

9.7 Сучасні тренди в управлінні розвитком людського капіталу в цифровій економіці

В умовах конкуренції людський потенціал є визначальним фактором розвитку організації. Мотивація стає важливим елементом в системі роботи з трудовим потенціалом і ефективної діяльності організації. Однак переважна більшість керівників використовують лише матеріальну мотивацію, а це в умовах кризи, за браком коштів на оплату праці, знецінює орієнтацію персоналу на підвищення продуктивності праці. Варто розширити перспективи застосування сучасних методів нематеріального стимулювання, що в умовах мінливого середовища дасть можливість досягнути намічених результатів. Завдання організації – змотивувати працівників до якісної і продуктивної роботи, обов'язок персоналу – усвідомлено та відповідально виконувати поставлені задачі. Доцільно виробити ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток організації.

Проблемі мотиваційних процесів у сучасному менеджменті присвятили свою увагу такі науковці, як Вербицька Г.Л. [715], Щокін Г.В. [716], Виханский О.С. [717], Гриньова В.М. [718], Потьомкін С.К. [719], Соченко В.М. [721], Лукьянова Н.А. [722], Колот А.М. [724] та інші. Дослідження впливу мотиваційного менеджменту на ефективну діяльність організації наразі залишається актуальним. Вагомий внесок у дослідження маркетингового менеджменту внесли такі науковці, як Л. Балабанова [725], О. Біловодська [726], І. Комарницький [728], Ф. Котлер [729], І. Кошова [730], В. Куценко [731], В. Россохи [735], Н. Язвінська [737] та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері організації маркетингового менеджменту на підприємстві, це питання залишається актуальним і зумовлює необхідність проведення додаткових поглиблених досліджень.

На сьогоднішній день усе більш актуальною стає проблема соціальних відносин між людьми, що виступають не лише складовими соціальної структури

суспільства, а також їх ресурсом. Саме теорія соціального капіталу концентрує свою увагу на таких поняттях, як відносини та зв'язки.

Дослідження сутності категорії «соціального капіталу» є досить складним процесом, зміст цієї категорії більшість економістів, соціологів, політологів розкривали з точки зору своєї галузі знань, хоча і тісно пов'язували її з економічним розвитком регіону чи країни загалом. Людина є основою гуманістичної ідеї, яку містить у собі концепція соціального капіталу.

На відміну від фізичного, людський капітал не є уречевленим – він виступає у знаннях. Людський капітал, як і соціальний, збільшується у процесі використання. Відмінність соціального капіталу від людського полягає в тому, що він втілюється в соціальних взаємовідносинах акторів, тому не є власністю конкретного суб'єкта. Схожість соціального капіталу з іншими видами капіталів полягає в тому, що для його збереження та відтворення необхідні інвестиції.

«Капітальна» складова соціального капіталу проявляється в його здатності знижувати трансакційні витрати, невизначеність і ризик, підвищувати ефективність використання специфічних активів та ін. Якщо фізичний капітал втілений в обладнанні та будівлях, то соціальний капітал є нематеріальною субстанцією. Соціальний капітал втілений у відносинах, існуючих між членами сім'ї, групи, суспільства, нерозривно пов'язаний з ними і тому не може продаватися або передаватися в користування або володіння. «Соціальна» складова соціального капіталу виявляється в тому, що його носієм є сім'я, група, суспільство, а накопичення і використання відбувається у відносинах між друзями, колегами по роботі, просто незнайомими людьми» [744, с. 177]. До «капітальної» складової соціального капіталу можна віднести:

- обмеженість (нерівний доступ до соціальних мереж, норм і цінностей; радіус довіри);
- накопичення (примноження соціального капіталу відбувається в результаті розширення та щільності соціальних мереж при збільшенні рівня довіри);

- ліквідність (можливість обміну його на різні блага). Він представляє собою взаємовідносини і знаходиться у структурі зв'язку між акторами (економічними агентами). При цьому включеність окремих індивідів у мережі і характеристика цих мереж (розмір, щільність, сила і інтенсивність мережевих зв'язків) впливає на розмір соціального капіталу;

- можливість конвертації в інші форми капіталу: існування соціального капіталу досить тісно пов'язане з іншими формами капіталу. Соціальний капітал можливо реалізувати через його конвертацію у процесі виробництва в інші значущі форми капіталу. Він виражається у відносинах, тоді як інші форми капіталу – в суб'єктах і об'єктах. Актори, що використовують соціальний капітал, можуть отримувати прямий доступ до економічних ресурсів, можуть бути причетні до інститутів, які розподіляють привілеї, або можуть примножити свій культурний капітал;

- для відтворення необхідні певні інвестиції (вкладення економічних, культурних, символічних ресурсів задля збільшення рівня довіри, примноження соціальних контактів);

- здатність створювати додаткову вартість, у деяких випадках можна досягти збільшення показників результативності в тих мережах, де панує довіра та згуртованість.

Капітальне благо: соціальні мережі, довіра, норми та цінності є складовими соціального капіталу на одиничному рівні і водночас на загальному рівні вони є позаекономічними інститутами, що мають властивості до нагромадження, розширення та інвестування в економічний кругообіг.

Соціальний капітал – це елемент сталого економічного розвитку суспільства, чинник розвитку національної економіки, умова формування і функціонування громадянського суспільства. Капітал – це певне багатство, що дозволяє досягати бажаного результату.

Розбіжності у визначеннях терміна «соціальний капітал» пояснюється тим, що вчені, які займалися дослідженням цієї проблеми, працювали в різних теоретичних напрямленнях. До того ж структурні елементи соціального капіталу

– соціальні мережі, норми та довіра – існують у різних економічних, політичних, правових, культурологічних умовах.

Незважаючи на різне трактування терміна «соціальний капітал», майже всі вчені схилиються до думки, що ключова роль цього капіталу полягає в тому, що він сприяє зміцненню довіри між учасниками, а також є одним із факторів ефективного розвитку економіки, організації, соціальної групи та ін. [745].

Структурна основа соціального капіталу утворює мережі соціальних зв'язків, на основі яких формується інституційна основа цього капіталу, крім того, включає відповідні норми та цінності, довіру. Соціальний капітал допомагає акторам краще знати можливі дії один одного, знижує ризики і трансакційні витрати. Він дає можливість людині, групі, суспільству простіше та швидше залагодити виниклі проблеми чи питання, а довіра, взаємозв'язок, норми взаємної відповідальності допоможуть у формуванні та збереженні необхідної поведінки в певному колективі.

Соціальний капітал – це чинник, який забезпечує через функції неформальної регуляції економіки, позаекономічні конкурентні переваги економічним суб'єктам. Неформальна регуляція проявляється за допомогою громадської думки, міжособистісних стосунків.

Щоб збільшити обсяг соціального капіталу, треба мати певний соціальний ресурс (зв'язки, контакти) та бути включеним у соціальну мережу, в основі якої відносини побудовані на довірі та дотриманні норм.

До соціального капіталу ми відносимо соціальні мережі, норми та цінності, довіру. За їх допомогою можна досліджувати відносини держави і громадських організацій, стан довіри в суспільстві, вплив на економічний розвиток, умови життя та інше.

Уперше в 1916 році в роботі «Сільські общинні школи» Л. Дж. Ханіфан застосував термін «соціальний капітал» у дискусіях про сільські школи для опису громадських осередків сільської освіти та вагомих обставин, які впливають на повсякденне життя кожного та для визначення «тих матеріальних субстанцій, які мають особливе значення у повсякденному бутті людей»

[746, с. 130]. У результаті цього зроблено висновок про необхідність розвитку братських почуттів, взаєморозуміння та взаємодії; виховання волі, взаємної симпатії, вміння налагоджувати соціальні взаємини і комунікацію серед людей [746, с. 130–138]. Цей термін також використаний у праці «Смерть і життя великих американських міст» Джейн Джейкобс, де вона пояснила, що густа соціальна мережа, яка існувала в старіших кварталах змішаного міського типу, сприяє громадській безпеці, складаючи форму соціального капіталу [747, с. 138].

Термін «соціальний капітал» використовували у 1970-х роках економіст Глен Лаурі, а також соціолог Іван Лайт для аналізу проблеми економічного розвитку центральної частини міста. Вони з'ясували, що афроамериканцям бракувало зв'язків довіри і соціальної прив'язки у власній громаді, на відміну від середовища азійських американців та інших етнічних груп, що і пояснило поганий розвиток малого бізнесу серед темношкірого населення [748].

З часом термін «соціальний капітал» набув ширшого застосування в науковому обігу. Класики світової соціології М. Вебер, Т. Веблен, Е. Дюркгейм, Ф. Теніс першими пояснили трансформацію індивідуальної довіри людини в «упредметнену довіру» окремого співтовариства.

Американський економіст і соціолог Торстейн Веблен ще у 1899 р. використовував концепцію соціального капіталу при характеристиці «праздного класу». Клас, який використовував цей капітал, вийшов із суспільства для того, щоб жити за рахунок праці інших [749].

Соціальний капітал формують норми, що мають охоплювати такі, цінності: правда (чесність), взаємозв'язок і дотримання зобов'язань. Не дивно, що ці норми значною мірою накладаються на ті протестантські цінності, які Макс Вебер у книзі «Протестантська етика та дух капіталізму» визначив критичними для розвитку західної цивілізації [749]. У праці розглянуто питання зв'язку між віросповіданням і соціальними розшаруваннями, проаналізовано комплекс психологічних і культурних факторів, що сприяють утвердженню ринкових відносин в економіці.

Водночас у працях М. Вебера й Е. Дюркгейма закладені основи дослідження концепції соціального капіталу, де довіра, яка перестає бути індивідуальною якістю, характеризує особистість та може розповсюдитися повністю на соціальну групу чи суспільство і є головним компонентом соціального капіталу.

Професор соціології Каліфорнійського університету Джонатан Тернер убачає в концепції соціального капіталу один з новітніх підходів у соціології, що має багато спільного, по-перше, зі структурним функціоналізмом, по-друге, з економічним мисленням. Він вважає соціальний капітал властивістю соціуму, яку визначають взаємозв'язки, котрі формуються між людьми в усіх сферах їх життєдіяльності; пропонує вивчати проблеми сучасного суспільства через аналіз взаємозв'язків між його структурними елементами з точки зору людських взаємин [750]. Отже, поняття «соціальний капітал» виступає головним елементом науково-дослідницького інструментарію аналізу соціальних явищ. Особливо це стосується вивчення економічної сфери, де соціальний капітал є означенням сил, що підвищують потенціал економічного розвитку суспільства через стимулювання і створення моделей людських взаємин як головних складників загальної моделі соціальної організації.

Лише у другій половині XX століття завдяки видатним працям П. Бурдьє, Дж. Коулман, Р. Патнема, Ф. Фукуями та інших започатковано та розвинуто категорію «соціального капіталу», що увійшла в науковий обіг, пов'язуючи її з підвищенням економічного розвитку та економічної діяльності. Вони вважають важливими ресурсами соціальної взаємодії економічних агентів неформальні інституційні практики та немонетарну мотивацію.

Американський дослідник Джеймс Коулман дає визначення соціальному капіталу як потенціалу взаємної довіри та взаємодопомоги, що націлено та раціонально формується в міжособистісних взаєминах (зобов'язання та очікування, соціальні норми). Він інтерпретує соціальний капітал як ресурс, спосіб організації економічного й соціального життя населення або, точніше, як «колективне благо» (Public Good); використовує поняття соціального капіталу

для аналізу відносин усередині групи людей, об'єднаних спільними цінностями, нормами, світоглядом, а також взаємними зобов'язаннями.

Дж. Коулман оригінально здійснив системний аналіз процесу формування соціального капіталу й акцентував увагу на ролі соціального капіталу у створенні людського капіталу, зокрема в досягненні індивідом певного освітнього рівня. Індивід вносить у практику соціального життя різні нові норми соціального життя і нові форми взаємних зобов'язань, що мають забезпечити відносини довіри, щоб створити певні моральні рамки тієї чи іншої групи. Він зазначає, що «соціальний капітал виникає з таких змін у відносинах людей, які полегшують їх взаємодію ... Так само як фізичний або людський капітал, соціальний капітал вносить свій внесок у результати виробничої діяльності. Соціальний капітал – це ресурси соціальних відносин, їх мережі, які полегшують дії індивідів завдяки формуванню взаємної довіри, визначенню взаємних зобов'язань і очікувань, формулюванню і встановленню соціальних норм, освіти асоціацій... Тому спільнота людей, що володіє надійною репутацією і великим потенціалом довіри, може досягти значно більших успіхів, ніж аналогічна група осіб, що не володіє цими якостями» [751, с. 307]. Дж. Коулман основною нормою, що представляє собою одну з форм соціального капіталу сучасних суспільств, виділяє норму колективізму (готовність докласти своїх зусиль для досягнення загального блага); це сприяє виникненню поняття «соціальна мережа» [752, с. 95–120] як системи взаємодії індивідів, які спільно виконують певну роботу, оскільки мають спільні групові або організаційні цілі.

Важливо, що одним з механізмів породження соціального капіталу він вважав привілейований доступ до інформації (а такий доступ, з одного боку, є наслідком володіння соціальним капіталом на попередньому етапі суспільної діяльності, а з другого – первинним джерелом поширення доступу до інформації на наступному етапі). Він доводить, що «соціальний капітал залежить від властивостей соціальної структури, характеру відкритості соціальних мереж, тривалості соціальних відносин та множинності зв'язків (множинний зв'язок між

двома людьми означає, що вони пов'язані кількома видами діяльності або ролями)» [753, с. 166].

Дж. Коулман убачав, що первинний соціальний капітал – це той, який створює стійкі відносини, а довіра, яка виникла в їх результаті, у свою чергу, самоутворює взаємність, і як наслідок таких взаємних відносин – генерація довіри і на макрорівні, у результаті чого формуються спільні цінності [751, с.с. 165]. На його думку, соціальний капітал – це форма капіталу, що пов'язана зі встановленням зв'язків з іншими господарюючими агентами, а також це сукупність відносин, що спонукають до дії. Ці відносини пов'язані з очікуванням того, що інші агенти будуть виконувати свої обов'язки без застосування санкцій [753, с. 122]. Ця одночасна концентрація зобов'язань та очікувань веде до росту довіри між економічними агентами, а отже, і соціального капіталу.

Дж. Коулман указує, що соціальний капітал продуктивний, він сприяє досягненню певних цілей, отримання яких при його відсутності неможливе [777, с. 124], також «соціальний капітал – це потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, ... формований у міжособистісному просторі. ... Соціальний капітал утворює норми і мережі, обслуговуючі колективні дії». Тому соціальний капітал є необхідним доповненням для ефективного функціонування людського та фізичного капіталу.

Соціальний капітал обумовлений тим, що кожний економічний суб'єкт інтегрований у систему соціальних відносин, а саме: співробітництва, взаємної довіри та взаємодопомоги, взаємодії, капіталу спілкування, що утворюються в просторі міжособистісних економічних відносин.

Говорячи про сутність соціального капіталу, можна прослідкувати, що використана Дж. Коулманом модель економічної людини не дозволяє розкрити (виявити) у процесі акумуляції соціального капіталу роль таких позаекономічних чинників, як релігія, культура, звички та традиції, відсутність визначення ускладнює класифікацію явищ і процесів, що належать до сфери функціонування соціального капіталу.

На відміну від Дж. Коулмана, який вважав зв'язки важливими як для еліти, так і для малозабезпечених осіб та колективів, П. Бурдьє в роботі «Форми капіталу» акцентує увагу на тому, що соціальний капітал «являє собою сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних з володінням стійкою мережею більш чи менш інституалізованих відносин взаємного знайомства та визнання». Автор стверджував, що привілейовані особи підтримують свій стан завдяки власним зв'язкам серед таких же привілейованих осіб. На його думку, соціальний капітал – це ніщо інше, як просто мережа групових зв'язків. А на думку багатьох соціологів, рівень соціального капіталу можливо визначити через інституційну характеристику мереж і ступінь включеності в ті чи інші мережі.

Важливий внесок у розвиток поняття соціального капіталу зробила теорія французького соціолога і філософа П. Бурдьє, який виокремив соціальний простір від фізичного і диференціював капітал на соціальний (нематеріальний), або позакоекономічний, і матеріальний, або економічний, банківський, фінансовий та інші. П. Бурдьє встановив взаємозв'язок між соціальним, людським, культурним і фізичним капіталами, а вже на основі цієї взаємодії визначив соціальний капітал як диференціюючий і конструюючий чинник соціальної поведінки. При цьому П. Бурдьє заявляє, що результати володіння соціальним капіталом зводяться до економічного капіталу, проте їх не можна розглядати як альтернативні форми. Соціальний капітал є сукупністю явних і потенційних ресурсів, які передбачають наявність системи інституційних відносин взаємного визнання, він має власну динаміку і характеризується порівняно з економічним капіталом більшою невизначеністю і меншою прозорістю.

Після праці «Сільські общинні школи» Л. Дж. Ханіфан П. Бурдьє звернувся до питання забезпечення елітою своєї переваги. Ця перевага чітко виокремлює соціальний простір від фізичного і зосереджується на диференціації капіталу, а саме: на економічному (матеріальна безпека), на раціональному або соціальному (тісні взаємовідносини), на культурному капіталі (якість мови), якими володіє кожний [755]. Ці «капітали» є родовими ознаками, на основі яких еліти, на відміну від звичайних людей, забезпечують свою перевагу.

Досліджуючи соціальний капітал, французький науковець не відриває його від соціального простору, наголошуючи, що соціальний капітал – це один з різновидів капіталу, які визначають статус людини в соціальному просторі, а також що це своєрідний ресурс, одержаний індивідом завдяки членству в асоціаціях, який дає йому реальні можливості і переваги, і, нарешті, що це влада, яка гарантує певні шанси на успіх у конкретних ситуаціях [756]. З цього випливає, що соціальний капітал має два аспекти: перший – соціальні відносини, що дають індивідам доступ до ресурсів, якими володіють інші індивіди; другий – кількість і якість ресурсів, якими індивід може оволодіти. П. Бурдьє доходить висновку, що володіння соціальним капіталом спричинює володіння економічним капіталом, тобто відносини нематеріального характеру (довіра, авторитет, рейтинг) можуть давати матеріальний ефект (престижну посаду, вищу заробітну плату, додаткові джерела поліпшення життєвого комфорту). У нашому дослідженні цей матеріальний ефект ми будемо розглядати у формі соціальної ренти.

За П. Бурдьє, об'єм соціального капіталу є функцією розміру мережі й об'єму капіталу (економічного, культурного та соціального), яким користуються індивіди, об'єднані в певну соціальну мережу.

П. Бурдьє, досліджуючи «соціальний капітал», виявив, що він визначається відносинами реципрокності «reciprocity» – очікуванням взаємного обміну, що є можливим без довіри. Він визначав соціальний капітал як «сукупність актуальних або потенційних ресурсів, які пов'язані з наявністю міцних мереж зв'язків, більш-менш інституціолізованих відносинами взаємного знайомства і визнання»; за автором, це особистий внесок кожного члена панівного класу, групи або соціальної мережі з метою збереження своїх провідних позицій у суспільстві.

На думку П. Бурдьє, соціальний капітал, на відміну від інших форм, найбільше пов'язаний з іншими формами капіталу. Він ідентифікує такі основні форми капіталу: економічний, культурний, соціальний і символічний. Якщо використовувати соціальний капітал, можливо отримати прямий доступ до

економічних ресурсів, але водночас щоб отримати соціальний капітал, необхідні певні вкладення економічних, культурних і символічних ресурсів.

Він стверджує, що результати володіння соціальним і культурним капіталом зводяться до економічного капіталу, разом з тим вони не можуть бути розглянуті як його альтернативні форми. Соціальний капітал «складається з соціальних зобов'язань (зв'язків), які можуть бути конвертовані, при певних умовах, в економічний капітал і можуть бути інституціоналізовані у формі титулу або знатності» [757, с. 243].

Сутність соціального капіталу, за П. Бурдьє, полягає в тому, що «вибудувати це поняття означає створити спосіб вивчення логіки, згідно якої цей особливий вид капіталу накопичується, передається, відтворюється; створити спосіб розуміння того, як він трансформується в економічний капітал і, навпаки, ціною яких зусиль економічний капітал може конвертуватися в соціальний, створити спосіб усвідомлення функцій таких інститутів, як клуби, або просто сім'ї – основного місця акумуляції та передачі цього виду капіталу». Оскільки саме панівна група визначає мову, цінності, судження, моделі успіху і невдач ... окремі види капіталу, як козири в грі, є владою, яка визначає шанси на виграш в даному полі...» [758].

Під впливом наукових робіт Дж. Коулмана про соціальний капітал професор Гарвардського університету Роберт Патнем зосередив свою увагу на значенні громадських співтовариств та асоціацій, а головний його внесок полягає в тому, що володіння соціальним капіталом відіграє велику роль у становленні добробуту людей.

Роберт Патнем визначає соціальний капітал через «характеристики соціального життя – мережі, норми і довіру, – що спонукають учасників до більш ефективної спільної дії для досягнення спільних цілей». Виміряє соціальний капітал за допомогою індивідуальних індикаторів (інтенсивність і сила контактів, членство в об'єднаннях, електоральна активність, відчуття безпеки, довіра).

У працях Р. Патнема використана трифакторна модель соціального капіталу (тріада):

- норми взаємності;
- довіра;
- соціальні мережі.

Соціальні мережі Р. Патнем визначає як міжособистісне спілкування, або громадянське, зобов'язання. Соціальні мережі (знайомства, зв'язки) надають людям широкий вибір можливостей, що веде до покращення матеріального становища (підвищення по кар'єрній драбині). Вони є основою повсякдення.

У книзі Р. Патнема і його колег Р. Леонарді і Р. Нанетті «Творення демократії. Традиції громадянської активності в сучасній Італії» (1993) розкрито вплив соціально-культурних факторів та історичної традиції на політичний розвиток Півночі і Півдня Італії. Роберт Патнем звернув увагу на те, що північні регіони, де люди більш соціально активні (за показниками явки на виборах, участі в асоціаціях, зацікавленості в місцевих справах), краще скористалися переданими повноваженнями, у «пасивних» південних, навпаки, якість управління впала. У центрі його уваги – осередок соціального життя – цивільна громада з культурно визначеними рисами поведінки її членів, у якій «ціннісні ставлення і зразки практики утворюють взаємно підтримуючий еквілібрум». Єдність культури і структури, що складається в межах цивільних громад, характеризує поняття соціального капіталу. Воно включає в себе норми взаємності (толерантність, довіра) та мережі громадянського залучення (участь людей у різного роду спілках та об'єднаннях). Взаємно підсилюючи один одного, ці два аспекти соціального капіталу сприяють підвищенню дієздатності людей, сприяють солідаризації, кооперації та взаємодопомозі.

Р. Патнем довів, що найважливішим досягненням формування соціального капіталу в Італії (як і будь-якій іншій країні) є висока довіра громадян одне до одного. Індивіди можуть співпрацювати ефективніше, якщо вони довіряють одне одному задля досягнення спільних цілей і реалізації спільних інтересів. І навпаки, відчужені люди, які не мають довіри одне до одного, можуть опинитися

в когорті невдах за межами громадянського суспільства. У цій книзі італійські соціологи спочатку описують ті негативні явища в економічній сфері, що відбуваються через недовіру і нездатність співпрацювати заради досягнення загального блага. Для функціонування демократичних інститутів люди схильні добровільно підкорятися правовим нормам і створювати сприятливе соціальне середовище.

Дослідження, зроблені Р. Патнемом в Італії, показали, що мережа місцевих добровільних організацій створює соціальний капітал (навички, знання, громадянські цінності), необхідний для консолідації демократії. «Люди, зацікавлені в демократії, її консолідації й ефективності, повинні передусім сприяти формуванню громадянського суспільства. Ми підтримуємо тих, хто виступає за трансформацію місцевих структур і реформи на місцевому рівні з метою створення соціального капіталу, а не лише за загальнодержавні ініціативи, оскільки саме так можна домогтися ефективного функціонування демократії» [759, с. 24].

Деякі дослідники виділяють не три, а чотири елементи соціального капіталу, а саме: соціальні мережі, загальні норми, цінності та довіра. Ми будемо розглядати норми та цінності як один із трьох структурних компонентів соціального капіталу.

На думку Френсіса Фукуями, «соціальний капітал – це загальноприйняті норми і цінності, які практикуються певною групою людей і дозволяють їм співпрацювати; це – певний потенціал суспільства або його частини, що виникає як результат наявності довіри між його членами. Соціальний капітал є неформальною практикою розуму». Він доводить, що соціальний капітал необхідний для успіху кожної країни у сфері глобального економічного і політичного устрою. У праці «Соціальний капітал і світова економіка» дослідник зазначає: «Здорова капіталістична економіка опирається передусім на досить високий рівень соціального капіталу громадянського суспільства, що сприяє підвищенню самоорганізації в бізнесі, корпораціях і подібних структурах... Саме тенденція до самоорганізації життєво необхідна для ефективної діяльності

демократичних політичних інститутів» [760, с. 92]. На думку автора, кожне суспільство має певний соціальний капітал, проте кожен «власник» соціального капіталу має різний «радіус довіри».

Соціальний капітал як і фізичний, на думку Ф. Фукуями, інколи може бути використаний з деструктивною метою чи застаріти, не завжди він є позитивним. Він не тільки може застаріти, але й може бути використаний для виробництва бойових рушниць, вульгарних розваг і будь-якого іншого негативу. Кожне суспільство має закони, що забороняють виробництво фізичним чи соціальним капіталом найгірших соціальних «нечистот». Отже, соціальний капітал використовується не в менш корисних із соціальної точки зору цілях, ніж продукція фізичного капіталу.

Ф. Фукуяма наголошує на тому, що «закон, договір, економічна доцільність є необхідним, але аж ніяк не достатнім базисом стабільності і добробуту в постіндустріальний період – вони повинні спиратися на такі речі, як взаємодія, моральні зобов'язання, відповідальність перед суспільством і довіра» [761]. Соціальний капітал, за твердженням Ф. Фукуями, – це певний набір неформальних цінностей чи норм, яких дотримуються члени групи, що дає їм змогу співпрацювати один з одним.

Ф. Фукуяма прирівняв довіру і соціальний капітал, хоча до елементів соціального капіталу він відносив і довіру, і сформовані у процесі комунікації та взаємодії загальні системи норм, цілей і цінностей.

Аналіз досліджень і публікацій указує, що українські науковці (В. Сікора, А. Колодій, А. Багнюк, А. Бова, Є. Гугнін, В. Чепак, О. Кіреєва, М. Лесечко, В. Паніотто, Н. Харченко, А. Чемерис, Ю. Савко, О. Сидорчук, В. Степаненко, Ю. Зайцев та ін.) приділяють також велику увагу дослідженню та вивченню проблеми соціального капіталу в громадянському суспільстві.

На думку українського економіста М. Туган-Барановського, автора теорії соціально-економічних криз, конкуренція і кооперація є двома основними взаємодоповнюючими процесами ринкової економіки і сьогодні тісно пов'язані з теорією розвитку соціального капіталу суспільства. У праці «Соціальні основи

кооперації» (1916 р.) він виклав основи теорії соціального капіталу на основі конкуренції і кооперації, які, на його думку, є взаємодоповнюючими процесами в економіці.

В Україні тільки започатковується впровадження в науковий обіг категорії «соціальний капітал». Уперше на науковій конференції «Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні» професор Антоніна Колодій у доповіді «Соціальний капітал: зміст та евристична цінність концепції» порушила питання про евристичну цінність цієї категорії. Згідно з концепцією, А. Колодій розглядає взаємозв'язок соціального капіталу і громадянського суспільства. Останнє вона асоціює з цінностями довіри, розсудливості та толерантності, формується громадянська позиція громадянська і добропорядність, саме тому його учасники з довірою ставляться до своїх колег по діяльності, до інших людей і громадських інститутів, визнають право інших громадян на власну думку і захист. Соціальний капітал є основним продуктом, який забезпечує вплив громадянського суспільства на інші сфери суспільного життя, ознакою його зрілості та ефективності громадянського суспільства.

А. Колодій виділяє наступні компоненти, з яких складається концепція соціального капіталу:

- мережа горизонтальних зв'язків між рівними і вільними індивідами;
- норми взаємності й довіри;
- навички колективних дій;
- почуття участі у громадських справах, обов'язки й відповідальності перед

іншими людьми, тобто «громадянськість» у її неполітичних проявах (civicness). На нашу думку, з першими двома компонентами, з яких, за А. Колодій, складається соціальний капітал, ми погоджуємося, проте останні два компоненти є зайвими, оскільки вони виникають у межах перших двох компонентів. «Навички колективних дій» виникають у межах певної соціальної групи (мережі) на основі встановлених у цій мережі норм. «Почуття участі у громадських справах, обов'язки і відповідальності перед іншими людьми» є бажанням

індивіда належати до тієї чи іншої мережі, в якій панують комфортні умови для існування на основі взаємності та довірчих відносин.

Український науковець Веніамін Сікора у своїх працях проаналізував економічну сутність соціального капіталу. Проведені дослідження у країнах з перехідною економікою засвідчили, що високий рівень довіри й участь населення у громадських організаціях сприяє в довготривалій перспективі економічному зростанню завдяки полегшенню передачі інформації, зниженню затрат на примус і контроль. Він зазначає: «Соціальний капітал стає головним напрямом економічного мислення в сфері економічного розвитку і фактично утверджується як нова парадигма. Соціальний капітал фактично складає 78 % у сукупному багатстві розвинених ринкових економік. Соціальний капітал виробляє те, без чого не може існувати ринкова економіка – довіру між людьми» [776]. Взаємовідносини в мережі, побудовані на довірі, є стійкішими та довготривалішими. Такі мережі швидше досягають поставлених цілей, оскільки скорочується час на перевірку та пошук інформації (учасники мережі довіряють один одному), знижуються трансакційні витрати і практично відсутній примус (відносини в групі побудовані на принципі взаємної допомоги).

В. Степаненко провів аналіз концепції соціального капіталу в умовах посткомуністичного суспільства і показав його зв'язок з формуванням громадянського суспільства в Україні [762]. М. Лесечко та О. Сидорчук аналізують соціальний капітал з позицій державного управління та відносин держави з носіями соціального капіталу. Е. Гугнін і В. Чепак визначають соціальний капітал як одну з форм, що, будучи багатофункціональною, сприяє задоволенню інтересів індивіда і водночас обслуговує суспільні та групові інтереси.

А. Багнюк визначає соціальний капітал як будь-яку іншу форму капіталу, яка передбачає обмін, що відбувається певними порціями (дозами), де порція отриманого має перевищувати порцію вкладеного, у результаті чого з'являється логічна необхідність у застосуванні такого поняття, як «суспільна квантифікація». Соціальний капітал – це «капітал соціального спілкування,

капітал людських взаємин через обмін квантами істини, добра, краси, справедливості, закону, віри, правди».

Ю. Савко виділяє такі три структурних компоненти соціального капіталу:

- соціальні відносини (індивіди можуть мати доступ до ресурсів їхніх партнерів по спілкуванню);
- обсяг і якість доступних ресурсів партнера по спілкуванню;
- відносини взаємності обміну [775].

А. Бова вказав, що в Україні відбувається тенденція до зменшення соціального капіталу, і зазначив, що особливістю цієї тенденції є зниження довіри до органів державної влади та падіння громадської активності на тлі збільшення довіри до сім'ї, родичів, колег, церкви і, відповідно, активізацію діяльності саме в родинній та церковній сферах [722]. Автор виділив такі складові соціального капіталу: довіру до формальних і неформальних зв'язків; членство у громадських та політичних організаціях; освіта; вільний доступ до інформації; норми, традиції, цінності.

Д. Д. Попов зазначає, що соціальний капітал представляє сукупність двох форм – структурної та інституційної. Структурний соціальний капітал полегшує отримання інформації, сприяє колективним діям і спільному прийняттю рішень шляхом розподілу ролей, формування соціальних зв'язків та інших соціальних структур, пов'язаних із правилами. Це об'єктивна форма соціального капіталу. До інституційного соціального капіталу належать норми, цінності, взаємна довіра. Це суб'єктивна форма соціального капіталу.

Загалом науковці виділяють ще й такі форми соціального капіталу:

1. Структурна форма соціального капіталу розкривається акторами (індивідами) через соціальні мережі. Чим щільніший зв'язок, чим більший розмір мережі, тим міцніший соціальний капітал. Мережі формуються на мікрорівні в сім'ї; на мезорівні – серед колег або друзів, в організації; на макрорівні – взаємозв'язки на рівні суспільства та держави.

2. Інституційна форма розкривається через сукупність норм і цінностей, які регулюють взаємодії між різними групами. Норми – це зразки правильної поведінки або взаємодії.

3. Культурна форма соціального капіталу розкривається через механізм довіри. Сім'я, колектив, організація, держава, суспільство буде розвиватися ефективніше, якщо взаємозв'язки учасників побудовані на довірі.

Соціальні мережі. Маючи мережу соціальних зв'язків, економічні агенти «належать» до певної соціальної групи і користуються певними привілеями, які може надати та чи та соціальна група. Ці привілеї полягають у взаємодопомозі (надавши якусь послугу, актор (агент) буде чекати на допомогу у відповідь).

Проте «...нерідко (а навіть – найчастіше) в мережі соціальних зв'язків підприємців безпосередньо залучаються державні структури і окремі державні чиновники, що істотно знижує і якість державного управління, і підриває можливості для подальшого зміцнення соціального капіталу першого типу» [769]. Л. Н. Федотов вважає, що основоположна ідея концепції соціального капіталу полягає в тому, що соціальні мережі створюють основу для соціальних зв'язків, оскільки в них люди можуть кооперуватися одне з одним для досягнення взаємної допомоги, успіхів і вигод. Елементами соціального капіталу виступають: 1) соціальні зв'язки і шляхи, якими вони створюються, 2) довіра, що забезпечує дії членів суспільства як єдиного цілого; 3) нормативи і правила, які зміцнюють довіру, 4) інститути, що забезпечують функціонування суспільства [768]. Автор вважає, що не кожна соціальна мережа є соціальним капіталом, якщо в цій мережі учасники не дотримуються позитивних цілей цієї групи.

У роботі «Слабкі місця структури в порівнянні з завершеною мережею соціального капіталу» (2000 р.) американський дослідник Р. Барт зазначив, що «соціальний капітал є не простою сутністю, а варіацією різних сутностей з такими спільними характеристиками: 1) усі сутності складаються з деякого аспекту соціальної структури та 2) сприяють здійсненню деяких вчинків індивідів, які належать до цієї структури» [763]. У праці пояснено мережеву структуру соціального капіталу. Мережа, на думку автора, – це система

функціонування соціального капіталу як інституту соціальної реальності, а соціальний капітал є закритою мережею, у якій люди можуть взаємодіяти на рівні неформальних взаємовідносин.

Соціальний капітал має структурну основу, що утворює мережі соціальних зв'язків, за допомогою яких можна скоротити трансакційні витрати і зекономити ресурси, сформувати імідж та ін. На основі соціальних мереж формується інституційна основа соціального капіталу (належність до певної групи, суспільства).

Ефективною передумовою економічного розвитку держави є соціальний капітал, що втілений у мережі громадських зв'язків, довірі між її членами та дотриманні закріплених норм і цінностей. Держава, у якій домінують довірчі відносини, моральні цінності та норми, є більш ефективною та менш затратною, ніж та держава, яка сподівається на силу і примус.

Нині роль держави в системі відтворення соціального капіталу є надзвичайно важливою для розвитку громадського суспільства, адже вона повинна створювати незмінне і передбачуване середовище побудоване на довірі, загальних нормах і цінностях.

Соціальний капітал макрорівня (рівень держави) реалізується через діяльність інституційного і нормативного середовища для забезпечення суспільної довіри і співпраці в межах національного ринку. Держава може «заручатися» підтримкою соціальних мереж, які утворюються за допомогою налагодження соціальних зв'язків як на рівні міністерств, так і на рівні підприємств, груп.

Відтворення соціального капіталу на державному рівні повинно здійснюватися за допомогою:

- економічного середовища (зростання добробуту населення, задоволення соціально-економічних потреб, застосування корпоративної етики);
- політичного середовища (демократичний розвиток держави, заохочення до утворення громадської організацій і підтримання їхньої діяльності, прозора діяльність політиків);

- соціального середовища (підтримка та розвиток соціальних інститутів, соціальна справедливість і соціальна безпека, консолідація суспільства);
- культурного середовища (дотримання моральних норм і цінностей, збільшення рівня довіри до державних органів, відродження громадських традицій).

Соціальний капітал нашої держави є недоінвестованим, тому що на макрорівні виступає як суспільне благо (не є приватною власністю). Він недоотримує необхідних приватних вкладень, відповідно і соціальну ренту від його використання отримує все суспільство загалом.

Збільшення соціального капіталу, а надалі і стабільний розвиток держави може відбутися при сприянні розширенню кількості громадських зв'язків, зміцненню соціальних мереж, розвитку громадської свідомості, відкритості стосунків влади з громадою, прозорості всіх економічних процесів, патріотизмі та ін. Держава має сприяти розвитку соціального капіталу на 3-х рівнях: національному, регіональному та місцевому.

Макросоціальний капітал відтворюється при координації особистих і соціальних інтересів за допомогою вироблених суспільством норм і цінностей у напрямку досягнення економікою громадського оптимуму й підвищення соціального добробуту. Метою створення державного соціального капіталу виступає узгодження суспільних інтересів: органів влади, населення та інших суб'єктів, а в подальшому – ефективний розвиток країни.

Структурні елементи соціального капіталу (соціальні мережі, довіра, норми і цінності) виконують функцію внутрішніх, неформальних позаекономічних механізмів координації поведінки людей у суспільстві. Ефективні позаекономічні інститути здійснюють позитивний вплив на позитивний і стійкий економічний розвиток, забезпечуючи можливість тривалому співробітництву та накопиченню соціального капіталу. Водночас неефективні позаекономічні інститути, навпаки, створюють атмосферу сумніву і недовіри, зменшують щільність соціальної мережі та загалом руйнують соціальний капітал.

Керуючись дослідженням П. Бурдьє, виокремимо такі види державного

соціального капіталу:

- 1) капітал держави (податки та інші економічні активи);
- 2) капітал фізичного примусу (армія, міліція);
- 3) політичний капітал формування політичних рішень з приводу соціально-економічних проблем суспільства;
- 4) інформаційний капітал обліку території, населення, його стану, норм мовної комунікації, освітніх, медичних, наукових, інформаційних (мас-медіа), технічних та інших стандартів та ін.;
- 5) юридичний капітал правового захисту інтересів громадян і держави;
- 6) адміністративний капітал регулювання реалізації прав власності громадян на всі форми соціального капіталу.

Механізмом формування соціального капіталу в суспільстві є: соціальні мережі (зв'язки), довіра, норми і цінності. Для його функціонування потрібно запровадити заходи на рівні держави та органів місцевого самоврядування, які допоможуть примножувати і покращувати стосунки в суспільстві.

Повільна побудова системи взаємовідносин держави і громадян гальмує розбудову процвітаючого суспільства. Необхідно виробити механізм взаємодії органів державної влади та інститутів громадського суспільства і розробити ряд заходів державного регулювання процесів відтворення соціального капіталу.

Заходи, які сприяють відтворенню соціального капіталу на рівні держави:

- відкрита і прозора діяльність державних органів та організацій;
- поінформованість населення про їх функціонування;
- постійний контроль і моніторинг ситуації в країні та ознайомлення з нею населення.

Усе це зміцнить довіру суспільства, забезпечить сприяння в досягненні поставленої мети та розширення взаємовідносин у напрямку спільної діяльності.

Як зазначалося в попередньому розділі, основною складовою соціального капіталу виступає довіра, а тому важливим компонентом саме державного управління є забезпечення взаємної довіри суспільства і влади, що є неможливим без прозорості діяльності владних структур. Будь-яке співробітництво

не можливе без належного рівня довіри між агентами, їхня співпраця базується на передбачуваності поведінки одне одного та більш ефективній співпраці.

Довіра в суспільстві має бути взаємною: як громадяни мають довіряти діям держави, так і держава має бути впевнена, що її громадяни будуть виконувати установлені цілі. Це дасть можливість створювати довгострокові стратегії розвитку регіонів і держави загалом. Через відсутність довіри до держави з боку громади відбуваються зайві затрати часу і зусиль на контроль і примус до дії, а при відсутності соціального капіталу в країнах, організаціях, групах відбувається уповільнення їх розвитку.

У свою чергу досить часто неформальні соціальні норми відображають змогу домінування певної групи над іншою завдяки силі, владі, багатству. Кожне суспільство побудоване на певній системі норм і принципів, на основі яких здійснюється співробітництво. Норми зазвичай формуються у стабільному та закритому суспільстві, тобто новоприбулим людям буде важко влитися в таке суспільство, оскільки на них будуть дивитися з підозрою. У такій системі норм утворюються уявлення про те, на кого можливо розраховувати при співпраці, а на кого ні. Під час дотримання загальних норм і цінностей постає взаємна довіра, що має конкретну величину. Ф. Фукуяма досить аргументовано доводить, що «добробут країни і її змагальна здатність на тлі інших країн визначається однією універсальною культурною характеристикою – властивим її суспільству рівнем довіри» [761]. Довіра – це культурний феномен, що має великий, часом вирішальний вплив на економічне і політичне життя країни.

Норми, зокрема і шкідливі, утримуються в суспільстві протягом поколінь за допомогою таких позаекономічних чинників, як традиції, звички і стереотипи мислення. Традиції, як позаекономічні чинники, впливають на розуміння норм, оскільки народ насамперед діє на основі звичаїв, а не раціонального вибору. Припустимо, що норми створилися спочатку шляхом поміркованого вибору, проте все одно вони передаються з покоління в покоління за допомогою процесу соціалізації, що включає в себе процес пристосування людей до певної моделі поведінки. Соціальну поведінку, що є звичкою, важко змінити, на відміну від

ідей, поглядів, які змінюються на основі певної інформації. У нормах має переважати інтерес групи над індивідуальним інтересом, довгостроковий над короткостроковим відповідно. Релігія, як позаекономічний чинник, «залишається важливим джерелом культурних правил, навіть в очевидно світських суспільствах; водночас релігійні правила можуть зазнавати спонтанної еволюції, оскільки вони взаємодіють з цим історичним середовищем суспільства. Розуміння цих взаємовідносин і забезпечення емпіричної мапи джерел фактичних культурних правил – це завдання майбутнього. Звички і стереотипи мислення поєднують індивіда із суспільством через зразки поведінки, що передаються з покоління в покоління.

Норми можуть бути спонтанно створені, вони не завжди є раціональними, проте продовжують існувати завдяки звичкам і стереотипам мислення. У результаті несправедливі норми можуть існувати досить тривалий час. У будь-якому суспільстві спонтанний порядок не здатний формувати абсолютний порядок, оскільки потрібно доповнення раціональною ієрархічною владою у формі держави. Держава зі своєю ієрархічною структурою влади лише доповнює спонтанну організацію суспільства, а нинішня корпоративна версія спонтанної організації суспільства – мережа.

Основною передумовою нормального розвитку держави та соціального капіталу є перехід з ієрархічної структури управління на мережеву, в якій усі учасники один з одним співпрацюють і очікують взаємної допомоги. Тому для відтворення соціального капіталу взаємостосунки між суспільством, державою та її органами повинні будуватися на основі рівності у відносинах.

Проте слід пам'ятати той факт, що навіть у державах з найвищим рівнем економічного розвитку соціальний капітал не позбавлений негативних проявів. Ф. Фукуяма, досліджуючи динаміку змін соціального капіталу, дійшов до висновків, що у США за останні десятиліття ця динаміка є негативною (рівень злочинності зростає, родинні цінності занепадають, наростає соціальна дезорганізація), тоді як у Японії та Республіці Корея темпи зростання злочинності нижчі та міцніші родинні зв'язки. Але одночасно зростає дефіцит

довіри в суспільстві. Ф. Фукуяма пояснює це так: підвищення рівня бідності та нерівності за доходами; загальне збільшення багатства в суспільстві; особливості сучасної системи державного соціального забезпечення; загальні культурні зрушення: занепад релігії та панування індивідуалістичних інтересів [761]. Найголовнішою причиною великого розриву автор вважає зміни в культурних цінностях.

Розвиток громадянського суспільства в Україні – процес самоорганізації українських громадян (громадянська активність), коли індивідуальні та колективні дії спрямовані на визначення й вирішення нагальних питань сьогодення і створюють нову якість організації навколишнього простору. Сучасне українське суспільство поступово відходить від патерналістської традиції взаємозв'язку між державними органами і громадськістю, знаходячи перспективу більш продуктивної самореалізації в кооперації в горизонтальній площині, що у свою чергу ставить на порядок денний завдання створення державою сприятливих умов для становлення і функціонування інститутів громадянського суспільства, заохочення громадян до суспільно корисної самоорганізації, зокрема у спосіб передачі їх об'єднанням окремих управлінських функцій. Стабільний розвиток регіону і держави загалом можливий за рахунок ефективності взаємодії та побудови партнерських відносин, що базуються на довірі і встановлених нормах поведінки учасників цієї мережі. Здобути соціально-економічний ефект від такої взаємодії можна за рахунок напрацювання конкретних навичок, відкритості інституційного середовища громадянського суспільства, прозорості в діяльності влади і партнерстві.

Формування соціального капіталу залежить від показників залучення до активної громадської діяльності. Про роль соціального капіталу в контексті діяльності громади Л. Климанська та О. Софій твердять, що «громада створює і підтримує механізм соціальної солідарності, створює і примножує соціальний капітал – простір, де цінується довіра, взаємодопомога» [764]. Будь-яка формальна організація (армія, профспілка, політична партія, корпорація тощо)

прагне мобілізувати всі ресурси (людські, фінансові) як засоби для досягнення своїх цілей.

Аналітична записка «Третій сектор у них і у нас» указує, що громадські організації і соціальний капітал мають зв'язок: «громадські організації в демократичних суспільствах вважаються осередками акумуляції і середовищами реалізації соціального капіталу». За проведеними дослідженнями встановлено, що «громадські ініціативи через соціальний капітал тісно пов'язані з економічним розвитком суспільства: активний економічний ріст відбувається саме у тих країнах, де є традиції громадських об'єднань, їхньої участі у прийнятті рішень і вирішенні суспільних проблем», Кожна людина прагне чесного і прозорого (відкритого) ставлення до себе як з боку інших людей, так і з боку держави. І саме держава відіграє основну роль у створенні партнерських відносин між учасниками мережі, побудованих на взаємній довірі.

Показником достатнього рівня соціального капіталу в державі виступають показники готовності населення залучатися до активної громадської діяльності, показники довіри до громадських організацій або кількості в них учасників, громадські рухи та ін.

Р. Патнем пов'язує довіру і добровільні асоціації, оскільки довіра – основа соціального капіталу, а добровільні асоціації – джерело довіри.

Недержавна організація (скорочено НДО, англ. Non-governmental organization, скорочено NGO) є легальним підприємством, створеним окремо від держави. Це може бути консолідований громадський рух, який складається з окремих, взаємно не підпорядкованих, але взаємодіючих громадських організацій, які спрямовують енергію громадян на творчу діяльність і тим самим знижують соціальну напругу в суспільстві [773]. Полем діяльності недержавних організацій можуть бути майже всі галузі життя людини (освіта, наука, культура, політика, економіка). За їх кількістю можна охарактеризувати рівень розвитку суспільстві, оскільки громадська активність – важливий показник розвитку демократичного суспільства.

НДО створюють основу громадянського суспільства, є вирішальним стабілізуючим фактором, гарантом демократичного шляху розвитку. Так звані інституційні інвестори, які не належать ні до державного, ні до комерційного сектору – пенсійні, благодійні фонди, фонди культури, науки та ін., біржі, університети тощо, разом зі своїми допоміжними установами забезпечують левову частку світового венчурного капіталу [771]. Недержавні організації в суспільстві з високим рівнем довіри допомагають у створенні та збільшенні соціального капіталу шляхом активного впливу на діяльність держави через забезпечення захисту громадянського суспільства, соціальних гарантій, ефективний розподіл доходів та ін. Проте як показує досвід в порівнянні з іншими розвиненими країнами світу недержавні організації в Україні є досить непопулярними.

Реалії сьогодення показують, що одним з найбільш важливих інструментів впливу на результат роботи підприємства є управління маркетинговою діяльністю. Менеджмент присутній в усіх сферах життя суспільства. Підприємства зацікавлені в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю і пошуку якісно нового підходу організації виробництва та збуту товарів/послуг. Тому з урахуванням принципів сталого розвитку маркетинговий менеджмент формує навички планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства. Це дасть можливість зміцнити економічну діяльність, підвищити підприємницький дух, розширити бізнес. На сьогодні постає потреба використання інноваційного підходу в управлінні виробництвом і збутом на основі принципів маркетингу і менеджменту.

В науковій літературі дослідженню проблеми мотивації присвячена велика кількість наукових праць, відсутність однозначного трактування понять «мотивація» і «мотиваційний менеджмент», пояснюється надмірною складністю самого явища мотивації, тому дана проблематика не втратила актуальності вивчення і на теперішній час.

Поняття «мотивація» в своїй еволюції змінювалося від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів»

(сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [715]. Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [716]. Однак і на сьогодні, однозначного визначення не існує, одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [717], інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей [718, с. 5]. Мотивація – це рушійна сила людської поведінки, а мотивація персоналу є важливою умовою ефективної роботи працівників в інтересах організації. Ефективний менеджер має розуміти зміст мотивації, забезпечувати здоровий моральний настрій в колективі та стимулювати співробітників до праці з повною віддачою [720].

Мотивація пронизує всі етапи управлінської діяльності, сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їх потенціалу [721]. Кожний окремий працівник сприймається на підприємстві як незалежна, самостійна одиниця, яку не можна в будь-який момент замінити. В цьому одночасно полягає й складність мотиваційного управління, оскільки для кожного працівника властивий індивідуальний набір мотивів, які змінюються з часом, і які постійно повинні бути під контролем керівництва.

Мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходить з класичного розуміння менеджменту як виду діяльності в цілому, скільки на постійне та безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними, властивими тільки йому потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями. В цілому мотиваційний менеджмент представляє керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної й професійної діяльності людини [722]. Він включає в себе організацію виробничого процесу, що спрямований на узгоджену

взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівництва до підлеглих. Мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Виходячи з цього, мотиви застосовуються як засоби управління [721]. Організації, що мають невелику кількість управлінських рівнів, мотивація персоналу спрямована на прояв ініціативи, самостійності, повної свободи дій, що здійснюються для досягнення поставленого завдання. Мотиваційний менеджмент в таких організаціях ґрунтується на можливості самостійно вирішувати невеликі виробничі проблеми. Отже, мотиваційний менеджмент включає в себе організацію виробничого процесу, який спрямований на злагоджену взаємодію всіх рівнів підприємства, від керівників до підлеглих.

Мотиваційний менеджмент має забезпечити сумлінне, якісне виконання всіма членами організації покладених на них обов'язків. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом - плануванням, організацією, контролем. При плануванні роботи керівник зобов'язаний направити зусилля працівників організації в напрямку, який приведе організацію до виконання поставленого завдання. Поставлена мета перед співробітниками, повинна бути чіткою, реальною і досяжною. Правильне застосування мотиваційного менеджменту дає можливість усунути пасивність персоналу і низькі показники праці.

Мотивуючу дію на співробітників дає позитивна оцінка керівництвом якісно виконаної роботи та стимулює їх до сумлінного виконання покладених обов'язків надалі. Довіра та цінність кожного працівника, як вагомого члена команди, яка йде до спільної мети та постійне розширення засобів нематеріальної мотивації праці дозволить справлятися з найскладнішим завданням керівника – мотивацією персоналу.

Ефективний менеджмент через механізм довіри здійснюється за допомогою довіри всередині організації (підприємства) між керівниками кожного підрозділу, між структурними підрозділами, між працівниками, а також довіри керівництва до підлеглих і навпаки; довіри всіх членів організації до

встановленої цілі (мети) діяльності організації; довіри до профспілки; довіри до регулюючих чи контролюючих органів [723]. Успішне керівництво передбачає підтримку своєї команди, незважаючи на те, що довіра це завжди ризик проте потрібно покладатись на своїх працівників.

Контроль всіх етапів виробництва допоможе виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи, на підставі чого визначається міра заохочення/покарання працівника. Матеріальна мотивація (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукає людину, яка прагне досягти кращого рівня життя, через грошову винагороду на досягнення високих результатів в роботі.

Ще одним фактором, що впливає на мотивацію в період пандемії коронавірусної інфекції та з розвитком сучасних інформаційних технологій є можливість працювати віддалено. Все більше працівників виявляють бажання працювати дома і мати гнучкий графік роботи – це пріоритети нових поколінь персоналу.

Результативне впровадження і застосовування маркетингового менеджменту підприємством вимагає спершу чіткого розуміння суті та значення маркетингового менеджменту, цілей і принципів його використання, функцій та етапів його становлення.

В науковій літературі існує багато визначень маркетингового менеджменту. Так на думку Ф. Котлера, маркетинговий менеджмент - це процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [729]. Вибір результативних засобів маркетингового управління підприємства залежить від майстерності керівників своєчасно орієнтуватися на тенденції, які характерні для розвитку сучасного ринку.

Л. Балабанова, маркетинговий менеджмент визначає як поняття більш ширше, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це ширше

поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [725].

В свою чергу, Д. Райко зазначає, що маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) – сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції спирається на ринкову орієнтацію [734]. Постійне дослідження ринку, оновлення асортименту та передбачення вимог споживачів стане базисом ефективного управління підприємством на засадах маркетингу.

За обґрунтуванням В. Россохи, маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й всебічного успіху у споживачів товарів підприємства та його ефективної діяльності. Вузьке розуміння базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва виробничо-фінансовою діяльністю підприємства [735]. Процес маркетингового менеджменту забезпечує функціонування підприємств у конкурентному середовищі.

На думку О. Біловодської, маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу [726]. Маркетинг охоплює концептуальне завдання, завдання виконання, завдання управління.

І. Кошова зазначає, що маркетинговий менеджмент – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів [730]. Таким чином, аналіз та узагальнення теоретичних засад маркетингового менеджменту є передумовою ефективного функціонування підприємства.

Маркетингове управління може функціонувати лише за умови, що управління підприємством здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач, і система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати всі зусилля, щоб максимально задовольнити потреби споживачів [728]. Т. Ільченко вважає, що з основних принципів управління маркетингом впливають основні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві, а саме: орієнтація на споживача, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, вплив на споживача, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційного збитку, задоволення базових потреб, економічна ефективність, інновації, навчання та інформування, захист споживача [727].

На даному етапі розвитку сучасний ринок переповнюється товаром/послугами, а це означає, що на мікрорівні збільшується конкуренція. Підприємства для ефективного функціонування мають зосередити свою увагу на організації маркетингового менеджменту в системі управління. Маркетинговий менеджмент передбачає винайдення виняткової системи функціонування підприємства, що включає процес створення та формування маркетингових планів, які узгоджені з стратегічними цілями менеджменту.

В. Куценко вирізняє такі основні етапи процесу маркетингового менеджменту, що становлять логічну послідовність дій для досягнення підприємством поставлених цілей: аналіз ринкових можливостей; відбір цільових ринків; позиціонування товару на ринку; визначення маркетингової стратегії підприємства; розробка комплексу маркетингу; планування маркетингових програм; реалізація заходів (програм) маркетингу; контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства [731]. Маркетинговий менеджмент на підприємстві спрямований на розвиток системи управління маркетинговою діяльністю, підвищення ефективності роботи, зміцнення конкурентних позицій, максимізація прибутку через розроблення ефективного комплексу маркетингу, активізацію цільових або вихід на нові ринки.

До основних функцій маркетингового менеджменту належать:

- аналіз ринку (визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) і відповідно ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;

- планування, тобто формування виробничозбутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;

- організація, тобто формування організаційної структури маркетингу на підприємстві; реалізація встановлених планів (розробка конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів тощо);

- мотивація, тобто розробка і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників фірми з метою підвищення ефективності їх праці;

- контроль і аналіз виконання маркетингових планів (заходів) [731]. В основі маркетингового менеджменту лежать управлінські функції. Маркетинговий менеджмент треба розглядати у взаємозв'язку із завданнями в межах процесу маркетингу, із завданнями щодо управління колективом. Він визначає також планування і координацію всіх заходів підприємства на рівні ринку і суспільства. Маркетинговий менеджмент відіграє свою значну роль в процесі розробки стратегічних планів та обранні ефективного стратегічного напрямку.

Рішення з управління маркетингу засновані на знанні сильних маркетингових функцій і чіткого розуміння та застосування наглядових й управлінських методів. Менеджери з маркетингу і менеджери з продукції виконують процеси управління маркетингом. Клієнти можуть побачити результати такого процесу у вигляді продукції, ціни, рекламних оголошень, рекламних акцій тощо. Менеджери з маркетингу повинні балансувати між вартістю переваг і рішень проблем, які пропонуються клієнтам, і прибутковістю певних груп клієнтів. Організації мають свою власну унікальну культуру, яка може допомогти або перешкодити виконанню функції маркетингу [738].

Маркетинговий менеджмент є механізмом який усуває дисбаланс між потребами споживачів та можливостями підприємства.

Завдання підприємства змотивувати працівників до якісної і продуктивної роботи, обов'язок персоналу – сумлінно виконувати поставлені задачі. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом - плануванням, організацією, контролем. При плануванні роботи керівник зобов'язаний направити зусилля працівників організації в напрямку, який приведе організацію до виконання поставленого завдання. Поставлена мета перед співробітниками, повинна бути чіткою, реальною і досяжною [733]. Мотивація працівників підприємства дає можливість усунути безініціативність персоналу і низькі показники праці.

На даний час в менеджменті відбуваються інноваційні процеси в різних сферах: в організації та підборі персоналу, в організації виробництва, ресурсозбереженні, в технічних і конструктивних особливостях, в підвищенні якості продукції, послуг і технологій, в ефективній роботі посередників і каналів розподілу, в оцінці ринкових можливостей підприємства, в розробці маркетингових стратегій і програм маркетингу, в управлінні комплексом маркетингу, в організації і контролі маркетингової діяльності підприємства в цілому все це і є основою маркетингового менеджменту [732]. Ефективність маркетингового менеджменту буде досягнута за допомогою впровадженню інноваційних процесів в менеджменті підприємства та наявності і використання в достатній кількості ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) із взаємодією вимог ринку.

Оптимальну роботу підприємства можна досягти завдяки створенню служби, що займається маркетингом. Маркетингова служба підприємства повинна вивчити показники діяльності підприємства та проаналізувати маркетинговий процес і винести до впровадження сучасні ідеї та пропозиції для подальшого удосконалення. Вдало побудований маркетинговий менеджмент здатен вивести підприємство на лідируючі позиції на ринку та створити особливі пропозиції для споживачів, контрагентів в умовах конкуренції. В умовах

ринкової економіки підприємства знаходяться під впливом величезної кількості різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, тому для ефективного функціонування підприємству потрібно зайняти свою особливу нішу і впізнаваний імідж, виділяючи себе серед конкурентів.

Розуміння працівниками поставленої цілі діяльності підприємства допомагає швидше досягти кінцевого результату та максимізувати прибуток за допомогою розробки та удосконалення оптимальних маркетингових програм. Маркетологи підприємства розробляють програму, яка повинна служити основою для всіх планів підприємства, це дасть можливість уникнути робочих прорахунків і безпомилково оцінити свої можливості.

У результаті проведених досліджень з'ясовано, що процес формування маркетингового менеджменту на підприємстві складається з етапів направлених на управління попитом потенційних споживачів і задоволення потреб ринку. Під час формування системи маркетингового менеджменту на підприємстві необхідно визначити головні принципи та функції маркетингового менеджменту, врахувати конкурентне середовище, в якому діє підприємство, а також розробити алгоритм, за допомогою якого буде формуватися процес управління маркетинговою діяльністю.

Використання маркетингового менеджменту на практиці допоможе стати надійною основою для успішного розвитку підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо). Отож, урахування вище зазначеного сприятиме досягненню поставлених цілей у діяльності підприємства та успішному його функціонуванню в сучасних жорстких умовах економічних відносин.

Таким чином, у результаті нашого дослідження висловлено, що мотивація дає можливість ефективно здійснювати організаційний розвиток. В свою чергу, мотиваційний менеджмент слід визначати як сукупність організаційно-управлінських заходів мотиваційного спрямування, що мобілізує людські ресурси і трудовий потенціал організації, забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та спрямований на досягнення встановлених цілей.

Вивчення основних прийомів мотиваційного менеджменту, використання цих прийомів на практиці допоможе стати надійною основою для успішного розвитку організації.

Маркетинговий менеджмент слід розглядати в загальній системі менеджменту підприємства, тобто в цілісній системі управління. Успіх здобуде те підприємство, яке творчо застосовує маркетинговий менеджмент у своїй діяльності і буде постійно в пошуках нових способів адаптації до безперервно мінливих умов існування. Сутність маркетингового менеджменту проявляється у планомірній взаємодії на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством дає можливість ефективно здійснювати свою господарську діяльність.

Пандемія трансформувала компанії на пошук нових стратегій, адже для того, щоб протидіяти новим викликам, керівникам та HR спеціалістам потрібні нові компетенції. Лідерство має бути адаптовано до нової реальності інтенсивних змін, які вимагають мислення, гнучкості та зростання. Менеджерам необхідно дистанційно мотивувати та контролювати персонал до виконання своїх обов'язків та створювати безпечні умови праці. Швидкість прийняття рішень стала актуальною та цифровою, тому підприємцям доводиться модернізувати HR-стратегії.

Актуальним є створення нових сучасних та інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників. Нові виклики спричинені карантинними обмеженнями, пов'язаними з COVID-19, висувають принципово нові вимоги до побудови процесу управління персоналом, його оцінки й ефективного використання, а також забезпечення hr-процесів продуктивними кадрами для їхньої участі у бізнес-процесах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективності системи управління персоналом розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизняних економістів: П. Друкера, С. Паркера, О. Аверіна, Л. Балабанова, Д. Богиня, В.

Гриньова, М. Семикіна, О. Кузьміна, І. Макарова, В. Диканя, В. Ільченко та інші. Вчені вивчають питання підбору, розстановки, перепідготовки кадрів та керівників, навчання, аналіз трудових процесів, а також мотивацію до праці. Найбільш дискусійним питанням залишається дослідження у напрямі формування стратегій управління персоналом із позиції глобалізації, переходу до цифрової економіки, діджиталізації, мобільності персоналу із позиції сучасних викликів і загроз.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є виявлення та аналіз нових викликів та можливостей у HR - управлінні внаслідок пандемії Covid - 19, що враховують адаптацію персоналу до інновацій цифровізації та швидкісний розвиток компаній у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом - частина стратегії будь-якої організації. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується цифровізацією виробництва, тому реалізовувати функцію “управління” будь-якою компанією сьогодні складно, адже конкуренція стає дедалі жорсткішою з кожним роком. Тому питанням управління необхідно приділяти особливу увагу, і це вимагає значних змін у вимогах до персоналу [723]. Дослідження показують, що при переході до гнучких методів основною перешкодою є традиційний менеджмент.

Компаніям важко впроваджувати такі процеси, як Scrum, XP або Канбан, якщо їхні лідери беруть за основу застарілі управлінські підходи. Менеджери мають зрозуміти, у чому полягає їхня нова роль у XXI столітті як отримати від команд розробників максимальних результатів. Дедалі більшої популярності набуває таке поняття, як Менеджмент 3.0, якому передували такі управлінські практики, як Менеджмент 1.0 та 2.0.

Основними ознаками Менеджмент 1.0 управління є повна залежність компанії від її керівника. Дехто називає цей менеджмент командно-контролюючим: організацію вибудовують і керують нею зверху вниз, але повноваженнями влади наділені одиниці. Топ-менеджери мають можливість маніпулювати бонусами, що негативно впливає на результати очолюваних

компаній. Отже, можна стверджувати, що Менеджмент 1.0 має недоліки, застарілий та потребує оновлення.

Менеджмент 2.0 - це знайомий нам менеджмент 1.0, до якого додано кілька надбудов, аби трохи знівелювати проблеми, породжені застарілою системою. Ця версія управління є гнучкою та досконалою, тому в організаціях існують правила, яких мусять дотримуватися персонал і керівники, а що стосується комунікації – багатовекторні.

Менеджмент 3.0 – це епоха складності, переорієнтація з ієрархій на мережеві структури. Один з найважливіших висновків нової системи полягає в тому, що всі організації являють собою мережі. Окрім того, теорія складності в застосуванні до соціальних систем свідчить, що менеджмент у свою чергу має вирішувати завдання комплектації штату підприємства, створення системи підготовки керівного резерву, а не структурою департаментів й отриманням прибутку [724].

Ринкова ситуація ставить підприємства у принципово нові відносини з державними організаціями, з виробничими й іншими контрагентами, з працівниками стосовно формування та використання ресурсного потенціалу.

Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється й ускладнюється, то система управління ресурсним потенціалом підприємств в структурі економіки має набути нових якостей, розширюючи свої можливості. Отже, зміни ділового середовища вітчизняних підприємств пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та іншими чинниками і обумовлюють необхідність удосконалення системи управління ресурсним потенціалом, що націлений на ефективне використання ресурсів.

Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств дає можливість визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління [720].

За дослідженнями О. Іляша [777], виділено найбільш ймовірні тенденції, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом: стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR. Фактично, Brashears прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу. Незважаючи на блискучі успіхи Agile-проектів з огляду на рентабельність інвестицій, чимало менеджерів перешкоджають впровадженню гнучкого проектного менеджменту та дотриманню гнучких підходів у своїх компаніях [778].

Проблема формування системи антикризового менеджменту та оцінки її ефективності є складною, у практичному відношенні, й вимагає серйозних напрацювань в методичному плані. У період системної трансформації України у світовий економічний простір, зазначена проблема стала практично ключовим питанням, яке визначає функціонування підприємств в економічних умовах, що склалися. У зв'язку з цим, вивчення особливостей антикризового управління та формування методики оцінки ефективності системи антикризового менеджменту набуває гострої актуалізації та вимагає інноваційного пошуку вирішення складних економічних рішень [782].

Дослідження та опитування свідчить, що основними перешкодами на шляху прийняття гнучких методів розробки програмного забезпечення (ПЗ) стають традиційні методи управління змінами, організаційна культура, недостатня підтримка з боку керівництва, низький рівень підготовки персоналу, а також зовнішній тиск. За більшість позицій із даного переліку відповідають саме менеджери. Коли ієрархічний менеджмент стикається із складними системами і нелінійним мисленням, це стосується Agile менеджменту.

Впровадження методик Agile в управлінні персоналом означає, що принципи й цінності фокусуються на людях і командах, тісній співпраці із замовниками й швидкісній реакції на виникаючі зміни при мінімумі планування:

Основну цінність складають взаємодія та співробітництво між людьми, а не їх індивідуальні компетенції. Даний підхід передбачає роботу в невеликих функціональних командах, які виконують різні ролі і розташовані в одному приміщенні.

Функціональність - кращі програмні продукти створюються в умовах, коли засновник максимально залучений до процесу розробки, підтримуючи в актуальному стані відомості про затримки в проекті і постійно оновлюючи спільні пріоритети.

Якість відіграє визначальну роль в успіху продукту, тому в центрі уваги перебуває технічна досконалість.

Найважливішими процесами стають мінімальне планування, щоденне особисте спілкування і моніторинг просування проекту за критерієм наявності працюючого продукту.

Наявність внутрішнього конфлікту - природна властивість складних систем, необхідна умова для креативності та інновацій [724].

Технологічний прогрес неможливий без якісного людського капіталу. Компанії, які вкладають ресурси в розвиток технологій, не повинні забувати про те, що вирішальне значення в комунікаціях все ж належить людям. Змішане середовище майбутнього зумовлює ефективну взаємодію людини і актуальних технологій.

І.В. Горбачова зазначає тенденцію [779], що співробітники старшого віку не поспішають залишати професію, тому в міжнародних компаніях працюють представники п'яти різних поколінь: «тихе покоління» (75–95 років), «бейбумери» (55–75 років), «покоління Х» (35–55 років), «покоління Y, або мілленіали» (23–35 років) і «покоління Z» (15–23 роки) [718]. Одна з причин такого розмаїття в колективі криється у зміні самого підходу до кадрових цінностей. Зараз роботодавцям часто важливий не тільки вік і досвід, а й молодий, сміливий погляд.

Дослідження Л. Філіпової показує [781], що в Україні не вистачає кваліфікованих менеджерів, підготовлених до ринкової діяльності. У керівників

більшості українських підприємств залишилися ще стереотипи. Хоча в таких умовах потрібен принципово новий тип працівника: висококваліфікований, ініціативний, схильний до інновацій, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, орієнтований на довгострокову співпрацю. Практика показує, що для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напрямку економічної діяльності, управління персоналом має надзвичайно важливе значення. Жодне підприємство не досягне намічених цілей поза належним відбором, розстановкою професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактором в системі управління персоналом [782].

Висновки з проведеного дослідження. Проблема пандемії COVID-19 є найбільш актуальною в сучасному світі та вплинула на усі аспекти життя людей, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати та вдосконалювати бізнес-процеси. Управління персоналом, реалізуючи функцію HR-менеджменту, ґрунтується на принципах гнучкості, що і є яскравим прикладом тих змін, які властиві сьогоdnішньому часу. Дослідження дозволяє зробити висновок, що HR - менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати місію, узгодити та вдосконалювати у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, а й задоволеністю персоналу.