступінь творчості вона передбачає, а також більш ефективнішими є внутрішні мотиви. Зовнішні позитивні мотиви можуть бути ефективними лише нетривалий період. Дія негативних зовнішніх мотивів ще менш триваліша, ніж позитивних. Багаторазове застосування зовнішніх стимулів веде до зниження їхньої ефективності. Відомо, що мотиваційний комплекс впливає на морально-психологічний клімат у колективі.

Відносини в колективі можуть формуватися на основі внутрішньої мотивації, а зовнішня мотивація породжує тенденцію до індивідуалізму, суперництва, недовіри. Але важливо те, що внутрішня мотивація сприяє розвитку індивідуальних особливостей людини, а зовнішня робить працю цікавою, неординарною.

Заслуговує на увагу робота Е. Тоффлера «Третя хвиля», у якій він наводить приклад, що тільки 56% американських працівників, переважно похилого віку, ще зберігають мотивацію традиційними стимулами [32]. Вони щасливі отримувати чіткі вказівки на роботі і зрозумілі завдання, не розраховують знайти «сенс» у своїй роботі. Разом з тим, вже 17% людей віддзеркалюють нові цінності, вони прагнуть більшої відповідальності та більш живої роботи з дорученнями, які варті їх таланту та кваліфікації.

Разом із фінансовою винагородою вони шукають у роботі сенс. Але немає такого одного набору стимулів, яким можливо було мотивувати весь спектр робочої сили. Більше того, робота за гроші більше не має такої мотивуючої сили, як раніше.

Представники шведської школи сучасних економістів [33-34] стверджують, що сьогодні для багатьох фірм у системі мотивації Швеції перше місце посідає саме команда, у якій працює людина (для працівника такі «м’які цінності», як дружба, партнерство та колектив мають першочергове значення). Друге місце посідає цікава робота, третє – відчуття, що працівник може сам контролювати свою діяльність, тобто ніхто не змушує його працювати, а навпаки, він сам турбується про якісне виконання своєї задачі. І на сьомому місці – розмір заробітної плати.

Слід зауважити, що на сучасному етапі мотивація праці потребує вдосконалення та радикальних змін.

Досвід, значна кількість часу, високий рівень освіти, організаторські здібності керівника – це лише невелика частка вдалої побудови системи мотивації персоналу.

Але всі мотиваційні механізми дуже схожі між собою і, запровадження однакового механізму у різних сферах, не є гарантією успішної діяльності. Проте, це справджується не завжди, адже кожна нація має свою ментальність, характер, історію, свою внутрішню сутність, чим і визначається ефективність використання того чи іншого виду мотивації.

Отже, головною особливістю мотиваційної системи є людина і її взаємодія з оточуючим середовищем.

Таким чином, ефективний мотиваційний механізм визначається поєднанням різних методів мотивації, тобто симбіоз матеріальної і нематеріальної мотивації дасть можливість: сформувати не тільки відповідальність і сумлінність, але креативно ставитися до праці, сформувати активність та ініціативність у поведінці працівників.

Для визначення ролі мотивації було проведене дослідження серед людей з різним рівнем доходу [33, c. 175].

Розглядалися фактори, які впливають на рівень продуктивності працівників та ті фактори, які найважливішими для забезпечення високого, середнього та низького рівня мотивації.

Шкала оцінки від 1 до 10: «10» ‒ «дуже важливий фактор для прийняття рішення залишатись на підприємстві», «1» ‒ «зовсім не важливо». Отримані висновки зведені у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 ‒ Значення факторів впливу на продуктивність праці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень продуктивності  | 1 | 2 | 3 |
| фактор | значення | фактор | значення | фактор | значення |
| високий | цікава робота | 8,0 | належний рівень заробітної плати | 6,5 | кар’єрне зростання | 6,3 |
| середній | цікава робота | 6,8 | належний рівень заробітної | 6,2 | визнання | 5,9 |
| низький | належний рівень заробітної плати | 7,0 | умови праці | 6,6 | цікава робота | 6,3 |

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, для забезпечення високого та середнього рівня продуктивності найвагомішим фактором є цікава робота, тоді як для низького рівня продуктивності вирішальне значення має матеріальна складова, тобто належний рівень заробітної плати, а цікава робота ‒ на останньому місці. Отримані дані підтверджують провідну роль нематеріальної мотивації.

Мотивація праці може реалізуватися через три основні складові: примус (адміністративний вплив); винагорода (матеріальна та нематеріальна); спонукання (створення умов для виконання певних дій на основі внутрішньої мотивації людини). Дієвість цих мотиваційних інструментів може бути різною і залежить від потреб, інтересів працівників та від їх поєднання, а також від ставлення людини до праці: праця – матеріальне збагачення; праця – спосіб самореалізації, праця – спосіб самозбереження.

В ході дослідження, проведеного автором, з метою визначення, чим керується суспільство у мотиваційному механізмі, проводилося анкетування. Дослідження було спрямоване на встановлення та аналіз економічних тенденцій, закономірностей розвитку вітчизняної системи мотивації.

Дослідження проходило в м. Запоріжжі впродовж двох місяців (короткострокове дослідження). Була розроблена анкета опитування відносно особливостей національної трудової мотивації та оцінка впливу матеріальної та нематеріальної мотивації на працівників. У опитуванні прийняло участь 300 осіб, з яких 165 – жінки, 135 – чоловіки, більшість з яких віком від 30-39 років та 40-49 років. При дослідженні враховувався рівень освіти (з усіх опитаних 93% мали вищу освіту і лише 7% – професійно-технічну) та сфера трудової діяльності (найбільша кількість опитаних – із сфери освіти, операцій з нерухомістю, а найменша – працівників державного управління й промисловості).

Цікавим та суперечливим одночасно виявилося питання щодо планів на найближчі два роки. Більшість опитаних налаштована не змінювати місця роботи, проте 71% опитаних відчувають занепокоєння щодо втрати роботи (рис. 1.2).

 а) б)

Рис. 1.2 – Плани працівників на найближчі 1-2 роки та занепокоєння щодо втрати роботи

Джерело: складено автором на основі [32]

Дослідження показало, що найбільш важливими характеристиками роботи виявилися: можливість покращення житлових та побутових умов (66 %), висока заробітна плата (52 %), сприятливі умови праці (43 %), сприятливий психологічний клімат (37 %) та самостійність у виконанні роботи (29 %).

Результати дослідження продемонстрували, що складність праці людей практично не турбує, так само як і престиж професії (рис. 1.3).



Рис. 1.3 ‒ Найбільш важливі характеристики праці

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що важливим є питання щодо ступеня відповідності умов праці потребам та очікуванням працівників. Те, що турбує людей найбільше – можливість покращення життєвих і побутових умов, має найменший рівень відповідності між бажаним і реальним. Цей дисбаланс між потребами та можливостями негативно впливає на поведінку працівників, з точки зору формування психологічного клімату у колективі, відносин між людьми. Так, лише 6% опитаних задоволені можливостями вирішення житлово-побутових проблем, тоді як для 66% ‒ це питання є найважливішим (рис. 1.4).

Результати дослідження підтвердили, що незбалансованість між потребами та можливостями люди намагаються компенсувати або пошуком додаткових джерел доходів (69% ‒ опитаних потребують додаткових доходів, 21% ‒ не потребують, і лише 10% ‒ не визначилися), а також нематеріальними методами мотивації. Мультиплікативний ефект у мотивації впливає на трудовий настрій колективу, впевненість у завтрашньому дні, стабільність, надійність.



Рис. 1.4 – Ступінь відповідності умов праці очікуванням працівників

\*Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, дослідження показало, що мотиваційна система працює не ефективно; відбувається спекуляція щодо матеріальної мотивації; приділяється недостатня увага моральному стимулюванню; більшість персоналу працюють в напружені, страху втратити роботу; повільними темпами відбувається впровадження закордонного досвід у національну практику мотивації. Побудова ефективної системи мотивації можлива лише за умови використання принципів та методів економічної психології, яка передбачає врахування у трудовій діяльності індивідуальних якостей людини і дозволяє збалансувати її потреби та можливості щодо їх задоволення.

Таким чином, мотивація праці та професійне зростання є важливим фактором успішного розвитку для об’єднаних територіальних громад. Сучасна мотиваційна система повинна ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, але й на моральному. Потрібно розвивати у працівників приналежність до громади, наближувати інтереси працівників до спільних інтересів громади і навпаки, створювати умови для максимальної віддачі та самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини з керівництвом, підтримувати дух єдності, одного цілого та найважливіше, створити умови, які будуть розвивати у працівників відчуття безпеки й стабільності, впевненості у майбутньому. Все ж потрібно використовувати не тільки нематеріальну мотивацію, але підтримувати й розвивати матеріальну мотивацію. Головне розуміти і пам’ятати та будувати ефективну мотиваційну систему, керуючись принципом, що кожна людина – це індивідуальність. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можливо стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і адаптувати до конкретної трудової ментальності й економічної ситуації.

В Україні, не зважаючи активізацію процесів реформування усіх сфер діяльності та ринкові перетворення, проблемі мотивації праці не приділяється достатньо уваги, що призвело до поглиблення економічної кризи, зниження рівня життя населення, сприйняття праці як цінності, напруженість на ринку

Висновки до розділу 1

Таким чином, мотивація праці та професійне зростання є важливим фактором успішного розвитку для об’єднаних територіальних громад. Сучасна мотиваційна система повинна ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, але й на моральному. Потрібно розвивати у працівників приналежність до громади, наближувати інтереси працівників до спільних інтересів громади і навпаки, створювати умови для максимальної віддачі та самореалізації, налагоджувати сприятливі відносини з керівництвом, підтримувати дух єдності, одного цілого та найважливіше, створити умови, які будуть розвивати у працівників відчуття безпеки й стабільності, впевненості у майбутньому. Все ж потрібно використовувати не тільки нематеріальну мотивацію, але підтримувати й розвивати матеріальну мотивацію. Головне розуміти і пам’ятати та будувати ефективну мотиваційну систему, керуючись принципом, що кожна людина – це індивідуальність. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можливо стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і адаптувати до конкретної трудової ментальності й економічної ситуації.

В Україні, не зважаючи активізацію процесів реформування усіх сфер діяльності та ринкові перетворення, проблемі мотивації праці не приділяється достатньо уваги, що призвело до поглиблення економічної кризи, зниження рівня життя населення, сприйняття праці як цінності, напруженість на ринку

* 1. **АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

**2.1 Технологія тімбілдингу в організації командної роботи**

На сучасному етапі розвитку управління визначається через цілеспрямований вплив людини-управлінця на формування ефективного колективу, середовища для результативної роботи на основі систематичного та планомірного впливу.

У зв’язку з зазначеним актуальним стає питання впровадження механізмів командного управління як інноваційної технології досягнення стабілізації щодо людських ресурсів. Підкреслимо, що колектив або команда характеризується високим рівнем самоорганізації, автономією, рівнем взаємодії, за рахунок чого виникає можливість виконувати певні завдання оперативно та якісно. Процес формування команди є складним , неоднозначним та потребує значних зусиль та витрат часу. При цьому ефективно сформована команда дає можливість досягти високого рівня стабілізації в колективі.

Формування команди ґрунтується на залученні працівників безпосередньо до управлінського процесу на основі властивості самоорганізації та самоврядності, взаємодії та взаємного контролю, допомоги один одному, здатність замінювати один одного у виконання певного завдання. Зазначене дозволяє сформувати певні ціннісні орієнтири, котрі сприяють досягненню поставлених цілей та бажаного результату. Колектив характеризується індивідуальною відповідальністю кожного та спільною відповідальністю, згуртованістю та колегіальністю в прийнятті рішень.

Зауважимо, що колегіальність взаємовідносин, взаємодія та згуртованість сприяють зростанню продуктивності праці, а отже зростає і ефективність діяльності загалом.

Командна робота дозволяє підвищити професійний рівень та кваліфікацію, сприяє особистому розвитку та вдосконаленню через можливість використання кожним учасником навиків та компетенція, а не лише можливість виконання окремих функціональних обов’язків.

Крім того, властивість децентралізації в прийнятті управлінських рішень є важливим механізмом, котрий формує значний рівень відданості та прихильності певній організації, що впливає на відповідну атмосферу діяльності в колективі, що стосується як кожного окремо, так і колективу загалом.

Зауважимо, що учасники колективу чітко усвідомлюють той факт, що якщо не буде досягнуто домовленості та не вдається сформувати спільну думку, то кінцеве рішення повинно бути прийнято керівником. На основі зазначеного досягається головна мета, тобто результати праці, котрі забезпечується лише за умови взаємодії.

Члени колективу позиціонують себе як єдине утворення, в якому кожен учасник є відданим організації та її цілям, у формування яких кожен бере безпосередню участь.

На основі вищезазначеного, можна констатувати, що головною перевагою використання інструментів управління командами є стабілізація людськи ресурсів із метою досягнення високого рівня ефективності.

У науковій літературі виокремлюють значну кількість методів та способів командного менеджменту, серед яких найбільш ефективним прийнято вважати метод створення та управління командою, її професійній розвиток, котрий отримав назву тімбілдінг, що у перекладі з англійської мови означає «створення команди» (Team building). Зазначений метод командного управління відрізніться можливість універсального використання як для формування груп, що будуть реалізувати певний проєкт, команд менеджерів, робочих груп. Можуть також формуватися команди, котрі складаються з переважною більшості працівників, що входять до складу організаційної структури фірми.

Зауважимо, що з тімбілдінг передбачає використання сукупності заходів та інструментів, котрі спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу, зміцнення взаємодії між його членами, і тим самим підвищення ефективності функціонування [33-36].

Вперше методологія тимбілдінгу почала активно використовуватися в галузі спорту та передбачає використання ключових методик тимбілдингу, адже важливим є узгодженість дій між окремими членами спортивної команди. Зазначена властивість була перенесена на сферу бізнесу, для якої не менш важливим є взаємодія в трудових колективах, що дає можливість отримати значні результати праці.

Перша команда на принципах зазначеного методу була створена в 50-60-х роках ХХ ст. Метод тімбілдінгу як спосіб управління командою сформувався на прикладі зарубіжного досвіду. На думку Брюса Хоніга, котрий є виконавчим директором Honig IdeaGuides, тімбілдінг починається перш за все з формування певної команди, що складається з працівників, котрі злагоджено працюють як єдиний механізм з метою реалізації спільних цілей та отримання певних результатів. Проте, як підкреслює Брюс Хоніг, необхідно чітко відокремлювати змістовність Team building із проведення часу разом на певних заходах. Зазначені поняття не є тотожними і вкрай важливо їх відокремлювати одне від одного [33].

У наукових працях Т.Д. Зінкевич-Евстегнеева, яка детально аналізує позитивні практики щодо утворення команди, пропонує розглядати поняття тімбілдінгу як сукупність заходів, котрі сприяють створенню сприятливої атмосфери для праці, котра є передумовою згуртованості навколо спільної цілі та досягнення результатів, і, відповідно зростання рівня продуктивності праці [34, c. 127].

Практики командоутворення визначають методологію тімбілдінгу з точки зору певної системи командного менеджменту, яка передбачає максимальне використання всіх переваг командної роботи з точки зору досягнення ефективності діяльності фірми. При цьому підкреслюються вадливість участі у спільних тренінгах та заходах з метою підвищення рівня згуртованості колективу  [35, c. 42].

Дослідник Хохлова Т.П. зазначає, що сприйняття тімбілдінгу лише як ініціативної управлінської методики є обмеженим, адже при цьому відбувається процес делегування повноважень та відповідальності за результати спільних дій та індивідуально кожного.

Отже, ефективна реалізації інструментів командного менеджменту дає можливість визначити найбільш продуктивні форми роботи та взаємодії у колектив, перетворити та вдосконалити характеристики задля підвищення загальних результатів діяльності суб’єкта господарювання та одночасно рівень конкурентоспроможності та самодостатності суб’єкта господарювання [36].

Отже, головною метою тімбілдінгу є формування ефективної команди, яка характеризується злагодженими діями високим рівнем взаємодії та співпраці між членами команди, сприятливою для продуктивної праці атмосферою та середовищем, взаємодопомогою та підтримкою один одного. При цьому всі учасники колективу переслідують спільну мету на налаштовані на позитивний результат, який досягається завдяки колективні й взаємодії. За умови формування середовища, для якого характерними є конфлікті ситуації, ефективність та продуктивність праці знижується. При цьому виникають проблеми комунікації, низького рівня згуртованості та взаємодіє, що призводить до різного бачення щодо реалізації цілей та результатів. Методологія тімбілдінгу дозволяє подолати зазначені негативні обставини.

Завдяки використанню тімбілдінгу можна вирішити низку проблем, пов’язаних із діяльністю суб’єкта господарювання:

1. забезпечення високого рівня взаємодії в колективі;
2. спрямування на виконання завдання спільно, в команді;
3. недопущення конфліктних ситуацій або їх пом’якшення на основі взаємної довіри та порозуміння;
4. рівень вмотивованості до праці;
5. єдність, спільність та командний дух;
6. визначення потенційних лідерів серед членів команди;
7. нові контакти та взаємодії, адаптація нових працівників до середовища праці та його умов;
8. стимулювання до використання латентних здібностей;
9. мотивація до вирішення проблеми на основі використання нестандартних підходів;
10. створення сприятливого психологічного клімату.

На основі вищезазначеного можна констатувати, завдяки ефективності інструментів тімбілдингу звичайна груп працівників перетворюється на колектив, який має високий рівень згуртованості, взаємодії, спільність ідей та бачення щодо їх реалізації, можливість дізнатися більше інформації про співробітників за рахунок участі у спільних заходах та проєктах. Тобто, тімбілдінг являє собою певну послідовність дій, котрі спрямовані на командоутворення з високим рівнем кваліфікації, відповідальності, відданості суб’єкту господарювання та взаємодією в межах однієї групи. Важливим також є спільність цілей в межах загальної стратегії.

Зауважимо, що тімбілдінг має певну структуру та передбачає реалізації інструментів на двох стадіях (рис. 2.1):

1. командні навички (Team Skills);
2. дух команди (Team Spirit).

Аналіз стадій технології тімбілдінгу (рис. 2.1) дає можливість стверджувати, що зазначений метод використовується на всіх рівнях функціонування підприємства. Зазначене впливає на виокремлення ролі управлінців щодо реалізації функції контролю за діяльністю суб’єкта господарювання в динаміці з метою оперативного втручання за потреби. Зазначене і формує особливу роль керівників у нівелюванні бар’єрів на шляху ефективної командної взаємодії на уникнення негативних ситуацій.

Крім того, управлінці на основі демонстрації власного позитивного прикладу можуть сприяти орієнтації членів колективу на усвідомлення необхідності застосування методів командної роботи та особливості їх реалізації в діяльності колективу задля отримання результатів та досягнення спільних цілей.



Рис. 2.1 − Послідовність реалізації тімбілдінга

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Зауважимо, що важливим функціональним обов’язком управлінців є сприяння налагодженню комунікаційних зв’язків між членами колективу (команди) з метою можливості самостійної праці та існування колективної взаємодії. У зв’язку з зазначеним постає необхідність ефективно комунікації управлінцями та учасниками команди. Своєю чергою керівництво покликане здійснювати координацію професійного вдосконалення та зростання кожного учасника колективу, використовуючи при цьому вчасне делегування повноважень, перерозподіл обов’язків в межах команди, зміна ролей. Зазначене є передумовами формування висококваліфікованої та гнучкої команди, яка вчасно реагує на зміни, що виникають під впливом ендогенних та екзогенних чинників.

Зауважимо, що на першій стадії − тімскілс − відбувається формування та розвиток у членів команди, у працівників певної організації навичок командної роботи та визначається їх здатність до взаємодії, що є базисом для впровадження інструментів командного менеджменту. Зазначене досягається за рахунок виконання певних завдань, а саме:

1. гармонійне поєднання індивідуальної та спільної мети;
2. спрямованість колективу на досягнення спільного результату;
3. спільна відповідальність команди;
4. ситуаційний підхід в управлінні та лідерстві, можливість зміни методів управління на основі специфіки завдань, які повинна виконати команда;
5. ефективна взаємодія між учасниками команди;
6. єдине командного рішення як результат узгодженості між членами колективу.

Друга стадія − тімспіріт − передбачає акцентування уваги на формуванні духу команди за рахунок постійної підтримки в напрямку зміцнення відносин між членами команди, підвищення рівня згуртованості та довіри один до одного та до керівництва. Для формування командного духу необхідно реалізувати комплекс заходів, найголовнішими серед яких є:

1. формування свідомості «ми»;
2. ефективна мотивація командної роботи на основі довіри, взаємодії та порозуміння;
3. с прийняття індивідуальності кожного члена команди;
4. високий рівень неформального авторитету управлінців;
5. лояльність та прихильність учасників колективу до цілей суб’єкта господарювання.

Таким чином, стадія тімспіріт визначає ефективність побудови партнерських відносин на основі взаємної довіри між усіма членами команди. Тобто на зазначеній стадії формується міцний емоційний зв’язок на рівні колективу, що є основою для взаєморозуміння та допомоги один одному. Однак для формування ефективної команди зазначених дій недостатньо. Проте використання інструментарію командного менеджменту дозволяє досягти стабілізації колективів та сприяти максимальній реалізації потенціалу кожного члена колективу.

Зауважимо, що вибір на користь того чи іншого виду тімбілдінгу залежить від особливостей команди на характеру цілей, які потрібно виконати.

Досить поширеним на сучасному етапі є так званий кулінарний тімбілдінг, який передбачає формування команд для приготування страв, загальновідомим в інших країнах світу. Формат проведення зустрічей передбачає спеціально обладнаний майданчик. Кулінарний тімбілдінг дозволяє побудувати ефективні відносини між учасниками, виявити лідера колективу та розділити спільний успіх команди.

Важливим видом є активний тімбілдінг, який реалізується, як правило, в галузі спорту, а саме охоплює ті вили спортивних змагань, пов’язані з командною роботою. При цьому вважається, що згуртована команді формується в екстремальних видах спорту, що дозволяють досягти максимального з’єднання в колективі. У цьому випадку тімбілдінг сприяє посиленню самоорганізації в колективі та покращує самопочуття та зміцнює фізичне здоров’я працівників.

Творчий тімбілдінг базується на колективній творчості, що вприяє розвитку креативності членів команди, підвищує рівень нестандартності мислення. Зазначений вид тімбілдінгу характеризується відсутністю переможців та переможених, акцент робиться на спільність діяльності в досягненні результату.

Інтелектуальний тімбілдінг пердчачає участь команди працівників у інтелектуальних змаганнях та квестах. Зазначений вид тімбілдінгу включає рольові ігри. Такий тімбілдінг формує та удосконалює навички спільного прийняття рішень та розвиває інтелект.

Психологічний тімбілдінг є корисним тим, що допомагає нівелювати можливі бар’єри та конфліктні ситуації, що можуть бути перешкодою на шляху ефективної взаємодії. Психологічний тімбілдінг сприяє підвищенню рівня порозуміння в колективі, пошук неформального лідера. Зазначений вид тімбілдінгу реалізується як правило через систему тренінгів, котрі сприяють згуртованості та довіри в колективі.

Благодійний тімбілдінг визначається виконання певних спільних дій, пов’язаних з допомогою іншим. Наявність загальної справи сприяє підвищенню рівня згуртованості та дозволяє кожному члену колективу відчути власну значущість у виконанні важливої місії.

Отже, аналіз переваг управління командою дає можливість визначити зазначений напрям як основну технологію управління людськими ресурсами, котрий забезпечує отримання соціального та економічного ефектів та сприяє зміцненню підтримки розвитку людських ресурсів. Не викликає сумнівів той факт, що створення ефективної команди потребує врахування специфіки організації соціально-економічної системи, її стратегічних та тактичних цілей , стратегічних орієнтирів розвитку. При цьому не можна забувати про роль керівника-лідера щодо формування команди та визначення ключових аспектів системи управління людськими ресурсами.

**2.2 Моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі**

Успішність управляння та результативність міжнародної діяльності значною мірою обумовлена ефективністю управлінні, в якому ключова роль відводиться лідеру. За визначення лідерство – це процес впливу на формулювання ключових цілей суб’єкта господарювання, мотиви та стимули поведінки, а також формування сприятливого середовища для розвитку корпоративної культури [37-40].

Процеси глобалізації переконливо доводять необхідність взаєморозуміння для досягнення певних результатів та успішності розвитку. У міжнародному бізнесі важливим є значний рівень гнучкості, адаптивності та наявність власного бачення щодо введення бізнесу в інших країнах світу.

Прикладом існування лідера в бізнесі є сприйняття дистанції влади між Богом та іншими людьми в різних культурах світу. Якщо розглядати країни Східної Азії, то необхідно зауважити значну дистанцію влади, яка є характерною для них, враховуючи особливості культури та цінності. Зауважимо, що переважно такий показник дистанції влади, пов’язаний з релігійними переконаннями, а саме з конфуціанством, яке наголошує на тому, що гармонія зі світом досягається лише за умови усвідомлення власної ролі та значущості в соціумі. До того ж Конфуцій сформулював систему відносин, яка передбачає підкорення людей «нижчого рівня» тих, хто займає вищій щабель у рівні ієрархії. При цьому представники «вищого рівня» повинні захищати людей на нижчому рівні та спрямовувати їх на правильні дії, нести відповідальність за кожного з них. Зазначене трактується як взаємний обов’язок. Зауважимо, що вищезазначений принцип дотримується в країнах Східної Азії до цього часу.

Проте глобалізаційні процеси постійно розширюють свої горизонти та території. Зазначене призводить до того, що менеджер з Китаю, Японії чи Кореї може керувати командою із Заходу, члени якої мають дотримуватися правил, зазначених у відповідних бізнес-протоколах, які визначають відмінності в бізнес-моделях.

 Говорячи про якості людини-лідера, зауважимо, що є характерні риси універсального характеру: чесність, здатність до праці з людьми, виваженість, котрі, як правило, заміщуються певними особливими ознаками, притаманними певній культурі, що обумовлює невідповідність між теоріями лідерства.

Підкреслимо, що можливість бути формальним чи неформальним лідером визначається саме особистісними рисами та вміння швидко адаптуватися до особливостей ділового середовища.

Прийнято виділяти такі стилі прийняття рішень: синхронізований лідер, який здатний добре виконувати певні дії (зазначений стиль характерним є для країн Азії) та акцентує увагу на детальному аналіз всіх загроз, лише після цього приймає відповідне управлінське рішення. Він або вона також більше стурбовані потенційними загрозами. Опортуністичні лідери є досить гнучкими процес досягнення мети розбивають на певні послідовні кроки (характерним є для західних країн). Зауважимо, що дуже часто такий тип лідерства використовується в країнах, які обрали британську модель бізнесу, серед яких Гонконг, Малайзія, Сінгапур та Індія. Опортуністичні бізнес-лідери схильні до ризику та є достатньо амбітними.

Важливим є стиль спілкування. Прийнято розрізняти два стилі організації комунікації та спілкування. Якщо лідер є дипломатичним, то його комунікація є чітко структурованою, використовується чітко визначені конструкти спілкування та послідовно йде вперед. За таким типом працюють лідери в країнах Латинської Америки, Канаді, Швеції та Новій Зеландії, де зазначений стиль схвалюється через членів колективів. Лідер-дипломат характеризується ввічливістю, може корегувати дискусію в процесі бесіди та часто слідкує за реакцією оточуючих на його мову під час введення переговорів та робочих зустрічей.

Бізнес-лідер, який віддає перевагу діям, а не спілкуванню, тому його комунікація є обмеженою. Лідер вважає, що краще діяти, ніж розмовляти. Такий стиль характерний для Нідерландів, де працівники більше сприймають реальні дії керівника, ніж довгі розмови.

Підкреслимо, що бізнес-лідер мають володіти певними навичками, які досить часто визначаються особливостями культури, є лідери, які досить добре виконують надані інструкції, дотримуються певних правил, прописаних керівництвом, і надають гарантії того, що всі працівники будуть їх дотримуватися. При цьому можливим є прояв екстремальної поведінки у випадку, коли відмовляються слідувати інструкціям та відмовляються вживати дій, що дозволять знайти компромісне рішення. До країн з такими лідерами належать Південній Корея, Греція, Індія, Туреччина тощо.

Пасивно-агресивний тип лідера формується, як правило, в певних обставинах, наприклад викликаний стресовим станом. Така ситуація може виникати внаслідок того, що лідер на бажає виконувати дії, котрі йому нав’язуються, тим паче, що він вважає їх неефективними. При цьому все одно лідер намагається уникнути конфліктних ситуацій, вбачаючи в них загрозу для майбутньої кар’єри. Зазначений тип лідерства є характерним для таких країн як Індонезія та Малайзія.

Визначивши типові моделі лідерства, на нашу думку доцільно розглянути та проаналізувати якості бізнес-лідерів у розрізі окремих країн світу. Здебільшого особливості стилів керівництва визначаються специфікою культури. Безумовно, неможливо сформувати єдиний шаблон лідерства, враховуючи різноманітність культур та підходів, але моделі лідерства є досить гнучкими, що обумовлено прагнення досягти успіху на світовому рівні.

Розглядаючи особливості лідерства в Німеччині, зауважимо, що компаніях мають чітко визначену ієрархічну структуру, завдання надходять з верхнього рівня на нижні, мають чіткі інструкції щодо виконання завдань та очікуваних результатів. Наявна вертикальна структура управління за якої існує можливість досягнення спільної точки зору та консенсусу. У Німеччині до лідера висувається важлива вимога – постійно пильнувати за процесом виконання завдання на всіх рівнях ієрархії, щоб скорегувати на певному кроці.

Німецькі керівники позитивно ставлять до мотивації\ї за умови якісного та вчасного виконання поставленого завдання. Характеризуються справедливим ставленням, високим рівнем солідарності з тими, хто має значний досвід роботи та багато років працює в компанії. При цьому спостерігається значний рівень комфортності працівників, незважаючи на контроль з боку вищого керівництва.

Для французів характерним є автократичний лідер, який вважає за доцільне більше спілкуватися з технічним персоналом щодо виконання певного завдання ніж з менеджерами вищої ланки, незважаючи на те, що кінцеве рішення приймається на рівні керівництва вищої ланки. При цьому накази віддають менеджери вищої ланки.

При цьому для Франції характерним є можливість помилкової думки серед управлінського персоналу відносно того, що значний рівень кваліфікації зменшує ймовірність заміни. Структура компаній передбачає наявність значної взаємозалежності між підрозділами, перевагу на командну роботу та довіру до лідера.

Коли в Японії переважали принципи конфуціанства, прийняття рішень чітко підпорядковувалося ієрархії. Керівники вищої ланки майже не брали активної участі в управлінні, вони надають накази менеджерам середньо ланки, а ті своєю чергою поширюють серед працівників. Дуже часто креативні ідеї надходять саме від звичайних працівників. Збираються підписи на підтримку ідеї, які потім передаються керівництва для прийняття кінцевого рішення.

Для Італії характерним є автократичність лідерства, тобто управління ґрунтується на власні інтуїції, а не на логічність мислення. Лідери є достатньо харизматичними та відчувають свою важливість через вплив на інших членів команди. Лідери італійці можуть надихати та переконувати. Як правило, прийнятих рішень не скасовують.

У Швеції бізнес-лідери дотримуються принципів демократичності та децентралізації. На їх думку достатня поінформованість працівників, високий рівень мотивації забезпечує високу продуктивність праці. Шведські менеджери є відкритим для команди, завжди готові вислухати та обговорити важливі питання. Крім мого за законом визначено, що керівник повинне обговорювати питання зі співробітниками перш ніж прийнято кінцеве рішення.

У США менеджери повністю вільні в організації стилю управління колективом. На них лежить відповідальність за управління відділом та ефективність його функціонування, відповідальність за результати діяльності, за прибутки. Як правило американські лідери є оптимістами, цілеспрямовані та наполегливі, коли мова йде про власний успіх та добробут.

Для американських менеджерів також характерними є демонстрація командного духу та командної роботи, прагнучи при цьому до свободи власного вибору. Передбачається. Що їх дії підпорядковуються обов’язкам, розуміючи неможливість помилися та рівень відповідальності за помилку.

У Великобританії переважна більшість лідерів схильні до прийняття компромісних рішень, що і обумовлює їх дипломатичність, невимушеність, справедливість. При цьому в різних випадках вони можуть бути занадто суворими. Як правило вважають, що люди поєднані в колективи спільними цінностям та інтересами.

Бізнес-лідери в Австрії здатні швидко приймати рішення, дуже часто орієнтовані на наявність дружніх відносин у колективі. Тобто для характерними є швидкість мисленні та прийняття рішення без обдумувань.

У Південній Кореї управління ґрунтується на наявності певних родинних зв’язків у колективах. Посади розподіляються відповідно до сімейної ієрархії, а не структури організації.

Керівники китайських підприємств дотримуються інструкцій, які надходять від керівники вищої ланки ієрархічної структури, передаючи певні вказівки іншим працівникам за необхідністю. Підлеглі схильні виконувати поставлені завдання без будь-якого обговорення, оскільки протилежне може свідчити про зневагу. Для китайців важливим є збереження репутації та обличчя для всього колективу.

Загальноприйнятою вважати, що справжній лідер повинен бути лояльним та турбуватися про добробут свої працівників.

Якщо розглядати арабські країни та країни Латинської Америки, то зауважимо, що значна частина повноважень виконується керівником, дуже часто використовують сімейні відносини для кар’єрного зростання, наприклад, в Індії та Аргентині.

Лідери в Нідерландах обираються на основі наявних досягнень, компетентностей, повинні були рішучими та енергійними, у прийнятті рішення надавати перевагу консенсусу.

Фінські компанії мають демократичну структуру, повсякденні рішення приймаються керівниками середньої ланки. Для лідерів характерним є рішучість та вміння працювати з людьми, оперативність реакції в умовах кризи.

Бізнес-лідери Норвегії є доступними для працівників, підзвітні та несуть відповідальність за прийняті рішення, при цьому враховують думку інших членів колективу.

На основі проведеного аналізу особливостей моделі лідерства в різних країнах можна констатувати значний вплив культури, що визначає рівень адаптації в міжнародному бізнесі. Незважаючи на прагнення щодо відкриття власної справи або роботу в певній компанії, треба вивчати стилі керівництва, щоб визначити готовність сприймати культуру іншої країни та дотримуватися інструкції управління [41-45].

Підкреслимо, що управління означає пошук таких методів, підходів до управління з метою цілеспрямованого впливу на об’єкт для досягнення бажаного результату та реалізації поставлених цілей.

Зауважимо, що однозначного трактування лідерства в сучасній науковій літературі не існує. На думку американського вченого та економіста Б. Басса визначень поняття лідерство існує рівно стільки, скільки людей намагалися його сформулювати.

Професор Л. Стаут [46] розглядає поняття лідерства через виокремлення ключових рис ідеального лідера, який веде організацію в напрямку позитивних результатів, ефективності та досягнення цілей. Вченим була створена певна універсальна модель, так звана піраміда лідерства, яка є дієвою як для підприємства загалом, так і окремого учасника колективу зокрема. За допомогою піраміди лідерства, на думку Л. Стаута можна здійснити порівняльний аналіз інших учасників колективу щодо здатності бути лідером.

На думку Л. Стаута, важливою складовою лідерства є сукупність лідерського капіталу та умов лідерства. При цьому перше включає сукупність індивідуальних характеристик та талантів ефективного управління іншими. Без зазначених двох елементів ефективного лідерства існувати не може.

При цьому зауважимо, що іноді здатність до лідерства виявляється неочікуваною. Наприклад, коли людина опиняється в певному середовищі, яке сприяє виявленню її латентних здібностей до лідерства.

Лідерський капітал передбачає наявність власного бачення, цінності, довіру, мужність і здатність висловлювати власну думку без будь-яких застережень. Професор Л. Стаут проводить чітке розмежування між лідером і менеджером, що виявляється у різному баченні на одне і теж питання. Тобто лідер – це та людина намагається рухатися вперед, вбачає певні перспективи та йде до кінцевої мети. На основі цінностей лідер визначає шлях реалізації своєї позиції та бачення. Зазначені характеристики визначають філософію лідерства. При цьому важливим є конкретизація бачення щодо місії компанії, виокремлення сильних та слабких сторін та визначення майбутніх перспектив.

Для лідера характерним є наявність певних орієнтирів, котрі спрямовують його дії в період невизначеності та впливу глобальних викликів. Кожен лідер має певні орієнтири, які він використовує, приймаючи рішення, і які спрямовують його діяльність у періоди невизначеності.

Важливим для лідера є вміння отримувати максимум результату за мінімальних витрат або використовувати ресурси з максимальною ефективністю за умови їх обмеженості.

Лідери – це носії унікальних знань, володарі інтуїції та інстинктів, котрі дуже часто використовують і приймають правильні рішення. Важливо також розвивати зазначені здібності через збір та накопичення інформації, навчання, емоційність, інтелект, досвід.

Крім виокремлених елементів «лідерського капіталу» та «умов лідерства» важливим є наявність та званого «лідерського голосу», що визначає здатність вести за собою колектив, демонструючи при цьому певні ідеали та цінності. Зазначений елемент визначає рівень впливу на послідовників лідера та передбачає контроль ситуації.

Зауважимо, що модель лідерства запропонована професором Л. Стаутом є суспільно визнаною як провідна модель в галузі командного менеджменту, оскільки вона повністю заперечує думку про наявність «лідерстав при народженні». Секретом справжнього лідера є наявність ключових навиків, компетенцій, власної лінії поведінки та чітко спланованого алгоритм дій.

При цьому лідерство може бути ефективним лише за умови побудови ефективної узгодженої взаємодії в колективі та комунікації між її членами. Адже людина-управлінець формулює завдання для нижчих ланок ієрархічної структури через взаємодію та комунікаційні зв’язки з нижчими рівнями управління. Проте лідери є агентами змін для кожної конкретної компанії [46].

Підкреслимо, що лідерство має безпосередній зв’язок зі стилем керівництва, який є ознакою поведінки управлінця щодо інших працівників колективу через вплив на їх діяльність, спонукання до дій, котрі дозволяють досягти спільних цілей. У науковій літературі виділяють три стилі керівництва  [47]:

* + 1. автократичне – формування відносин між менеджером та працівниками за вертикаллю;
		2. патерналістське реалізується через індивідуальну участь працівників в управлінні на засадах партнерських відносин;
		3. демократичне ґрунтується на партнерстві між працівниками та управлінцем.

На основі проведеного дослідження можна підсумувати, що успішність та результативність управління обумовлюється наявністю лідера, який може бути формальним або неформальним. Лідерство своєю чергою тісно пов’язано зі взаємодією з іншими людьми та налагодженою комунікацією. Для забезпечення успішності процес управління необхідно брати до уваги можливість адаптації стилів лідерства до специфіки національної культури, звичаїв та традицій. Врахування вищезазначеного є запорукою успішності моделі лідерства.

Зауважимо, що незважаючи на те, що в міжнародний бізнесу використовує низку різних стилів керівництва та лідерства , кожний суб’єкт господарювання повинен мати власну модель, яка відповідала сучасним тенденціям та особливостям організаційної структури, сформованим ціннісним орієнтаціям.

**2.3 Особливості управління конфліктами та стресами**

Процес управління людськими ресурсами може супроводжуватися не лише позитивними моментами, але певними конфліктними ситуаціями, кожна з яких по-різному впливає на успіх та результати діяльності.

Під конфліктом прийнято розуміти неузгодженість двох сторін або більшої кількості учасників, що виступають як індивідуальні суб’єкти або групи.

Існують різні точки зору щодо розуміння поняття конфлікт:

1. конфлікт являє собою певний прояв агресії, загрози або можливість виникнення небажаного стану;
2. необхідність негайного вирішення або можливість уникнення;
3. наслідок неефективної діяльності організації чи недосконалості управління. Тобто конфліктна ситуації можна уникнути, більше того потрібно уникати за рахунок підвищення рівня взаємодіє у колективі, що потребує застосування низки заходів з боку керівництва.
4. для організації, яка має ефективну систему управління характерними є конфлікти. Іноді конфлікти вважають бажаними, адже дозволяють по-іншому оцінити ситуацію та поглянути на себе та оточуючих, вивчити думку кожного та знайти спільне рішення, що також позитивно впливає на рівень взаємодії в колективі. Зазначене може призвести до підвищення ефективності в реалізації планів, виконанні завдань та проєктів.

Конфлікти поділяються на

* + 1. функціональні, тобто конфлікти, котрі сприяють підвищенню рівня продуктивності праці та ефективності діяльності;
		2. дисфункціональні, наслідком яких є зростання рівня невдоволеності, неможливість групової взаємодії та неефективність організації процесу управління.

Зауважимо, що значення конфліктної ситуації та терміни її подолання визначаються ефективністю системи управління. Для швидкого подолання конфліктної ситуаціях необхідно чітко усвідомлювати причини її виникнення.

Основними типами конфліктів є такі:

* + 1. індивідуальний;
		2. між двома або більше особами;
		3. між людиною та колективом;
		4. між окремими колективами, групами.

Якщо конфліктна ситуація виникає на індивідуальному рівні, тобто в самій людині, то як правило викликана тим, що працівник отримує різні розпорядження відносно одного й того ж питання від різних керівників

Конфлікт між двома або більше особами виникає через неможливість розподілити між собою обмежені ресурси, що породжує боротьбу за них. Це можуть бути капітал, робоча, сила та інше.

Конфлікт між людиною та колективом може виникати, наприклад, коли людина виявляє бажання працювати понад норми за додаткову винагороду, а ніші мають іншу думку з цього приводу.

Конфлікт між окремими колективами, групами як правило виникає між колективами різних структурних підрозділі, котрі відрізняються своїми функціональними обов’язками.

Моделювання процесу вирішення конфліктної ситуації є вкрай складним. Як правило сторонами конфліктної ситуації є різні функціональні групи. Метою моделювання є зменшення рівня протистояння та врегулювання питань щодо яких виникли непорозуміння.

Поштовхом до виникнення конфліктної ситуації є певна причина (рис. 2.2). Серед найважливіших причин конфлікту можна виокремити:

* + 1. розподіл обмежених ресурсів (винагорода за реалізацію проєкту, між певними робота, за які передбачена оплата та інше);
		2. певна взаємопов’язаність завдань (тобто можливість залучити до виконання завдання інший підрозділ за умови, якщо інший не встигає виконати його вчасно або не має на це відповідних ресурсів);
		3. неспівпадіння або несумісність цілей (наприклад, постійні конфлікти між виробництво та бухгалтерією, адже перший орієнтується на обсяги, а другий  – на витрати ресурсів та їх вартість);
		4. різниця в цінностях ( у кожного можуть бути власні ціннісні орієнтири, котрі дуже часто не співпадають);
		5. відмінності в специфіці поведінки й наявному життєвому досвіді;
		6. неефективність комунікації (неповна передача інформації або її недостовірність).



Рис. 2.2 – Аналіз конфлікту як моделі та процесу\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [23, c.43]

На нашу думку, можна виокремити певні функціональні наслідки конфліктної ситуації, серед яких найважливішими є:

* + 1. вирішення конфлікту методом, котрий є прийнятним для всіх сторін;
		2. налаштування на ефективну співпрацю всіх сторін конфлікту через досягнення високого рівня взаємодії;
		3. скорочення можливості до колективного мислення та виникнення «підкорення» у випадку, коли працівники не говорять про власні ідеї, але їх точка зору суперечить рішення управлінців;
		4. удосконалення процесу прийняття рішень;
		5. виникнення нових проблем на основі конфліктної ситуації, які раніше не було виявлено в процесі діяльності.

Якщо говорити про дисфункціональну послідовність, то зауважимо, що вона виникає в ситуації, коли рішення не було знайдене таке, щоб відповідало інтересам усіх сторін конфлікту. Результатом зазначеного є:

* + 1. несформований командний дух, високий рівень незадоволеності, низька продуктивність, звільнення;
		2. зниження рівня співпраці в майбутньому;
		3. зростання протистояння між окремими групами;
		4. ідентифікація іншої особи як ворога;
		5. обмеженість контактів та зв’язків;
		6. підвищення рівня ворожості;
		7. домінування відчуття перемоги над іншим учасником конфлікту, ніж прагнення вирішити конфлікт.

Відомі певні способи управління конфліктною ситуацією, яка характеризуються рівним рівнем ефективності, які об’єднані в певні групи:

1. структурні;
2. між окремими особами.

До структурних належать такі:

* + 1. деталізація умов та вимог до праці. Якщо чітко окреслені вимоги, то це зменшує ймовірність виникнення конфліктної ситуації;
		2. механізм координації та інтеграції:

1) за умови виникнення конфлікту між окремими особами в межах одного структурного підрозділу, то у вирішенні конфліктних ситуаціях безпосередню учать бере керівник, який і виступає як координатор у вирішенні певних непорозумінь;

2) у випадку виникнення конфліктів між окремими відділами структурними підрозділами необхідними є з одного боку намагатися прямувати всі сторони конфлікту на його ефективне вирішення через усвідомлення необхідності досягнення спільної мети та результату;

в) винагорода як спосіб мотивація до продуктивної праці за конструктивні ідеї та результати.

Використання стилів для вирішення конфліктів передбачає декілька їх видів (рис. 2.3).

* + 1. ухилення визначається прагненням уникнути конфліктної ситуації;
		2. згладжування являє собою спроби зменшення негативного впливу конфлікту та його подальше розгортання;
		3. примус на основі використання авторитету управлінця, взяти на себе ініціативу щодо вирішення конфліктної ситуації;
		4. компроміс прийняття рішення, яке частково задовольняє інтереси кожної із сторін конфлікту;
		5. вирішення проблеми прийняття рішення, що повністю задовольняє сторони конфліктної ситуації.

Досить поширеною є методика вирішення конфліктної ситуації на основі вирішення проблеми:

* 1. ідентифікація проблеми щодо цілей, а не результатів;
	2. ідентифікація рішення, яке відповідає інтересам всіх сторін – учасників конфлікту;
	3. акцентування уваги безпосередньо на проблемі, а не на особистих якостях інших учасників конфлікту;
	4. формування середовища довіри, підвищення рівня взаємодії та взаємного впливу, інформаційний обмін;
	5. формування позитивного ставлення в процесі розгляду та вирішення конфліктної ситуації.

На рис. 2.3 представлено, якими можуть бути стилі вирішення конфлікту залежно від інструментів.

Прийнято виділяти певні стилі поведінки за умови конфлікту:

* 1. Конкуренції. Зазначений стиль передбачає вирішення конфлікту на основі забезпечення максимальної взаємодії між учасниками конфліктної ситуації. У зв’язку із цим підвищується ефективність впливу менеджера на колектив загалом та кожного його члена зокрема. Заначений стиль, як правило, використовується, коли в у вирішенні конфлікту зацікавлений управлінець, існує потреба у оперативному вирішенні конфліктної ситуації, необхідність миттєвого реагування, ступінь критичності ситуації, потреба в нестандартному рішенні.



Рис. 2.3 – Міжособові стилі вирішення конфліктних ситуацій\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [23, c. 46]

* 1. Ухилення являє собою пасивний стиль. Передбачає, що питання, яке викликало конфліктну ситуацію є неважливим, інформації для прийняття рішення недостатньо, або вона є неповною та недостовірною для прийняття управлінського рішення. Зазначений стиль доцільно використовувати за умови виникнення таких ситуація: не важливість результату, недоцільність витрачати час та кошти, якщо відомо заздалегідь результат прийнятого рішення, конфлікт не на користь результату, майже неможливо вирішити питання на власну користь або досягти бажаного результату, небажання вирішувати конфліктну ситуації через ймовірність її погіршення в теперішніх умовах.
	2. Пристосування також належить до пасивних способів вирішення конфліктних ситуацій. Як правило зазначений спосіб вирішення конфліктної ситуації використовують, коли його розв’язання є важливим для іншої сторони, але не має особливості цінності для управлінця. Як правило зазначений підхід використовують у випадку прагнення не псувати відносити з іншою стороною конфлікту та коли рівень значущості для іншої стороно конфлікту є набагато вищим, ніж для керівника.
	3. Співпраця. Всі сторони конфлікту беруть активну участь у його вирішенні, відстоюючи при цьому кожен свій власний інтерес, намагаючи знайти спільне рішення за допомогою співпраці. Зазначений стиль ґрунтується на продуктивні праці, адже на початковому етапі визначаються вимоги кожної із сторін, потреби та інтереси, а вже потім обговорюються можливі варіанти виходу з конфліктної ситуації. Зазначений спосіб вирішення конфліктів може мати високий рівень ефективності, коли учасники конфлікту переслідують різні інтереси та приховують потреби, що значно ускладнює можливість правильно визначити причину конфлікту. Зазначений стиль доцільно використовувати в таких ситуаціях: зацікавленість у вирішенні проблеми всіма сторонами, неможливість ухиленні жодної зі сторін; наявність тривалих відносин між учасниками конфліктної ситуації; повна інформованість сторін конфлікту про проблема та прагнення її вирішити; рівноправність сторін щодо розв’язання конфліктної ситуації.
	4. Компроміс ґрунтується на частковій відповідності інтересів обох сторін конфлікту, оцінка всіх за і проти. Ефективність зазначено стилю може бути максимальною за умови якщо сторони зацікавлені в розв’язанні конфлікту, але розуміють, що досягти мети щодо відповідності інтересам кожного неможливо. Зазначений стиль є бажаним в таких ситуаціях: рівноправність сторін та спільність інтересів, оперативність вирішення конфліктів, наявність тимчасового рішення, неможливість використання альтернативних стилі вирішення конфліктної ситуації, компроміс як засіб збереження відносин, вигоди більші ніж втрати.

Висновки до розділу 2

Зауважимо, що стрес виявляється як емоційний прояв, реакція на зовнішні подразники, що виникають в певних ситуаціях.

До чинників, котрі спонукають стресовий стан є обмеженість часового ресурсу, негативні емоції, умови праці в колективі тощо.

Важливим для подолання або недопущення виникнення небажаних ситуацій, зокрема стресового стану є його профілактика, що обумовлює необхідність дотримання певних правил: здатність до зміни ситуації; вміння зменшувати втрати того, чого прагнув досягти; здатність до передбачення не лише перемог, але й поразок; вміння відокремлювати масштабні витрати від незначних втрат, чітко розмежовувати невдачу та катастрофу; вміння відновлювати свій потенціал.

**3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТПЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**3.1 Механізм організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії**

Сучасна освіта під впливом соціально-економічних змін потребує постійного вдосконалення форм навчання задля підтримки високих темпів розвитку та досягнення гармонійності співпраці в колективі.

Одним із суттєвих викликів сьогодення є пандемія COVID-19, яка охопила всі країни світу незалежно від геополітичного положення та рівня економічного розвитку. Освітня галузь, яка є безперервним процесом, опинилася в критичній ситуації, за якої не можна відтермінувати освітній процес або зупиняти навчання, необхідно зберегти досягнутий рівень якості підготовки. Дистанційні форми навчання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій стали дієвим засобом забезпечення безперервності освітнього процесу.

Дистанційна форма навчання являє собою взаємодію між учасниками освітнього процесу, яка передбачає наявність компонент, характерних для традиційних методик, але реалізується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. У науковій літературі існують різні точки зору щодо переваг та недоліків дистанційних форм навчання. Вчені [48] констатують позитивний вплив онлайн форм освітнього процесу, які передбачають використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищують якість засвоєння матеріалу та ефективність навчання. Важливим результатом у зазначеному контексті є висновки, яких дійшли науковці [49], і довели, що ті, учасники освітнього процесу, які використовують всі можливості інформаційно-комунікаційних технологій змогли підвищити особистісний розвиток (18,5%), поглибити професійні навички (18,7%), зберегти та зміцнити здоров’я (10%).

Але існує діаметрально протилежна точка зору щодо впливу дистанційних форм навчання на різноманітні сфери життєдіяльності людини, включаючи і емоційний капітал. Науковці [50] довели, що онлайн навчання негативно впливає на якість, ефективність засвоєння знань. Статистичний аналіз показав, що 59% опитаних вважають, що дистанційні освітні технології негативно впливають на якість навчання та 66% відповідно – на ефективність організації освітнього процесу. Подібну точку зору підтримують вчені [60], дослідження яких показало, що більше 50% учасників освітнього процесу продемонстрували низький рівень задоволеності організацією та проведенням освітнього процесу в режимі онлайн. Важливим висновком є також те, що дистанційні форми навчання можуть призвести до зменшення рівня стресостійкості. Крім того онлайн навчання змінило ставлення до споживання благ та спосіб життя: збільшилося вживання кофеїну та енергетичних напоїв, вживання продуктів з високим вмістом цукру, фаст-фуд), сон (скорочення кількості годин сну), зменшення фізичної активності, прихильність до шкідливих звичок. Зазначене в кінцевому підсумку негативно впливає на фізичне та психологічне здоров’я [52].

На основі вищезазначеного можна узагальнити, що позитивними рисами дистанційного навчання є можливість отримання більшого обсягу знань та навичок, гнучкість процесу навчання, зниження витрат на організацію освітнього процесу. Як недоліки дистанційних форм навчання можна виділити: значний час на підготовку занять, негативний вплив на фізіологічний стан людини та психічне здоров’я, внаслідок відсутності «живої» комунікації між учасниками освітнього процесу.

Застосування дистанційних форм навчання забезпечує зв'язок між суб’єктами освітнього процесу, забезпечує безперервність та якість, але знижує рівень емоційного капіталу, здатність використовувати емоції для досягнення визначених цілей, створювати середовище взаємодії між людьми.

Отже, емоційний капітал – це найвища точка емоційного інтелекту, яка визначається матеріальною та нематеріальною вигодою. З точки зору системи управління - вміння керувати емоційним капіталом колективу, підвищує загальні результати діяльності, зменшує ймовірність виникнення конфліктів та формує потенціал для розвитку. Емоційний капітал є ключовим з точки зору оцінки дієвості нематеріальної мотивації, яка для сучасного успішного працівника – креативних, творчих людей, є вкрай важливою.

Значну увагу дослідженню впливу емоцій, емоційного інтелекту, емоційного капіталу на ефективність функціонування суб’єктів господарювання приділив Деніел Големан [53], який як головні компетенції емоційного інтелекту визначив як здатність ідентифікувати, оцінити та контролювати власні емоції, емоції інших людей, а також емоційний стан колективу.

На основі вищезазначеного, підсумуємо, що емоційний капітал є інтегральним показником ступеня взаємодії між учасниками певної групи. У галузі вищої освіти це може бути студентська група, колектив кафедри, взаємодія «викладач-студенти», взаємодія «керівництво-викладачі»).

Особистісна взаємодія відіграє ключову роль у колективах, оскільки:

1. дає можливість виконувати завдання та досягати цілей, які є недосяжними для однієї людини, але є досяжними лише за умови акумуляції колективної енергії;
2. стійкість взаємодії протягом тривалого часу з врахуванням емоційного інтелекту дозволяє підвищити результативність колективної діяльності та створити перспективи на майбутнє;
3. синергетичний ефект за рахунок взаємодії визначається додатковими результатами та вигодами за рахунок інтенсифікації процесу.

З точки зору системного підходу питання співіснування та взаємодії між людьми в межах певної системи набувають особливого значення, оскільки від якості цієї взаємодії залежить успішність функціонування системи та її розвиток у майбутньому. Будь-яка система має певну сукупність елементів, які взаємодіють між собою. Результат цієї взаємодії досягається на основі використання сукупного потенціалу, а не потенційних можливостей його частин.

Наслідком взаємодії між елементами системи є досягнення певного синергетичного ефекту, який показує характер і силу взаємодії між елементами системи, наприклад, між людськими ресурсами в межах колективу. Синергетичний ефект може мати як позитивний, так і негативний результат, тобто характеризує напрям вектору взаємодії. Сила взаємодії прямо впливає на розвиток системи, тобто чим міцніше пов’язані її елементи через можливості співіснування, тим більша вірогідність успішного розвитку.

Для колективу має бути досягнутий лише позитивний синергетичний ефект, від якого залежатимуть його можливості щодо досягнення спільних цілей та визначати можливості розвитку в майбутньому. При цьому слід також враховувати певні особливості функціонування різних колективів. Наприклад, характер праці розумова або фізична, віковий склад, кількість працівників та інше.

За умови виявлення негативного впливу від синергії, необхідним є розробка заходів щодо підвищення ефекту від взаємодії людських ресурсів в межах колективу. Розробка заходів щодо активізації взаємодії між людськими ресурсами є невід’ємною складовою процесу управління соціально-економічною системою, якою є колектив кафедри.

Нами було проведено дослідження впливу дистанційних форм навчання на зміну стану емоційного капіталу через розрахунок коефіцієнта взаємодії на прикладі колективу – кафедри закладу вищої освіти. Аналіз здійснено на основі результатів, отриманих до переходу на дистанційні форми навчання (онлайн) та за умови використання традиційних освітніх технологій (офлайн).

Як аналітичний інструментарій нами було використано математичні залежності для розрахунку коефіцієнта взаємодії та розроблено алгоритм, який передбачає реалізацію таких кроків:

1. перелік наукових, соціальних та культурних заходів, які існують у структурному підрозділі;
2. оцінка участі членів колективу у окремих заходах за запропонованою шкалою;
3. здійснення математичних розрахунків з визначенням коефіцієнта взаємодії між членами колективу.

Розглянемо детально кроки алгоритму оцінки рівня взаємодії колективу кафедри університету за умови: організації освітнього процесу офлайн та організації освітнього процесу онлайн.

Для кількісної оцінки рівня взаємодії людських ресурсів в межах дослідження можливо використати коефіцієнт взаємодії (kвз), який має синергетичний вплив на функціонування й розвиток колективу. Коефіцієнт є мультиплікаційним індикатором ступеня взаємодії членів колективу, тобто може бути або збільшений (підсилений) завдяки колективній співпраці, або зменшений (послаблений) в разі наявності, наприклад, конфліктного середовища, яке значною мірою залежить від емоційного капіталу. Сила або якість цієї взаємодії призводить до синергетичного ефекту.

Розглянемо більш детально послідовність реалізації алгоритму. Оберемо перелік з N заходів ( di), у яких можуть брати участь члени колективу, й характеризувати якість взаємодії. Участь у кожному заході буде оцінюватися за шкалою, яка визначається показником .

Загальний коефіцієнт взаємодії визначається за формулою:

$k\_{вз}=1+\frac{\sum\_{i=1}^{N}d\_{i}}{N}$*,* (3.1)

де



1 – захід існує і в ньому беруть участь члени колективу;

0 – захід існує і в ньому не беруть участь члени колективу;

-1 – не існує такого заходу.

При визначенні коефіцієнта взаємодії в межах колективу будемо враховувати кількість учасників того чи іншого заходу.

Загальний коефіцієнт взаємодії із врахуванням кількості учасників становитиме:

$k\_{вз}=1+\overbar{Q\_{HR}} ×\frac{\sum\_{i=1}^{N}d\_{i}}{N}$, (3.2)

де  *–* середнє значення питомої ваги чисельності викладачів кафедри, які взяли участь у заході

$\overbar{Q\_{HR}}=\sqrt[m]{\prod\_{j=1}^{m}\frac{p\_{j}}{p}}$, (3.3)

де $р$*–* загальна кількість членів кафедри, осіб;

*–* кількість членів кафедри, які взяли участь у заході, осіб;

$m $*–* кількість заходів, для яких .

Розглянемо приклад розрахунку коефіцієнта взаємодії для кафедри за умови оффлайн та онлайн форм організації освітнього процесу. Дані щодо участі членів колективу в заходах за умови оффлайн організації освітнього процесу представлено в таблиці 1 та онлайн  – у табл. 3.1. Колектив, яка обрана нами для дослідження, складається з 12 осіб. Зазначимо, що колектив є збалансованим за віковими характеристиками та гендерною рівністю. Нами виокремлено 4 основних заходи, учасниками яких є члени колективу, серед яких: участь у наукових проєктах, участь у конференціях, спортивні змагання, різні спільні проєкти, спільні заходи (дні народження, концерти, пікніки, спільний відпочинок).

Таблиця 3.1 – Дані колективу для визначення коефіцієнта взаємодії з використанням традиційних форм навчання (оффлайн)\*.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Activities*** | $$d\_{i}$$ | ***Кількість працівників*** | ***Учасники заходів*** |
| 1. участь у наукових проєктах
 | 1 | 12 | 10 | 0,833 |
| 1. участь у конференціях
 | 1 | 12 | 11 | 0,917 |
| 3. спортивні змагання | 0 | - | - | - |
| 1. різні спільні проєкти
 | 1 | 12 | 8 | 0,667 |
| 1. спільні заходи
 | 1 | 12 | 9 | 0,75 |
| **Середнє**  | **0,8** | **-** | **-** | **0,786** |

\*Джерело: Побудовано авторами самостійно

Таблиця 3.2 – Дані колективу для визначення коефіцієнта взаємодії з переходом на дистанційні форми організації освітнього процесу (онлайн)\*.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Activities*** | $$d\_{i}$$ | ***Кількість працівників*** | ***Учасники заходів*** |
| 1. участь у наукових проєктах
 | 1 | 12 | 5 | 0,417 |
| 1. участь у конференціях
 | 1 | 12 | 7 | 0,583 |
| 3. спортивні змагання | -1 | - | - | - |
| 1. різні спільні проєкти
 | 1 | 12 | 7 | 0,583 |
| 1. спільні заходи
 | -1 | - | - | - |
| **Середнє**  | **0,6** | **-** | **-** | **0,376** |

\*Джерело: Побудовано авторами самостійно

Визначаємо коефіцієнти взаємодії за умови оффлайн та онлайн форм організації освітнього процесу:

1) За умови оффлайн форми організації освітнього процесу:

 (3.4)

2) За умови онлайн форми організації освітнього процесу:

 (3.5)

Результати розрахунків представимо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнта взаємодії за різних умов організації освітнього процесу (оффлайн та онлайн)\*.

|  |  |
| --- | --- |
| Коефіцієнт взаємодії | Значення |
| (offline) | 1,63 |
|  (online) | 1,23 |

\*Джерело: Побудовано авторами самостійно

Розрахунки коефіцієнта взаємодії, представлені у табл. 3.3 наглядно демонструють, що рівень згуртованості колективу кафедри за умови оффлайн форми організації освітнього процесу є вищим (1,63), ніж за умови онлайн форм (1,23). Розрахований коефіцієнт дає можливість оцінити комплекс заходів, які б сприяли участі членів колективу в спільних заходах та досягненню спільної мети.

Результати дослідження показали, що існуючі форми дистанційного навчання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: по-перше, зменшують інтенсивність засвоєння нових знань у зв’язку з недостатністю рівня емоційної складової, яка формується в процесі традиційних форм навчання та особистої комунікації; існує потреба у нових способах організації освітнього процесу поєднанням онлайн та оффлайн комунікації між учасниками освітнього процесу.

Головною цінністю цього дослідження є можливість поширення результатів та методи розрахунку на рівень взаємодії за різних форм організації процесу праці та емоційної складової для будь-яких соціально-економічних суб’єктів. Це можуть підприємства, окремі відділи підприємств та об’єднання людей. На основі отриманих результатів виникає можливість розробки дієвих заходів, які дозволять підвищити рівень взаємодії і тим самим створити позитивний синергетичний ефект.

Додаткове значення цього дослідження полягає у обґрунтуванні точки зору умовної залежності рівня взаємодії від емоційної складової, що визначає можливість співіснувати в одному середовищі.

Важливість цього дослідження також визначається тим, що дозволяє кількісно оцінити співіснування людей в одному середовищі, які поєднані не тільки за об’єктивними характеристиками, але й з врахуванням емоційної складової. До того ж отримані результати дозволяють суб’єкту господарювання перерозподілити фінансові витрати, переорієнтувати зусилля та спрямувати їх на підвищення рівня згуртованості та взаємодії в колективі, підтримку емоційного інтелекту задля поширення позитивного синергетичного ефекту на результати праці.

**3.2 Напрями вдосконалення системи управління людським капіталом в умовах інформаційно-комунікаційного середовища**

Систему управління персоналом більшість сучасних дослідників розглядають як комплекс взаємопов’язаних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Це сукупність окремих підсистем, серед яких пошук та адаптація персоналу, його навчання, розвиток, мотивація, оцінка, стратегічна робота з персоналом. В зв’язку з цим методологія дослідження проблеми управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході з використанням методів спостереження й узагальнення на базі дослідження прогресивного закордонного досвіду та його адаптації до реалій України.

Виділимо особливості управління персоналом в організаціях Японії, США та Німеччини.

Японські компанії – це не тільки господарські одиниці, а й значною мірою соціальні організації. Від престижу фірми, на яку працює японець, в значній мірі залежить його визнання в суспільстві. Організаційні принципи японської компанії:

* 1. орієнтація на ринок;
	2. безперервне впровадження нововведень;
	3. увага не до окремих функцій, а до їх взаємозв'язку.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників.

Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективної праці. Одним із серйозних управлінських відмінностей між американськими і японськими компаніями є різний характер їх тимчасової орієнтації.

Японські компанії приділяють більше уваги своєму довгостроковому розвитку.

У використанні та розвитку трудових ресурсів японські компанії вважають за краще, щоб їх працівники були «генералісти», тобто мали широкий досвід та знання, що відповідають цілям і інтересам саме цією компанією, в той час, як в США компанії шукають фахівців, знання і досвід яких можуть бути використані в будь-який інший компанії на даному виді робіт.

До числа основних особливостей, які безпосередньо впливають на мобілізацію трудових ресурсів в Японії, відносять: довічний найм, оплату праці відповідно до вислугою років, компанійські профспілки, внутрішньо фірмовий ринок робочої сили, внутрішньо фірмове виробниче навчання, ротацію системи колективного підряду і колективного прийняття рішень, внутрішньо соціальне забезпечення, системи спільних консультацій робітників і підприємців, гуртки контролю якості.

Робота з управління трудовими ресурсами в США спирається на широку дослідницьку базу, консультативну допомогу, розвинену управлінську інфраструктуру.

Сучасний підхід, який використовується в найбільш ефективних американських корпораціях, відрізняється значним розширенням змісту, форм і методів роботи з персоналом фірми; зростанням професійного рівня фахівців служб управління людськими ресурсами; підвищенням частки коштів, що витрачаються цими службами, в загальних витратах виробництва; застосуванням новітньої інформаційної технології. Ці зміни в управлінні трудовими ресурсами поширюються в США на роботу з керівниками і спеціалістами (щодо рядових виконавців функції служб управління людськими ресурсами змінилися в більшості корпорацій досить незначно). Практично всі головні нововведення в цій функціональній сфері управлінської діяльності призначалися для роботи з високооплачуваними категоріями персоналу і або зовсім не поширювалися на інші категорії персоналу, або що робилося пізніше і в більш обмеженому обсязі [54, с. 29].

Найбільш комплексний і різноманітний характер мають системи роботи з управлінським персоналом вищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. Так в «Дженерал електрик» з 1974 року існує підрозділ, що виведений з підпорядкування віце-президента по кадрам і підзвітна безпосередньо голові ради директорів, яке проводить роботу тільки з вищими керівниками (500-600 чоловік; загальне число керуючих і фахівців компанії перевищує 100 тис. чоловік). З цією категорією персоналу, а також з представниками групи претендентів з нижчестоящого ешелону управління здійснюється саме ретельне опрацювання схем заміщення, індивідуальних планів розвитку кар'єри, підбір і контроль за реалізацією програм підготовки та навчання. Щорічно схеми заміщення докладно розглядаються трьома вищими керівниками фірми – головою ради директорів, віце-головою і віце-президентом по кадрам. Провідні корпорації краще і ефективніше використовують психологію працівника, спонукаючи в ньому дороге для кожного американця «почуття переможця».

Вони поважають свої традиції і на їх основі формують головні ціннісні установки організації. В американських корпораціях говорять: «Ми хочемо думати про себе як про переможців. Зразкові компанії повинні доводити, що немає ніяких причин, по яких ми не можемо створити системи, безперервно підтверджують цю думку».

Розвиток техніко-технологічних структур, формування нових виробничих систем пред'являють підвищені вимоги до методів управління. Це в першу чергу відноситься до нижчих і середніх рівнів управління. У роботі керівників цих управлінських ланок найважливішими стають не виробничі, а кадрові питання.

Недоробки в даному напрямку, помножені на прискорені темпи зростання продуктивності праці, неминуче призводять до зниження економічних показників діяльності підприємства і втрати конкурентноздатності.

Служби по управлінню трудовими ресурсами у Німеччині є одним із перших місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм. Їх діяльність спрямована на виконання таких функцій:

1. забезпечення всіх ділянок виробництва необхідними працівниками;
2. розробка заходів щодо стимулювання
3. діяльності працівників; націленості їх на високопродуктивний і ефективну працю;
4. забезпечення безперервного навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників [55, с. 124].

Відзначається досить висока чисельність фахівців підрозділів, що займаються питаннями трудових ресурсів, в державних організаціях в порівнянні з приватними. Так, якщо при загальній чисельності персоналу 16 тисяч чоловік на фірмі «Рейнбраун» кадровою роботою займаються 30 працівників, то в Міністерстві економіки Германії, в апараті якого всього 1650 чоловіків, в службі з управління трудових ресурсів працює 35 фахівців.

У великих фірмах робота по загальному управлінню персоналом проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від числа зайнятих: на 130–150 працівників – один співробітник. У переважній більшості фірм служби з управління трудовими ресурсами займаються не тільки кадровими питаннями: на них покладені також і деякі економічні функції, наприклад розрахунок заробітної плати. Останнім часом намітилася тенденція до зростання чисельності апарату служб управління кадрами на підприємствах.

При підборі фахівців на керівні посади німецькі організації керуються правилом вибирати їх зі своїх лав. Але іноді, щоб виключити сімейність, керівників підбирають зі сторони. Одним з головних чинників при підборі керівників є вміння працювати з людьми і розбиратися в них.

Незважаючи на специфіку управління трудовими ресурсами, існуючу в кожній конкретній фірмі, у всіх великих організаціях існує приблизно однакові системи роботи з кадрами та системи оплати праці робітників і управлінського персоналу [56-62].

Діяльність з управління персоналом вважається однією з головних функцій керівництва організації, яку, як правило, займається один з членів правління або сам голова правління [63-67].

У Німеччині надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал діляться на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в ТР включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу (житло, посібники, медичне обслуговування та ін.) і питання кадрового управління (відбір персоналу, оцінка, підвищення кваліфікації [68-73].

Основні принципи Політики в області управління персоналом:

* 1. підтримка розвитку безпечної, здорової та продуктивної робочої атмосфери;
	2. підтримка прагнення працівників реалізувати в роботі весь потенціал;
	3. досягнення – результат колективної роботи, який гідно оцінюється;
	4. заохочення ефективної діяльності кожного працівника;
	5. підтримка прозорості процесів в галузі управління персоналом і взаємна довіру;
	6. прагнення ефективного діалогу з персоналом [74].

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, яві відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. При цьому управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

Висновки до розділу 3

Визначення механізму організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії, дозволило надати узагальнене визначення дистанційної форми навчання як способу взаємодії між учасниками процесу, яка передбачає наявність компонент, характерних для традиційних методик, але реалізується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Доведено, що результатом такої взаємодії між елементами системи є досягнення певного синергетичного ефекту, що вказує на характер і силу взаємозв’язку між людськими ресурсами в межах колективу. Визначено, що синергетичний ефект може мати як позитивний, так і негативний результат, тобто характеризує напрям вектору взаємодії. Сила взаємодії прямо впливає на розвиток системи, тобто чим міцніше пов’язані її елементи через можливості співіснування, тим більша вірогідність успішного розвитку. Доведено, що існуючі форми дистанційного навчання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: по-перше, зменшують інтенсивність засвоєння нових знань у зв’язку з недостатністю рівня емоційної складової, яка формується в процесі традиційних форм навчання та особистої комунікації; існує потреба у нових способах організації освітнього процесу поєднанням онлайн та офлайн комунікації між учасниками певного процесу.

Запропоновано напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту в умовах інформаційно-комунікаційного середовища, що передбачає підтримку розвитку безпечної, здорової та продуктивної атмосфери; підтримка прагнення працівників до максимальної реалізації власних потенційних можливостей; досягнення значних результатів колективної роботи, який повинні бути справедливо оціненими; механізм заохочення ефективної діяльності кожного працівника; підтримка прозорості процесів в галузі управління персоналом і взаємна довіру; прагнення ефективного діалогу з працівниками.

**ВИСНОВКИ**

Кваліфікаційна робота магістра містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов’язане з моделювання процесу управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі. У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) Дослідження поняття «управління людськими ресурсами» дозволило надати загальне визначення: «управління людськими ресурсами» являє собою певну стратегію та покроковий послідовний процес управління найціннішим активом підприємства – людськими ресурсами, котрі характеризуються індивідуальним та колективним внеском у вирішення важливих завдань. Головним завдання управлінської системи є досягнення максимальних результатів на основі ефективного використання людських ресурсів. У зв’язку з цим постає питання підбору персоналу та їх розвитку. Доведено, що політика управління спрямована на підвищення рівня мотивації через запровадження процедур та механізмів винагороди відповідно до кваліфікаційного рівня та набутих компетенцій.

б) На основі виокремлених підходів до управління, визначено, що сучасний підхід передбачає формування такої системи менеджменту людських ресурсів, котра передбачає безперервне навчання, професійне зростання та набуття нових компетенцій. Кожен учасник повинен усвідомлювати власний внесок в загальний результат. Обґрунтовано, що головною відмінністю сучасної системи управління є саме розвиток людських ресурсів, здатність оперативно реагувати на виклики сьогодення, адаптуватися до них. Доведено, що оцінка ефективності побудованої системи управління визначається у таких напрямках як відданість, компетентність, коллаборація та ефективність.

в) Визначення інструментів підвищення ефективності управління людськими ресурсами дозволило виокремити мотивацію як ефективний інструмент забезпечення оптимізації використання ресурсного потенціалу та мобілізації всіх наявних можливостей. Доведено, що метою створення ефективної мотиваційної системи та створення ефективного механізму стимулювання є максимальна віддача від використання наявного людського потенціалу з метою підвищення результативності та прибутковості суб’єкта господарювання. Обґрунтовано, що особливістю сучасної системи управління є зростання індивідуальної значущості людини-працівника для реалізації місії підприємства та досягнення поставлених цілей.

г) Визначення ключових характеристик технології тімбілдингу в організації командної роботи дозволило проаналізувати існуючі методи командного управління та процедури формування команди та виокремити тімбілдинг як найбільш ефективний метод створення команди та її професійне зростання й розвиток. Обґрунтовано, що можливість універсального застосування, що є характерним для технології тімбілдингу, щодо побудови проектних, управлінських або робочих команд. Доведено, що тімбілдинг являє собою сукупність заходів, спрямованих на підвищення рівня взаємодії в колективі та, відповідно, результативності суб’єкта господарювання. Методи командної роботи передбачають наявність злагодженої роботи та взаємодія між членами команди.

д) На основі аналізу моделей лідерства та стилів керівництва в міжнародному бізнесі доведено, що успішність управління та досягнення певних результатів значною мірою ефективністю менеджменту, а саме наявністю формальних та неформальних лідерів. Обґрунтовано, що лідерство є процесом дії або впливу на реалізацію цілей підприємства, мотиваційні механізми, на створення сприятливих умов для формування ефективної команди та злагодженої роботи. Доведено необхідність формування певних орієнтирів, котрі допомагають лідеру спрямувати діяльність, обравши правильний вектор розвитку, особливо у період невизначеності. Крім того, для лідера характерним є власне бачення щодо розвитку людських ресурсів та цінності, які використовуються для реалізації власного бачення. Обґрунтовано, що запорукою успішного лідерства є ефективна взаємодія та комунікація в колективі.

е) На основі аналізу особливостей управління конфліктами та стресами виокремлено декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією, котрі поєднано в дві групи: структурні (механізм координації та інтеграції, формулювання вимог до результатів праці, система винагороди та мотивації) та міжособові. Доведено ефективність використання механізму винагороди для примирення конфліктуючих сторін. Визначено, що профілактика стресу вимагає від особистості: здатність до зміни ситуації; вміння зменшити відчуття певної втрати; здатність до передбачення не лише успіхів, але й поразки; вміння визначати значні втрати від тих, що не заслуговують на увагу, невдачу – від катастрофи; навчитися давати собі відпочити для відновлення життєвих сил.

ж) Визначення механізму організації командної роботи в умовах дистанційних форм взаємодії, дозволило надати узагальнене визначення дистанційної форми навчання як способу взаємодії між учасниками процесу, яка передбачає наявність компонент, характерних для традиційних методик, але реалізується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Доведено, що результатом такої взаємодії між елементами системи є досягнення певного синергетичного ефекту, що вказує на характер і силу взаємозв’язку між людськими ресурсами в межах колективу. Визначено, що синергетичний ефект може мати як позитивний, так і негативний результат, тобто характеризує напрям вектору взаємодії. Сила взаємодії прямо впливає на розвиток системи, тобто чим міцніше пов’язані її елементи через можливості співіснування, тим більша вірогідність успішного розвитку. Доведено, що існуючі форми дистанційного навчання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: по-перше, зменшують інтенсивність засвоєння нових знань у зв’язку з недостатністю рівня емоційної складової, яка формується в процесі традиційних форм навчання та особистої комунікації; існує потреба у нових способах організації освітнього процесу поєднанням онлайн та офлайн комунікації між учасниками певного процесу.

з) Запропоновано напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту в умовах інформаційно-комунікаційного середовища, що передбачає підтримку розвитку безпечної, здорової та продуктивної атмосфери; підтримка прагнення працівників до максимальної реалізації власних потенційних можливостей; досягнення значних результатів колективної роботи, який повинні бути справедливо оціненими; механізм заохочення ефективної діяльності кожного працівника; підтримка прозорості процесів в галузі управління персоналом і взаємна довіру; прагнення ефективного діалогу з працівниками.

**Перелік джерел посиланЬ**

1. Дейнека А.В. Управління людськими ресурсами. URL: https://stud.com.ua/953/menedzhment/upravlinnya\_lyudskimi\_resursami#42 (дата звернення: 12.09.2021).
2. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економiка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
3. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
4. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 15.09.2021).
5. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2005. 220 с.
6. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
7. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект. *Економіка і держава*. 2004. № 11. С. 2–5.
8. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\_5\_126.pdf (дата звернення: 12.09.2021).
9. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134–140.
10. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки.* 2007. Вип. 5. С. 24–28.
11. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. London: Harpercollins College Div; Subsequent edition, 1988. 777 с.
12. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\_4\_059.pdf (дата звернення: 12.09.2021).
13. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління. Київ: МАУП, 1993. 304 с.
14. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
15. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.
16. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2010. № 14. С. 41–46.
17. Чешские работодатели просят правительство упростить процедуру найма квалифицированных кадров с Украины. URL: http://censor.net.ua/news/426878/cheshskie\_rabotodateli\_prosyat\_pravitelstvo\_uprostit\_protseduru\_nayima\_kvalifitsirovannyh\_kadrov\_iz (дата звернення: 12.09.2021).
18. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки. URL: www.guds.gov.ua/document/284913/koncept\_ds.doc (дата звернення: 12.09.2021).
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Кондор. 2006. 308 с.
20. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki-z-gromadskistyu-ta-zmi/gromadske-obgovorennya/4710 (дата звернення: 12.09.2021).
21. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm 192.html (дата звернення 21.10.2021).
22. Козицька Г.В., Переверзєва А.В., Кононенко К.С. Вплив мотивації праці на діяльність фірм: міжнародний досвід та національні особливості. Х Міжнародний круглий стіл «Інтеграція освіти, науки та бізнесу (16 вересня 2021 р., м. Запоріжжя).
23. Бараш Ю.В. Менеджмент. Дніпро, 2016. 87 с.
24. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 4 (245). С. 95–99.
25. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337  с.
27. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
28. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. Київ: НДІ праці й зайнятості населення, 2008. 416 с.
29. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: Пік, 2003. 426 с.
30. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU\_ek\_2013\_26\_10.pdf (дата звернення: 12.10.2021).
31. Киш Л. М., Гичак О.О. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Т. 22, вип. 8(1). С. 65–72.
32. Герасименко О.О., Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес-інформ*. 2017. №11. С. 233–239.
33. Уточнение понятия Teambuilding. Командообразование в четырех подсказках. / Сообщество профессионалов в области управления персоналом «HR. RU Управление персоналом». URL: http://hr-ru.com/2010/01/utochnenie-ponyatiya-teambuilding-komandoobrazovanie-v-chetyrex-podskazkax/ (дата звернення: 22.10.2021).
34. Зозуля Д. Е., Кучеренко С. М. Командоутворення як фактор підвищення ефективності діяльності сучасної організації. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12186/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9A%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1.%D0%9C.%2C%20%D0%97%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8F%20%D0%94..pdf (дата звернення: 23.10.2021).
35. Долгов М., Доценко Е., Нефедов А., Зверев С. Командный менеджмент. Методы формирования и развития командных эффектов в организации. *Управление персоналом*. 2005. №24. С. 37–45.
36. Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий. *Управление персоналом*. 2005. №3.С. 64–66.
37. Козицька Г.В., Кононенко К.С. Моделі лідерства та стилі керівництва в міжнародному бізнесі. Міжнародна науково-практична конференція. «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір» (12-13 жовтня, м. Запоріжжя).
38. Хусаінов Р. В., Шутов О. Г. Самоменеджмент як інструмент формування особистості сучасного фахівця з менеджменту. Матеріали І Всеукр. заочної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 27 березня 2014 р. Київ: ПП «ЕмПауер Рісерч», 2014. С. 115–119.
39. Greenleaf Robert K. Servant Leadership: A journey info Nature of Legitimate Pover and Greatness. Indianapolis : Paulist Press, 2002. 370 p.
40. Russell R. A reviero of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership Organization Development journal*. 2002. № 23 (3). P. 145–157.
41. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
42. Millissa, F.Y., Cheung & Wei-ping Wu. (2012). Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction. *Asia Pacific Business Review*. №18(1), Р. 65–81.
43. Sullivan, W. Patrick Leadership in Social Work: Where Are We? Journal of Social Work Education. 2016. № 52. Р. 51-61. DOI: 10.1080 / 10437797.2016.1174644 (дата звернення: 23.10.2021).
44. Волківська, Д. А. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі. (автореф. дис. канд. пед. наук). Київський університет ім. Бориса Грінченка, 2016. Київ. 20 с.
45. Business Leadership Styles Across Different Cultures. URL: https://www.daytranslations.com/blog/business-style-cultures/ (дата звернення: 12.10.2021).
46. Гусева Н.И. Современная модель лидерства в условиях глобального контекста. URL: https://www.hse.ru/data/2011/10/11/1270370627/Article %20BGUEP %200511.pdf
47. Міжнародний менеджмент. URL: http://bookwu.net/book\_mizhnarodnij-menedzhment\_1054/30\_7.2-modeli-liderstva-v-mizhnarodnihkorporaciyah-ta-liderstvo-v-mizhnarodnomu-konteksti (дата звернення: 22.10.2021).
48. Rueda, R. Adan, C. Martinez, R. Ortega, G. Madrigal “Educators' opinion about technology and web platforms during the Covid-19 pandemic”. *REVISTA GESTION DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGIA*, vol. 14 (40), 2021, Р. 21-37.
49. O. Garanina, S. Nidal, V. Stepenko, M. Troyanskaya “Information society and its impact on personality development”. *EDUCATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES*, 2021. URL: DOI: 10.1007/s10639-021-10549-5 (дата звернення: 23.10.2021).
50. Hassell L., Peterson J., Pantanowitz L. Pushed Across the Digital Divide: COVID-19 Accelerated Pathology Training onto a New Digital Learning Curve. *ACADEMIC PATHOLOGY*. vol. 8, 2021. URL: DOI: 10.1177/2374289521994240.
51. Abushammala M., Qazi W., Manchiryal R. The impact of COVID-19 on the private higher education system and students in Oman. *JOURNAL OF UNIVERSITY TEACHING AND LEARNING PRACTICE*. vol. 18 (3), 2021.
52. Elsalem L., Al-Azzam N., Jum'ah A., Obeidat N., Sindiani A., Kheirallah K. Stress and behavioral changes with remote E-exams during the Covid-19 pandemic: A cross-sectional study among undergraduates of medical sciences. *ANNALS OF MEDICINE AND SURGERY*. vol. 60, 2021, Р. 271–279.
53. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 352  p.
54. Сінявец Т. Д. Основи управління персоналом. *Методи менеджменту якості*. 2007. № 6. С. 29–36.
55. Кармінська-Бєлоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 123−126.
56. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
57. Бізнес-менеджмент: навч.посібник. Київ: Науковий світ, 2004. 593 с.
58. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
59. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
60. .Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 3. С. 31–36.
61. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Інжек, 2004. 276 с.
62. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. екон. спец.]. Харків : Консул, 2004. 208 с.
63. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
64. Король В. С. Глух В. М. Аналіз стратегічних факторів успіху підприємства. Наукові записки : зб.наук. праць каф. екон. аналізу. Тернопіль : Економічна думка, 2002. Вип. 11. С. 109–111.
65. Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? *Синергія*. 2004. № 1. С. 4–10.
66. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 128 с.
67. Мельник А., Тарнавська Н. Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2004. № 4. С. 196–198.
68. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 464 с.
69. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: вавчально-практичний посібник. Київ: Знання, 2006. 311 с.
70. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ: УВПК «Екс-Об», 2002. 582 с.
71. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Конкор, 2005. 860 с.
72. Осовська Г. В. Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент  : навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
73. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2009. № 3(133). С 54–63.
74. Соціально відповідальне скорочення персоналу − інтереси людей понад усе. URL: http://csrjournal.com/11720−socialno−otvetstvennoe−sokrashhenie−personala−interesy−lyudej−prevyshe−vsego.html (дата звернення: 12.09.2021).

Додаток А

**Декларація**

**академічної доброчесності**

**здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Петренку Денис Леонідович\_, студент\_\_\_2\_\_\_курсу магістратури, форми навчання\_\_денна\_\_, факультету\_\_економічного\_\_,

спеціальності\_051 «Економіка», адреса електронної пошти denispetrenkdenis@gmail.com:

* підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Детермінанти управління людським капіталом в контексті міжнародного досвіду» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
* заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
* згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою* Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Підпис\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Петренко Д.Л.

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Підпис\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Переверзєва А.В.