

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)
Університет прикладних наук (м. Мітгвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Університет страхування та фінансів ВУЗФ (м. Софія, Болгарія)
Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 4. Актуальні проблеми управління
персоналом в умовах кризи

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2023

УДК 336
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 03.04.2023 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, проф., заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Вазов Радостін – д-р філософії, завідувач кафедри бізнес-адміністрування та маркетингу Університету страхування та фінансів ВУЗФ (Болгарія);

Валінкевич Н. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Велеско Серджо – д-р екон. наук, проф. міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Іванов Р. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., директор Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України;

Корнєєв М. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету інноваційних технологій Університету митної справи та фінансів;

Менар Себастьян – д-р філософії, професор факультету права, економіки та менеджменту університету міста Ле-Ман (Франція);

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.

ISBN 978-617-645-498-4

Т. 4 : Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. – 2023. – 86 с.

ISBN 978-617-645-502-2

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 6–7 квітня 2023 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-498-4

ISBN 978-617-645-502-8 (Т. 4)

© Авторський колектив, 2023

Андрієнко В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення здатності підприємства вирішувати поставлені завдання та досягати довгострокових цілей є однією з передумов його стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Корпоративна ефективність проявляється як результат впливу заходів економічного характеру на формування способу життя людини. Її критерій – задоволення потреб соціального характеру відповідно до ресурсів, що спрямовані на досягнення цих цілей.

Економічна та корпоративна ефективність тісно пов'язані між собою. Підвищення економічної ефективності сприяє зростанню соціальної ефективності. Основним чинником, що впливає на підвищення економічної ефективності, є соціальний прогрес в компанії. Він у кінцевому результаті завжди пов'язаний зі збільшенням кваліфікаційної структури зайнятих і змістовності праці, а звідси і з ростом потреб працівників, які обов'язково необхідно задовольнити.

Соціально-економічна ефективність є похідною від двох вищезазначених видів ефективності та поєднує їх властивості. Її критерій – максимізація результатів у розрахунку на сукупні ресурси, що забезпечують найбільш повне задоволення потреб працюючих. З точки зору необхідності управлінського впливу на діяльність організації доцільно виділити поняття ефективності управління як основу складову ефективності господарської діяльності [3].

Виділяють три види корпоративної ефективності:

1. Очікувана (співвідношення цілей до потреб, ідеалів, норм).
2. Результативна (співвідношення досягнутого результату до намічених цілей).
3. Затратна (співвідношення затрат до досягнутих результатів) [2].

Задля оцінки ефективності корпоративної культури підприємства використовують кількісні метрики, які можна сформулювати, інтегрувавши відповідну систему збалансованих показників, як елемент структури управління.

Система управління корпоративною культурою організації включає в себе методи управління та нормативну базу, системи комунікацій та ІТ-інфраструктуру, процеси управління, а також підсистеми контролю, аналізу, мотивації, планування тощо. Низький рівень якості управління в організаціях є основною загрозою довгострокового цілісного розвитку будь-якого підприємства.

Цільовий результат системи збалансованих показників визначається відразу за 4 напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Для кожного напрямку визначаються свої загальні KPI та залежність цих KPI від інтегрованих гіпотез, щодо розвитку корпоративної культури. Модель збалансованих показників показує, що всі чотири основні напрямки працюють на досягнення стратегічних цілей, а KPI індикатор успішності напрямку.

Таким чином, усі заплановані ключові показники (KPI) врівноважують один одного. Наприклад, фінансові показники не мають пріоритету над бізнес-процесами, заходами щодо навчання співробітників або проектами підвищення якості обслуговування.

Саме тому систему таких показників називають збалансованою. В основі моделі збалансованих показників лежить перенесення і декомпозиція стратегічних цілей до рівня планування операційної діяльності. Простими словами – це система методів та інструментів, які дозволяють досягти того, щоб стратегічні цілі компанії реалізувалися у процесі виконання відповідних щоденних завдань.

Етапи створення системи збалансованих показників:

1. Розробка стратегічної карти: починається з комплексного аналізу організації, за допомогою методології PEST та SWOT. Вони допомагають

зібрати дані про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, її сильні та слабкі сторони, оцінити ризики та перспективи.

2. Визначення цілей та бачення майбутнього компанії: на цьому етапі формуються місія, бачення, стратегічні цілі та основні цінності. На їхній основі вже можна створити корпоративну стратегію, яка стане базою для стратегічної карти.

3. Стратегічний аналіз: для створення карти визначають причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями. Таким чином, цілі компанії стають пов'язані між собою логічним ланцюжком, який побудований за принципом «якщо – то». Сукупність цілей та зв'язків між ними утворює стратегічну карту організації.

4. Формування метрик та ключових показників ефективності [1].

Таким чином зрозуміло, що необхідний рівень ефективності корпоративної культури залежить від якісної системи управління, яку можна вибудувати лише колективно, що в свою чергу призведе до реалізації головних цілей підприємства: забезпечення максимізації розміру прибутку, відповідного до його ресурсному потенціалу, ринкової кон'юнктури тощо, створення необхідно іміджу, підвищення мотивації співробітників та залучення нових висококваліфікованих працівників.

References:

1. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3(129). С. 161-167.
2. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. Київ, 2004. 223 с.
3. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 24-32.

Байлова О. О., Мироненко А. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Головною метою діяльності підприємства є досягнення якомога кращого економічного результату, тобто високо рівня доходу та прибутковості. Саме тому актуальність обраної теми полягає в тому, що важливим аспектом покращення його фінансових результатів є визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Для цього необхідно розробити якісну систему заходів, тобто створити умови для якісної, ефективної праці, забезпечити гідну її оплату, що в свою чергу сприятиме підвищенню мотивації працівників та підвищенню їх компетентностей.

Вітчизняні вчені досліджують питання розвитку продуктивності праці в країні та вивчають найбільш перспективні шляхи підвищення її рівня. Істотний внесок у розгляді цих питань зробили: А.К. Артеменко [1], В.В. Антощенкова [1], М.С. Пономарьова [1], О.О. Чернушкіна, А.Ю. Шахно [3], Н.Г. Кутова [4], О.К. Єлісеєва [4] та інші. Однак незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених темі продуктивності праці, недостатньо уваги було приділено саме питанню її підвищення для покращення фінансового стану підприємства в сучасних умовах, тобто умовах воєнної економіки. Дослідження має на меті аналіз основних проблем підвищення продуктивності праці суб'єктів господарювання та розробити комплекс заходів, спрямованих на її підвищення, що в свою чергу сприятливо вплине на фінансовий стан підприємства.

Продуктивність праці характеризує ефективність діяльності робочої сили, результатом якої є кількість створених за певний проміжок часу товарів та послуг [6]. Від рівня динаміки продуктивності праці залежать: обсяг виробництва, собівартість продукції, фінансовий стан підприємства тощо, саме тому покращення

її рівня є першочерговим завданням будь-якого підприємства [2, с. 2]. На рівень і динаміку продуктивності праці підприємства впливає безліч чинників. Їх можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Політичні, законодавчі, соціальні, економічні, конкурентні, технологічні особливості зовнішнього середовища – це чинники побічної (непрямої) дії, які не підконтрольні підприємствам [5, с. 2].

Наразі діяльність суб'єктів господарювання потерпає від зовнішніх чинників, в особливості чинників політичного характеру. Таким чином, підвищення продуктивності праці у воєнних умовах є досить складною задачею, адже підприємство стикається з низкою проблем, зокрема:

- 1) недостатнє забезпечення ресурсами;
- 2) емоційний стан працівників: навколишня атмосфера має напружений характер, що призводить до виснаження робітників, а саме до зниження концентрації та ефективності їх роботи;
- 3) економічна нестабільність;
- 4) недостатньо високий рівень оснащення;
- 5) пошкоджена інфраструктура, адже це ускладнює виробництво та перевезення товарів і послуг тощо.

Умови воєнної економіки характеризуються високою нестабільністю, саме тому в розробці програм підвищення продуктивності необхідно враховувати зовнішні чинники, оскільки від цього залежить подальша діяльність підприємства. На сьогоднішній день можна виділити такі основні напрями зростання ефективності праці:

1. Автоматизація виробництва: впровадження автоматизованих систем виробництва може зменшити залежність від людського фактору, збільшити точність та швидкість виконання роботи, знизити кількість виробничих помилок та підвищити загальну продуктивність праці.

2. Стимулювання працівників: важливо враховувати потреби та бажання кожного працівника та забезпечити різні види стимулювання, такі як фінансова

мотивація, професійний розвиток, забезпечення безпеки та комфорту на робочому місці, психологічна підтримка тощо.

3. Контроль якості виробництва: це дозволяє підприємству виявляти та виправляти наявні помилки, встановлювати оптимальні режими роботи, що допомагає суттєво скоротити витрати на виробництво та підвищити його ефективність.

4. Оптимізація робочого часу: планування робочих змін з урахуванням потреби в роботі та збереження енергії працівників може зменшити їх втомленість та зберегти їх сили на важливіші завдання.

5. Опанування працівниками нових навичок: воєнні умови можуть призвести до змін у вимогах та потребах ринку. Тому важливо забезпечити навчання працівників новим навичкам та технологіям, які дозволяють підприємству збільшити ефективність своєї роботи.

6. За можливості впровадження формату дистанційної роботи: це дає змогу працівникам працювати з віддалених локацій, забезпечуючи безпеку та продуктивність праці.

Отже, наведені шляхи вирішення проблем зростання продуктивності праці як однієї з найважливіших складових покращення фінансового стану підприємства забезпечать збільшення обсягів вироблення продукції й доходу, що є важливим показником економічного зростання як окремих суб'єктів господарювання, так і країни в цілому [3].

Список використаних джерел:

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Продуктивність праці: європейський підхід: продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. № 20. С. 394-399.
3. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

4. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2 (52-53). С. 46-54.
5. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1(6). С. 23-26.
6. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

Байлова О. О., Ушакова М. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Сучасна економічна, політична і соціальна ситуація змушує підприємців тримати при собі найкращих, талановитих і найбільш замотивованих працівників, бо робоча сила – це найважливіший і найцінніший актив суб'єкта підприємництва. Ці тези розглядають відносини бізнесу з персоналом, пропонують деякі рекомендації щодо вдосконалення і утримання обізнаних працівників. Розглянуті погляди на конкурентоспроможність, інтелектуальний капітал, проаналізовані причини і наслідки плинності кадрів.

У сучасній економічній моделі потреба в людських ресурсах є дуже важливим елементом для посилення конкурентоспроможності в економіці знань через її здібності в робочому процесі та науково-дослідних роботах, що у свою чергу сприяє інноваціям [4].

Класифікуючи капітал підприємства можливо відокремити три категорії: фізичний капітал, фінансовий капітал та інтелектуальний капітал. Серед них інтелектуальний капітал можна додатково розділити на три основні частини, а саме людський капітал, капітал відносин і структурний або організаційний капітал.

Основною функцією інтелектуального капіталу є перетворення організаційних знань на цінність [5]. Важливе значення у конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва має відповідна кваліфікація робочої сили, кожне підприємство стикається з проблемою забезпечення належно кваліфікованої робочої сили для свого бізнесу, щоб бути або залишатися конкурентоспроможними на мінливих ринках.

Кваліфіковану робочу силу можна визначити як знання, навички, звички, досвід або професійні навички (людський капітал), які потрібні роботодавцям для виконання певних професій у певний час. Це обов'язково відносна категорія – відносність впливає з того факту, що кваліфікаційні вимоги змінюються з часом. Ці вимоги визначаються економіко-виробничими та організаційними умовами, а також комплексом соціальних та інституційних факторів. Водночас під труднощами із забезпеченням кваліфікованою робочою силою можна розуміти труднощі у забезпеченні професійного навчання, особливо в умовах воєнного стану. На рис.1 приведена інформація щодо кількості здобувачів вищої освіти в Україні за джерелами фінансування.



Рис. 1. Співвідношення здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування

Спеціалісти, що виходять з університетів можуть буди одразу прийняті на вакансію за спеціальністю. За два передостанніх роки найбільшу популярність серед студентів займає право, медицина та менеджмент. Це свідчить про потребу на вітчизняному ринку праці в основному широкопрофільних спеціальностей.

Одна з проблем у забезпеченні кваліфікаційними кадрами є плинність кадрів, бо плинність кадрів може суттєво вплинути на фінансові результати суб'єктів підприємництва (рис. 2).

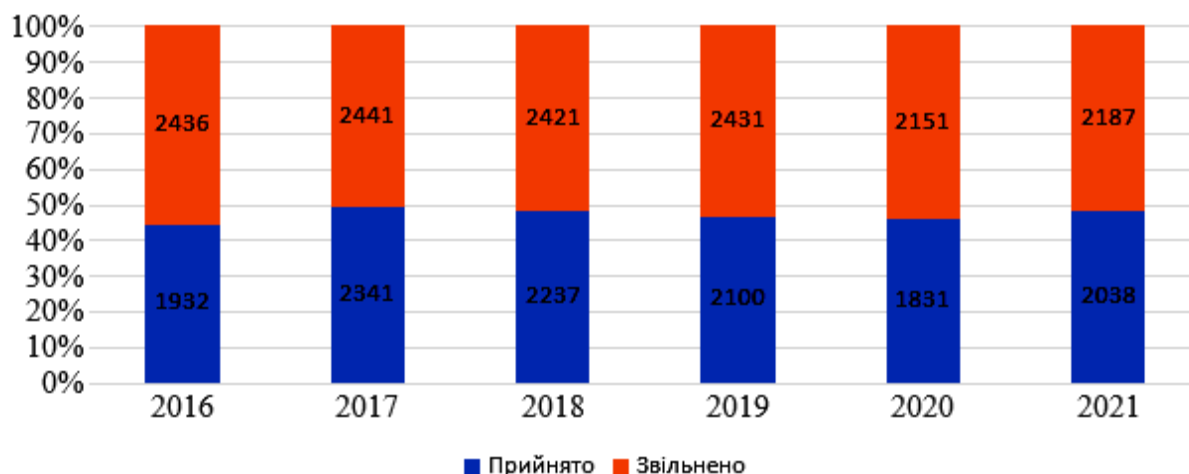


Рис. 2. Мобільність робочої сили на ринку праці України

Зараз у сфері працевлаштування спостерігається стала тенденція, яка свідчить про те, що підприємствам треба приділяти більше уваги питанням плинності та утримання кадрів. Важливо зазначити, що плинність кадрів суттєво впливає на загальну фінансову ефективність. Плинність кадрів – це рівень руху працівників всередині та за межами підприємства. Плинність має як позитивні, так і негативні аспекти, однак в інтересах суб'єктів підприємництва – усунути її негативний вплив і надмірний рівень плинності, який загрожує безперервності знань на підприємствах і є надмірним тягарем для бюджету та людських ресурсів підприємства, бо потрібен час, який витрачається на пошук співробітників, оголошення, співбесіди, початкове навчання, мотивацію, оцінку, ознайомлення з новою роботою, наставництво, коучинг тощо.

Для роботодавців дуже важливо стежити за кількістю працівників, які залишають підприємство, і як цей фактор впливає на суб'єкт підприємництва. Але утримання співробітників є проблемою, оскільки співробітники часто

змінюють роботу. І все ж підприємства повинні дбати про збереження таких факторів як таланти, знання і ключові працівники.

Розглянемо основні фактори, що визначають плинність. Ці фактори включають винагороду, визнання, змістовність роботи, стиль управління начальника, відносини та безпеку праці. Робітникам бракує міжособистісних стосунків і відчуття причетності до чогось великого.

Сформуємо декілька рекомендацій, по-перше, більше уваги слід приділяти підбору персоналу. Підприємства, щоб утримати своїх співробітників, повинні знайти компроміс між кваліфікаційними вимогами та навичками працівників. Необхідно приділяти більше уваги відбору відповідних кандидатів і конкретизувати вимоги до робочої посади, щоб запобігти розбіжностям.

По-друге, суб'єкти підприємництва повинні звертати увагу на стиль управління, який віддають перевагу співробітникам. Опитування показало, що переважає авторитетний стиль управління. Не всі співробітники вважають такий стиль розподілу роботи, спілкування та контролю найбільш прийнятним. Нове покоління виховувалося по-іншому, і підприємства повинні адаптуватися до цих змін, якщо вони хочуть усунути відтік працівників.

По-третє, щоб зменшити плинність кадрів, необхідно надавати пільги, в яких працівники проявляють інтерес у довгостроковій перспективі. Крім того, необхідно співвіднести справедливо винагороду з продуктивністю праці.

По-четверте, рекомендується заохочувати дружбу на робочому місці. Співробітники, які мають друзів на роботі, мають нижчу тенденцію залишати конкретне підприємство, оскільки їм також довелося б залишити своїх друзів на підприємстві, а їхні взаємні контакти більше не були б такими тісними та частими.

По-п'яте, необхідний спосіб внутрішньої мотивації співробітників і зміцнення їх почуття задоволеності шляхом забезпечення просування по службі на більш високі посади або, якщо це неможливо, суб'єкти підприємництва можуть

зосередитися на наданні чіткого сенсу роботі співробітників, можливостей для виконання нових завдань, зміни робочих посад, ротацій, розширення тощо.

По-шосте, необхідно інформувати співробітників про ситуацію на підприємстві та про її плановий розвиток, щоб усунути тенденцію до поширення катастрофічних сценаріїв і, таким чином, відчуття незахищеності співробітників, які згодом вирішують ситуацію, покидаючи «тонучий корабель». І, нарешті, відкрите та спільне спілкування є основним ключем до успіху.

Отже задля того, щоб уникнути високої плинності кадрів на конкретному підприємстві, необхідно враховувати потреби працівників різного рівня розвитку. Потреби, які дуже часто ігноруються та є досить критичними – це потреби солідарності, дружби, безпеки, визнання командою, самореалізації тощо.

Уявна різниця між бажаною та реальною ситуацією викликає невдоволення, і працівники схильні залишати роботу. Співробітників потрібно заохочувати до виконання своїх завдань, щоб підвищити їхнє відчуття важливості, задоволення, корисності для підприємства та, зокрема, зберегти та підвищити загальну продуктивність суб'єкта підприємництва та продуктивність роботи під час економічної кризи.

Список використаних джерел:

1. Becker, G.S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd Edition, The University of Chicago Press, Chicago.
2. Klimpova, L. (2012). Employers' View on Problems Related to Workforce Skills and Qualification. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 50-66. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.04.04>
3. Vnoučková L.(2012). Monitoring of Labour Mobility as a Way to Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 4 (3), 105-121 <https://doi.org/10.7441/joc.2012.03.08>
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>
5. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37-51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04)

Канд. екон. наук Бобирь О. І., Смольник К. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Нинішня криза створює значні виклики для управління персоналом, зокрема зменшенням бюджетів і кадрової чисельності, непевності щодо майбутнього і збільшенням ризику втрати ключових співробітників. Отже, виникає потреба у пошуку нових стратегій і методів управління персоналом, з метою забезпечення успішного функціонування підприємства в існуючих умовах кризи.

Для розробки ефективних заходів щодо управління персоналом у кризові періоди необхідно спочатку визначити сутність поняття «антикризове управління персоналом». За Коваленко Т.В [1] головною метою створення такої системи є запобігання та зменшення ризику виникнення кризових ситуацій у підприємстві та зниження їх негативних наслідків.

Принципи антикризового управління персоналом є фундаментальними принципами управління персоналом в умовах кризових ситуацій. Л. Громко [2] визначає два таких принципи: принцип системності в розвитку персоналу, який передбачає проведення постійних заходів з підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також принцип колегіальності в управлінні, який передбачає, що рішення повинні прийматися з участю не тільки керівництва, а й безпосередніх виконавців і забезпечувати консенсусний, а не примусовий характер.

Основною складовою результативної та дієвої роботи з персоналом в умовах кризи є системність заходів, яка забезпечує успішне впровадження організаційних змін. Однією з ключових проблем при роботі з персоналом в кризових умовах є опір нововведенням з боку співробітників. Для подолання цієї проблеми виділяють чотири методи роботи з персоналом:

1. Метод адаптивних змін, що полягає у досягненні компромісу, угод та переміщень у керівництві для вирішення конфліктів.

2. Метод примусових організаційних змін, який передбачає використання сили, але може бути застосований лише у випадках гострого дефіциту часу.

3. Метод управління опором, який застосовується в тому випадку, коли зміни у зовнішньому середовищі загрожують існуванню організації.

4. Кризовий метод, який передбачає розробку кроків для подолання виявлених та прихованих ризиків кризи для тих керівників, які усвідомлюють її раніше за інших.

Зазвичай проблеми в системі управління персоналом виникають як наслідок застою в цій системі. Кризові ситуації з персоналом не виникають випадково, а є результатом системних кризових явищ в різних сферах розвитку підприємства. Непристосованість результатів роботи персоналу до нових умов, які швидко змінюються, також може стати причиною кризових ситуацій, що виникають внаслідок змін в будь-якій з систем підприємства.

Отже, основними актуальними проблемами управління персоналом в умовах кризи можуть бути:

1. Збереження ключових співробітників компанії, які забезпечують її стабільність та успішність, а також визначення ефективних методів залучення та утримання талановитого персоналу.

2. Мінімізація витрат на оплату праці та інші витрати, зокрема, шляхом скорочення штату та зменшення бюджету на розвиток персоналу, що може негативно вплинути на якість роботи компанії та її конкурентоспроможність.

3. Розробка ефективної стратегії управління персоналом в умовах кризи, що дозволить зберегти конкурентоспроможність компанії та збільшити ефективність її діяльності.

4. Розвиток креативних підходів до управління персоналом, які дозволять підтримувати мотивацію співробітників та стимулювати їхню продуктивність, незважаючи на складні умови кризи.

Таким чином, все вищесказане можна узагальнити в контексті того, що актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи вимагають розробки ефективної стратегії залучення та утримання талановитого персоналу, мінімізації витрат на оплату праці та розвиток креативних підходів до мотивації співробітників.

Система управління персоналом містить в собі правила, які встановлюють взаємозв'язки між різними сферами управління персоналом в організації та формують відповідні цілі щодо управління наявним персоналом. Для наочної ілюстрації може бути використана схема якості управління персоналом організації (рис. 1).

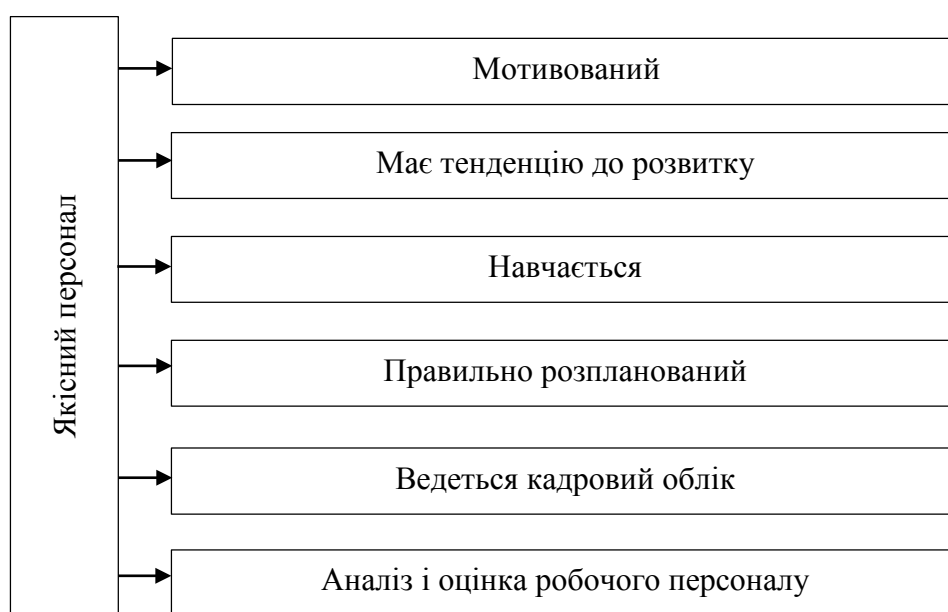


Рис. 1. Схема якості управління персоналом

Розроблено автором на основі [3]

Надання можливості навчання допомагає працівникам задовольняти свої професійні потреби та є нематеріальним стимулом у роботі в організації. Використання правил оцінювання забезпечує об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм співробітників у керівництві та серед співробітників. Створення привабливих заохочень спонукає працівників підприємства до активної участі в удосконаленні виробничих процесів.

Розробка та деталізація правил оцінки бізнесу допомагають у ефективному управлінні діяльністю працівників та оцінці їх професійних навичок з точки зору перспектив підприємства. Правила про навчання надають можливість компаніям використовувати навчання як інструмент мотивації працівників і формування відповідності між їхніми навичками та потребами підприємства.

Цифровізація та технологізація поширюються на всі галузі господарської діяльності, включаючи інформаційно-комунікаційну галузь. Нові технології призводять до створення нових організаційних структур та методів управління, які радикально змінюють бізнес-середовище. Тому, розвиток технологій є головною причиною, що впливає на зміну практики управління персоналом [4].

Наступними фундаментальними змінами в сфері управління персоналом виступають:

1. Створення екосистеми персоналу: управління працівниками поза межами підприємства.
2. Збільшення уваги до корпоративної соціальної відповідальності.
3. Активне використання нових методів роботи та нових місць для роботи.
4. Цифрова трансформація технологій підбору персоналу.
5. Розробка цілісних, гнучких та персоналізованих систем винагород.
6. Цифрове перетворення навчання працівників.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Т.В. Антикризове управління персоналом в державній організації. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (18).
2. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.
3. Застосування Кайдзен технології в керуванні персоналом. URL: <https://sites.google.com/site/berezlivevirobnictvo/kajdzen-tehnologia/zastosuvanna-kajdzen-tehnologiie-v-keruvanni-personalom>
4. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Іванова М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні простежується тенденція відтоку до зарубіжних країн працівників всіх сфер виробництва, насамперед це обумовлено тим, що на підприємствах ще не сформовано сприятливих умов для ефективного використання персоналу. Це проявляється, в першу чергу, у міграції за кордон найперспективнішої молоді з високим рівнем освіти [3]. Мотивація є важливим фактором, який стимулює персонал до професійного розвитку та до досягнення цілей підприємства [1].

Питання, що пов'язані з мотивацією працівників, висвітлені у наукових працях вітчизняних фахівців економістів у країні та за кордоном, таких як: Л. Безчасного, Д. Богині, П. Журавльової, Н. Лук'янченко, А. Садекової, О. Крушельницької, С. Вовканича, В. Нестерчука, Л. Полянської, Є. Лібанова, І. Лукінова та інші [2]. Застосування ефективної мотиваційної моделі допомагає сформуванню зацікавленості та привабливості в робочій атмосфері для співробітників компаній, мотивувати робітників можливо багатьма методами. До економічних методів мотивації можна віднести: заробітну плату, бонуси, грошову винагороду, премії, матеріальну допомогу, надбавки, доплати [3].

В тому випадку, коли робота є цікавою, креативною – працівник само-реалізується, вважає роботу важливим способом досягнення власних цілей, є можливість позитивних взаємних соціальних контактів, налагодити особисте життя. Отже, такі мотиви не вимагають підкріплення стимулами. Якщо для працівника робота – це тільки спосіб існування, то таку працю необхідно постійно підкріплювати відповідними стимулами. Роботодавець повинен постійно змінювати засоби стимуляції з метою посилення керівного впливу на працівника.

Використання ефективних стимулів протягом тривалого часу, своєчасне оновлення стимуляції, ініціює або закріплює мотив [7]. При задоволенні потреби вищого порядку (самореалізації, самоствердження, самоудосконалення, визнання, успіху) та отримання очікуваного результату, формує у персоналії у майбутньому відтворення раніше успішної економічної поведінки. Перед керівництвом підприємств, які здійснюють адміністрування діяльності, постає завдання: виявити потреби та мотиви, пов'язані насамперед із причинами працевлаштування, розробити ефективну систему зовнішніх стимулів шляхом поєднання з мотиваційною структурою персоналу для реалізації інтересів власників. При дослідженні стимулювання як елемента впливу на трудову поведінку, вчені обґрунтовують стимулювання як систему способів, що допомагає коригувати економічну поведінку кожного співробітника для реалізації інтересів роботодавців. Стимулювання розглядається як зовнішній вплив на економічну поведінку, насамперед через матеріальне стимулювання як прямого способу дії.

Система матеріального стимулювання потребує постійного удосконалення, оскільки не завжди матеріальні чинники стимулювання праці відіграють провідну роль у мотивації до ефективної роботи. Можна запропонувати такі методи з покращення матеріального стимулювання праці: премії; бонуси; матеріальна допомога; доплати за поєднання посад; надбавки; регулярний перегляд заробітної плати з урахуванням інфляції.

У тому випадку, якщо підприємства прагнуть отримати більше конкурентних переваг від найму та використання висококваліфікованого персоналу, їм необхідно підвищувати стримування працівників до продуктивної праці [6]. Але, на жаль, у існуючих реаліях нашої країни системи мотивації та стимулювання персоналу до праці тільки починають виявлятися.

Отже, у сучасних умовах, грамотно мотивований персонал організації є гарантом її успішної роботи та драйвером активного просування на шляху до

реалізації стратегії та зміцнення становища на ринку. Таким чином, формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, коли співробітник буде готовий працювати з повною віддачею, є непростим завданням для керівників. Тому успіх організації залежатиме від системи мотивації [7]. У кожній компанії розроблено свою систему мотивації праці персоналу, і кожна з них не позбавлена переваг і недоліків. На жаль, не існує унітарної системи мотивації, проте вченими та експертами розроблено методи та прийоми щодо її удосконалення та розвитку, які дозволяють повністю реалізувати потенціал співробітників.

Якщо задіяти всі вищеописані рекомендації на підприємстві, значно покращиться мотивація та потенціал до роботи працівників, налагодиться атмосфера в колективі, що є важливим фактором для будь-якого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Галюк І.Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 75-83. <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83>.
2. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.
3. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 56-60.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. Roma, Italy: 2016. Vol. 1. P. 142-144.
5. Hviniashvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*, Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 10(54), Ч. 4 С. 157-159.
6. Гринько Т.В., Андросова І.О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. «Проблеми економіки», 2019. № 2. С. 147-152. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-39-44>
7. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37–51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04)

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Милащенко В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постійне і безперервне удосконалення технологій, збільшення різноманіття пропонованих на ринках товарів і послуг, зростання значущості у здобутті сучасними організаціями конкурентних переваг такого фактору, як знання, обумовлюють, у сукупності, турбулентний характер динаміки сучасного бізнес середовища, що виявляється в його безперервних, іноді непередбачуваних змінах. Очевидно, що турбулентність зовнішнього оточення обумовлює необхідність до постійної зміни самих підприємств, як живого організму з метою адаптації до безперервно мінливого зовнішнього середовища. При цьому здійснення змін на підприємствах породжує масу проблем, що стосуються не лише техніки, технологій, а й управління людьми, змушених працювати в нових технологічних та організаційних умовах. Однією з основних проблем тут є необхідність подолання опору персоналу до змін. Сьогодні, вирішення проблеми опору персоналу змін пов'язано переважно з мотивацією персоналу до роботи, навчанням у роботі у мінливих умовах, трансформацією організаційної структури та культури. Однак від застосування цих методів опір персоналу змін не зменшується. Причини потрібно шукати на рівні саме трудової поведінки працівників, а саме у структурі та змісті соціально-трудова відносин, що склалися в кожній організації, як під впливом офіційних трудових регламентів, так і під впливом ціннісних установок, традицій, норм та правил трудової поведінки [2].

Між зовнішнім середовищем та підприємством існують різноманітні культурні зв'язки та відносини, в основному у формі трудових цінностей, які й формують соціально-трудова відносини на мікрорівні [1]. На практиці ж здається, що з ці зв'язки мають лише матеріальну основу. Наприклад, може здаватися, що трудові контракти визначають всі відносини роботодавця та персоналу.

Однак, від того, яка культура склалася у зовнішньому середовищі, яка культура склалася всередині підприємства, будуть залежати і робочі стосунки у колективі. Іншими словами, організаційна культура є одним із найважливіших компонентів будь-якого підприємства, що визначає як взаємодію із зовнішнім середовищем, так і внутрішні процедури її функціонування.

Не менш важливим є те, що при здійсненні змін в одному якомусь підрозділі підприємства неминує відбуватимуться зміни і в інших його підрозділах [3]. Так, зокрема, якщо організація впроваджуватиме у свою діяльність важливе нове завдання, то, безумовно, відбуватимуться відповідні зміни і в організаційній структурі, і у свідомості, а не тільки в діях конкретних людей, отже, і в організаційній культурі також. А, отже, відбуватимуться певні зміни і у соціально-трудових відносинах. Врахування усіх цих важливих обставин при впровадженні на підприємстві будь-якої нової організаційної задачі і представлятиме собою суть управління змінами в соціально-трудовій сфері.

Будь-яка зміна здійснюється за планом (заздалегідь за розробленою схемою). Організаційний розвиток тут не є винятком. Але оскільки глобальні зміни зачіпають трудове життя працівників, соціально-трудові відносини, не всі можливі дії та наслідки можна заздалегідь передбачити та відобразити у плані (у схемі). Практика свідчить, що не можна здійснити організаційні зміни, якщо люди, тобто рядові виконавці, замкнуті, закриті, мало спілкуються один з одним, їх соціально-трудові відносини не можна назвати розвиненими тощо. Організаційні зміни можливі тільки в тому випадку, якщо рядові працівники взаємодіють один з одним, діляться один з одним своїми унікальними знаннями, мотивують один одного своєю поведінкою, чим і сприяють здійсненню змін взагалі [5].

Як відомо, виділяють три рівні здійснення змін:

- рівень індивідумів;
- рівень команд
- рівень підприємства [4].

Оскільки зміни на підприємстві стосуються, перш за все, працівників, впроваджуючи їх необхідно враховувати ті зміни, які безпосередньо зачіпають індивідуума. Отже, без розкриття природи соціально-трудових відносин та форм прояву їх при впровадженні змін неможливо створити продуктивні методики щодо подолання опору змінам. Очевидно, що ця методика має спиратися на інституційні підходи до впорядкування соціально-трудових відносин на підприємстві. Виходячи з цього, можна заключити, що впровадженню будь-яких змін повинні передувати зміни у змісті та структурі соціально трудових відносин. Отже, мають бути розроблені методики дослідження змісту та структури соціально-трудових відносин та їх трансформації у напрямку скорочення та подолання опору з боку співробітників підприємства. Для того, щоб розробити ці методики необхідно дослідити особливості соціально трудових відносин на підприємстві, а також існуючі методи впровадження змін на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З. Узагальнення існуючих підходів до класифікації змін на підприємствах. *Розвиток національної економіки: теорія і практика*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015р.). Івано-Франківськ: Крок, 2015. Ч. 2. С. 86-87.
2. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. Національний лісотехнічний університет України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.
3. Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2015. Вип. 9(3). Т. 23. С. 170-175.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. №11 (454). С. 39-44.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. Roma, Italy: 2016. Vol. 1. P. 142-144.

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Романов Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Кризові умови, зокрема глобальна пандемія COVID-19 змушує підприємства шукати нові засоби ефективного управління. У короткостроковій перспективі підприємства стикаються з величезними змінами у своїх бізнес-планах, а в довгостроковій перспективі мають адаптуватися та продовжувати ефективно досягати стратегічних цілей.

Планування дій у надзвичайних, кризових ситуаціях та забезпечення безперервності бізнесу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та інтересів співробітників допоможе керівництву краще орієнтуватись у новій робочій культурі та підтримувати продуктивність праці в кризових умовах на високому рівні. Для цього бізнес-стратегія повинна дозволяти ефективно адаптуватися та включати антикризове управління, аварійне відновлення та управління ризиками.

Управлінський підхід має бути гнучким та масштабованим, щоб відповідати потребам конкретного бізнесу. Це означає, що управлінські рішення мають забезпечити максимальну цінність та бажані результати роботи підприємства. Використання сучасних підходів до управління змінами допоможе підвищити поінформованість про ці зміни та задоволеність співробітників новими способами роботи, такими як [4]:

- встановлення зв'язку між проєктними командами та членами команди;
- впровадження каналів зворотного зв'язку для оцінки ефективності комунікацій, прийняття змін, виявлення областей опору та областей прийняття управлінських рішень;

– забезпечення та розширення використання віддалених способів спілкування, спільної роботи, навчання, постійного вдосконалення тощо;

– забезпечення постійної підтримки на рівні колег.

Крім того, необхідно оцінити вплив організаційних змін на працівників. Багато планів часто зосереджені більше на технологіях, а не на людях. Сьогодні організаціям необхідно зосередитися на поєднанні працівників один з одним та використанні навичок командної роботи для розвитку комунікації. У структурі управління змінами та забезпечення безперервності діяльності, підприємства в кризових умовах повинні використовувати відповідні методи та процедури, щоб вчасно визначити вплив змін на зацікавлені сторони та способи управління цим впливом з метою забезпечення ефективності роботи підприємства. Можуть застосовуватись такі організаційні методи [2]: реорганізація структури, зміна розподілу функцій, регламентів, норм, нормативів. Таким чином, перевагами такого підходу до управління змінами є:

– зниження витрат фінансових ресурсів при управлінні змінами, що дозволяє знизити ризики бізнесу;

– зниження соціальних ризиків управління змінами у бізнесі, оскільки впроваджуються соціальні інновації, орієнтовані на працівників бізнесу.

Важливо відзначити, що організаційні зміни є обов'язковою умовою адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому слід переконатися, що програма організаційних змін ефективна у довгостроковій перспективі з можливістю вдосконалення одночасно із зовнішніми змінами. Розробляючи та підтримуючи організаційні зміни базуючись на запропонованому підході, співробітники зможуть ефективно працювати в кризових умовах, а також продовжувати удосконалювати свої навички, коли бізнес-процеси повернуться до нормального стану і залишатимуться на відповідному рівні продуктивності [1].

В результаті співробітники стануть ефективним ресурсом у нових кризових умовах, зокрема викликаних пандемією і будуть ще ефективнішими, якщо

опиняться в нестандартних ситуаціях. Таке структурне планування організаційних змін сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності роботи всього підприємства.

Таким чином, сьогодні одним з основних завдань організаційного розвитку є підвищення ефективності роботи підприємства загалом. Для реалізації рішень у сучасному менеджменті використовуються методи управління, які довели свою ефективність, але якість процесу впровадження можна покращити за рахунок використання методів, які пропонує нам теорія та практика управління змінами. Зміни в організації є невід'ємною частиною розвитку, як правило вони відбуваються в результаті реакції у відповідь на умови зовнішнього середовища [3]. Для ефективного ведення діяльності організації повинні мати достатню гнучкість і адаптивність, для того щоб пристосовуватися до тих умов, в яких вони існують або мати можливість змінити самі умови. І тільки постійний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також використання передового досвіду дозволять підприємствам досягти більшої ефективності при впровадженні змін, а також збільшити гнучкість усієї системи управління, що являється основним чинником як виживання підприємства, такі забезпечення його життєздатності у довгостроковому перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. Національний лісотехнічний університет України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41-47.
2. Гвініашвілі Т.З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 70-73.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. №11 (454). С. 39-44.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Edizioni Magi. Roma, Italy. 2016. Vol. 1. P. 142-144.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Єрмолаєва К. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Останні роки українська економіка та бізнес функціонують у важких кризових умовах, спричинених пандемією COVID-19 та поглиблених активізацією військової агресії збройних сил країни-агресора з 24 лютого 2022р. Переважна більшість національних підприємств опинилась у складних умовах, велика кількість була зруйнована, опинилась на окупованій території, значна частка припинила чи скоротила діяльність. Підприємства, які намагаються вижити в таких умовах та продовжують підприємницьку діяльність, стикаються з великою кількістю проблем та викликів.

Однією з проблем, яка загострилась в умовах воєнного стану, є управління трудовими ресурсами. На великій кількості підприємств виникла нестача трудових ресурсів, що пов'язано з евакуацією за кордон та внутрішніми переміщеннями населення у більш безпечні регіони, мобілізацією працівників до лав ЗСУ. За таких умов підприємства в пошуку трудових ресурсів вимушені в нових реаліях виходити на ринок праці, який з початку повномасштабних військових дій знаходиться в глибокій кризі. В 2022 році рівень безробіття в Україні досяг 35%, що в 3,5 рази більше ніж в минулому році, прогнозований показник на кінець 2023 р. складає 22,3% [1]. В 2022 р. на ринку праці характерними стали наступні зміни та тенденції:

– перерозподіл попиту на трудові ресурси між різними сферами діяльності та професіями;

– поглиблення дисбалансу попиту та пропозицій на окремі професії та спеціальності. Не зважаючи на скорочення розміщених резюме різко зріс попит або навантаження на одну вакансію в середньому за рік в 5 разів, на одну вакансію протягом року в середньому було від 80 до 150 відгуків, а подекуди й

більше, наприклад «на одну вакансію «Менеджер з продажу у Хмельницькому» претендувало майже 350 осіб» [2].

– нерівномірне відновлення ринку праці в різних регіонах України (наприклад, третина розміщених вакансій припадає на Київ та Київську область, по 10% – на Львівську та Дніпропетровську області; ринок праці Львівської та Івано-Франківської областей відновився наприкінці 2022 р. на 90%, в центральних та південних областях – до 40%, а в прифронтових регіонах ще менше.

– зменшення впливу сезонності, наприклад, не відбулось звичного скорочення зимової ділової активності;

– скорочення розміщених резюме (на 35% в грудні 2022р. порівняно з груднем минулого року), що стало наслідком скорочення шукачів роботи через міграцію за кордон, мобілізацію до ЗСУ, тощо.

Таким чином, формування трудових ресурсів, підбір персоналу потребує від підприємств застосування принципово нових методів, підходів та інструментарію [4]. З метою розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням трудових ресурсів на підприємствах в умовах воєнного стану можна рекомендувати:

– пошук кандидатів здійснювати не тільки за критерієм «вже вміє», а за критерієм «має здатність та бажання навчитись»;

– при відборі кандидатів ретельно оцінювати такі фактори як психологічна стійкість, емоційний стан, здатність адаптуватись до змін;

– вдосконалювати роботу з резюме пошукачів та їх відгуками на вакансії;

– застосовувати пошук кандидатів серед персоналу підприємства за умови додаткового навчання, перекваліфікації чи підвищення кваліфікації, що потребує впровадження або вдосконалення програм професійного розвитку;

– застосовувати розширення професійних обов'язків, поєднання посад чи виконуваних функцій, що потребує оптимізації організаційної структури підприємства.

В умовах воєнного стану відбулись й інші суттєві зміни в управлінні трудовими ресурсами на українських підприємствах:

– спостерігалось більш активне використання дистанційної форми роботи, що потребує вдосконалення системи комунікацій та контролю за дотриманням трудової дисципліни, термінів виконання робіт, ефективного використання робочого часу;

– самостійне облаштування офісів та виробничих приміщень альтернативними автономними джерелами енергії, засобів зв'язку, опалення, створення необхідних умов для праці, що потребує додаткових відчутних витрат;

– зміни в графіках роботи, пов'язані з артобстрілами, вимкненням електроенергії.

– зміна ставлення роботодавців до кандидатів за гендерною та віковою ознаками, більше тяжіння до професійних та ділових якостей.

Отже, військові дії негативно вплинули на ринок трудових ресурсів України, велика кількість підприємств звільняла працівників, інші скорочували робочий час та/або заробітну плату, натомість значна частка стикнулася з нехваткою кваліфікованих працівників та проблемами з пошуками персоналу на ринку праці. Відновлення ринку трудових ресурсів потребує масштабних державних програм, зокрема, з навчання, підготовки та перепідготовки, реінтеграції біженців та військових, покращення інвестиційного клімату, тощо. Підприємства за таких умов повинні активізувати інвестиції в людський капітал, сприяти підвищенню ефективності використання наявних трудових ресурсів; формувати сприятливі умови праці, в тому числі за рахунок створення відповідного психологічного клімату в трудовому колективі.

Список використаних джерел:

1. Ринок праці в Україні: шанси знайти роботу зростають, проте не скрізь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3654742-rinok-praci-v-ukraini-sansi-znajti-robotu-zrostaut-prote-ne-skriz.html>

2. Тенденції ринку праці України у 2022 році та на що варто сподіватися шукачам роботи у 2023. Промисловий портал. URL: <https://uprom.info/news/tendencziyi-rynku-praczi-ukrayiny-u-2022-roczni-ta-na-shho-var-to-spodivatysya-shukacham-roboty-u-2023/>
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. *Economics and finance: Economics, management, law: socio-economic aspects of development*. Italy, Roma: Idizioni Magi. 2016. Vol. 1. P. 139-141.
4. Гринько Т.В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка промисловості*. 2013. № 3 (63). С. 163-169.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Литвак Д. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

На сучасному рівні розвитку економіки України, виникла необхідність у вирішення проблеми вітчизняних підприємств в удосконаленні системи мотивації і стимулювання персоналу. На сьогодні існує багато підходів до встановлення, яка з моделей мотивації є найефективнішою, проте в умовах воєнного часу, на жаль, неможливо дати узагальненого і чіткого плану дій з її удосконалення [2].

Незважаючи на складні обставини, важливою роллю в діяльності компанії залишається створення позитивної атмосфери в колективі. Стимулююча функція є важливою організаційною культурою, проявляючись в мотивуванні креативного мислення, в проявленні лідерських позицій та підвищенні продуктивності праці. Мотивація являє собою складний психологічний механізм, саме тому це пояснює її різноманіття [1].

Щодо системи мотивації персоналу, то це є системою завдань щодо стимулювання персоналу підприємства, підвищення ефективності діяльності, правильне рішення яких є певним кроком у збільшенні росту та прибутку організації. Система мотивації – це сукупність великої кількості теорій і моделей, методів і заходів, що роблять її цілісною. На практиці ефективність

тієї чи іншої системи мотивації в більшій мірі залежить від керівництва компанії, де правильна система дозволить втілювати в життя цілі всього підприємства.

Отже мотивацією є динамічний спонукаючий процес, що керує поведінкою людини і встановлює її напрям, активність та стійкість. З іншого боку, це здатність людини задовольняти свої потреби в процесі трудової діяльності [5].

Під системою прийнято розуміти комплекс заходів, що ефективно спонукають співробітників компанії працюю досягати мети підприємства. В основі мотивації лежать власні мотиви співробітників [4].

Тому доречно застосувати один із найефективніших інструментів управління мотиваційними і стимулюючими процесами компанії. Це модель оцінки системи мотивації персоналу за Л.В. Балабановою. Завдяки даній методиці можна отримати не тільки якісну, а ще й комплексну кількісну оцінку, в тому числі й встановити більш впливові стимули для працівників, а також визначити ступінь важливості їх окремих критеріїв. Звертаючи увагу на особливості певної організації, застосування конкретної моделі надає детальну характеристику обраного підходу до управління мотивацією співробітників компанії, а також прогнозує характер змін у даній системі. Отримані значення дозволяють спеціалісту з управління персоналом підприємства обрати відповідні пріоритетні напрями для розвитку і вдосконалення методичного забезпечення системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу компанії.

Список використаних джерел:

1. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. № 4. С. 64-69.
2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2016. № 6. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.

5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2022. С. 11-68.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Лихачевська А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Цифровізація – один з найбільших і глобальних процесів сучасності, який торкнувся всіх сфер суспільного життя і визначив стратегії розвитку кожної сфери суспільної діяльності. У широкому сенсі діджиталізація – це процес поступової відмови від аналогових технологій на користь цифрових [6]. Тенденції цифрового конструювання світу визначають формування нового соціального типу суспільства – цифрового суспільства.

Інтенсифікація використання інформаційно-телекомунікаційних технологій призводить до зміни встановлених стандартів взаємодії людей і соціальних практик, трансформації побудови соціальних зв'язків [1]. Поступове формування цифрового суспільства змінює принципи тимчасовості світу і визначається поняттям «суперпов'язаності» [10]. Технологічна інфраструктура фактично формує новий соціальний світ, визначає нерозривний зв'язок між Інтернетом, цифровими засобами масової інформації та техно-соціальним життям [2]. Австралійський вчений, соціолог Ніл Селвін виділяє наступні ключові аспекти цифрового суспільства: мережі, алгоритми, платформи і великі дані [7].

Управління персоналом – один з напрямків соціальних відносин між людьми, також піддається регулярній трансформації і своєчасно інтегрує нові технології в оптимізацію людських ресурсів [12]. При цьому формування нового цифрового середовища передбачає як зміну формату робочого процесу,

так і нові стандарти комунікації між співробітниками. Крім того, дослідники відзначають інтеграцію регулярного віддаленого підвищення кваліфікації в робочий процес як один з аспектів нового «корпоративного цифрового суспільства» [9].

У нових умовах змінюється і технологія управління персоналом, яку ми розглядаємо як методологію взаємодії керівника з персоналом компанії. Нова кадрова політика спрямована на регулювання кількісного та якісного складу персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії. Цифрове суспільство також трансформувало ситуацію з оцінкою компетентності співробітників і відрізняється принципово новими вимогами до професійних і особистісних якостей персоналу. Розвиток людських ресурсів стало спрямоване на адаптацію до ведення професійної діяльності в нових умовах інформаційного середовища [11]. Як закономірний наслідок – необхідність інформатизації цих процесів і технологій підготовки.

Управління персоналом в контексті розвитку цифрового суспільства включає в себе три глобальних напрямки діяльності:

- 1) стратегічне управління;
- 2) оперативне управління;
- 3) забезпечення управління.

Таким чином, цифровізація управління передбачає інтеграцію нових технологічних стандартів у цих трьох аспектах. Сучасні підходи до організації політики управління персоналом включають в себе прогнозування і планування, а також підбір і розвиток персоналу. Не менш актуальним є питання мотиваційної підтримки та стимулювання трудової діяльності. Управління трудовими відносинами також означає підвищення рівня умов праці та формування широкої соціально-інформаційної структури взаємодії між співробітниками всередині колективу.

Підвищення якості управління персоналом передбачає зміну поточного навантаження, зміна функціональних обов'язків співробітників і керівника, регулярну і детальну діагностику поточного стану. Саме сучасні методи та інструменти нового цифрового суспільства дають можливість оперативного аналізу та ефективного прийняття рішень. Слід зазначити, що ефективність управлінських рішень включає в себе оптимізацію матеріальних ресурсів, що виділяються на розвиток підприємства [8].

Інтелектуалізація та інформатизація виробництва визначає нові стандарти вирішення завдань аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, усунення конфліктів і зниження колективного рівня стресу в компаніях. Цифровий інструментарій також сприяє здійсненню соціально-психологічної діагностики колективу та управління мотивацією праці з урахуванням професійних особливостей та соціально-психологічної адаптації працівників. Такі модифікації вимагають повної реорганізації всієї існуючої системи управління [4].

Вирішення завдань соціальної діджиталізації компанії визначає актуальність використання спеціального програмного забезпечення. На сьогоднішній день в цифровому суспільстві виділяють наступні найбільш актуальні технології управління персоналом.

1. Бенчмаркінг, як техніка управління, являє собою набір прийомів, спрямованих на вивчення досвіду конкурентів і застосування кращих практик у вашій компанії. Основною метою бенчмаркінгу є підвищення продуктивності шляхом відповідного запозичення та адаптації найкращих процесів і технологій.

2. Зарплатна аналітика, як сукупність принципів розумової діяльності, спрямованих на вивчення даних про продуктивність персоналу за різними критеріями, а також створення єдиної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень.

3. Дистанційна додаткова освіта (підвищення кваліфікації, корпоративне навчання тощо). Цей метод дозволяє співробітникам компанії отримати нові компетенції на власному робочому місці і з мінімальними витратами.

4. Статистика по вакансіях. Створення «hh.index» багато в чому сприяло діджиталізації багатьох аналітичних процесів в компанії. У той же час такі можливості змінюють тип і характер соціальної взаємодії між роботодавцем і здобувачем. Якщо раніше конкретний здобувач надавав власні дані без можливості оцінити подальші перспективи співпраці із відповідною компанією, то на даний момент пошук роботи стає більш соціально рівноправним процесом.

5. HR-скоринг. Дана цифрова технологія полягає в створенні систем показників з набором атрибутів і відповідних вагових коефіцієнтів, представлених у вигляді балів. Таким чином, визначається загальний бал претендента і приймається рішення про співпрацю між ним і роботодавцем. Іншими словами, це віртуальний ранжування кандидатів за критеріями, визначеними менеджером [5]. Згаданий прийом дозволяє відповідному керівнику формувати кадровий потенціал своєї компанії ще на етапі планування.

Ще одним популярним напрямком управління персоналом в рамках цифрового суспільства є платформування, яке має на увазі інтеграцію можливостей цифрових платформ в різні сфери корпоративної діяльності [13]. Інституційні механізми сучасних платформ створюють відкриту інфраструктуру, яка дозволяє керівництву компанії і співробітникам самостійно визначати правила роботи.

Основним завданням платформи є забезпечення ефективної інституційної комунікації і таким чином сприяння створенню певної корпоративної цінності конкретної компанії всіма суб'єктами професійної діяльності. При цьому менеджер отримує можливість контролювати таку важливу форму соціальної взаємодії.

У цьому контексті платформа являє собою специфічну архітектуру, запрограмовану адміністратором [3]. Таким чином, неминучість тотальної діджиталізації в питанні управління персоналом здається абсолютно очевидною. У зв'язку з формуванням нових тенденцій в цифровому суспільстві необхідно принципово інноваційне соціологічне розуміння управління в сучасних компаніях.

Список використаних джерел:

1. Housley, W. (2021). *Society in the digital age*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781526486295>.
2. Edwards, A., Housley, W., Williams, M., Sloan, L. and Williams, M., 2013. Digital social research, social media and the sociological imagination: Surrogacy, augmentation and re-orientation. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(3), pp. 245-260. <https://doi.org/10.1080/13645579.2013.774185>
3. Housley, W., Webb, H., Edwards, A., Procter, R. and Jirotko, M., 2017a. Digitizing Sacks? Approaching social media as data. *Qualitative Research*, 17(6), pp. 627-644. <https://doi.org/10.1177/1468794117715063>
4. Knox, J., Williamson, B. and Bayne, S., 2020. Machine behaviourism: Future visions of 'learnification' and 'datafication' across humans and digital technologies. *Learning, Media and Technology*, 45(1), pp. 31-45. <https://doi.org/10.1080/17439884.2019.1623251>
5. Malytz, V.V., & Tarasenko, Y.V. (2018). Assessment of staff: modern methods and tools for its implementation. *Economy and Society*, 19. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.
6. Прохоренко Т.Г. Професійна мобільність як фактор професійної успішності. «Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 201). № 4 (35). С. 167-174. <https://doi.org/10.21564/2075-7190.35.119654>.
7. Grimshaw, M. (2017). Digital society and capitalism. *Palgrave Communications*, 3(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-017-0020-5>.
8. Katzenbach, C., & Bächle, T.C. (2019). Defining concepts of the digital society. *Internet Policy Review*, 8(4). <https://doi.org/10.14763/2019.4.1430>
9. Rogiers, P., Viaene, S., & Leysen, J. (2020). The digital future of internal staffing: A vision for transformational electronic human resource management. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(4), 182-196. Portico. <https://doi.org/10.1002/isaf.1481>
10. Fell, E. (2019). Search Engine Society (Digital Media and Society). *European Journal of Communication*, 34(5), 564-566. <https://doi.org/10.1177/0267323119873740>
11. Гринько Т.В., Єрмакова Г.В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. Бізнес Інформ. 2011. №11 (406). С. 62-64.
12. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>
13. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37-51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04)

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Піндич А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БЕЗПЕРЕРВНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

Кадрова політика у сфері медичних послуг в сучасних умовах націлена на регулювання функціонуючих в суспільстві «соціальних механізмів відбору та оптимального розподілу людських ресурсів, направлених на формування організаційної, господарської і культурної еліти, яка відповідає сформованим умовам і цілям соціального розвитку» [1]. Персоналом закладу системи охорони здоров'я виступає сукупність працівників, які націлені на забезпечення безперебійної та ефективної діяльності закладу охорони здоров'я, шляхом надання необхідних медичних послуг. Конкурентоспроможність суб'єктів, що діють на ринку медичних послуг, результативність діяльності медичного закладу в цілому, визначають кваліфікація і мотивація персоналу, отже, проблематика організації та реалізації заходів, націлених на професійний розвиток персоналу медичних закладів, не втрачає актуальності.

Система професійного розвитку персоналу медичного закладу включає наступні складові елементи:

1. Професійне навчання: з відривом та без відриву від основної роботи.
2. Адаптація персоналу при прийомі на роботу у медичний заклад.
3. Оцінювання, в тому числі, атестація персоналу.
4. Планування професійної кар'єри персоналу вирішується в двох напрямках:
 - професійне, кваліфікаційне просування по кар'єрних сходинках;
 - формування кадрового резерву на керівні посади.

Професійний розвиток персоналу медичного закладу повинен «ґрунтуватися на основі таких основних елементів: формування кадрового резерву (базова освіта, підвищення кваліфікації, стажування, курси, тренінги, екзамени, наставництво, коучинг, заходи адаптації персоналу, корпоративні видання тощо);

соціально-культурний розвиток (організація або відшкодування занять фізкультурою та спортом, реабілітація, рекреація тощо); корпоративні соціально-культурні заходи» [2].

Будь який медичний заклад не може здійснювати ефективну роботу та надавати якісні медичні послуги без середнього медичного персоналу достатнього рівня кваліфікації. Сучасні тенденції розвитку галузі охорони здоров'я полягають у корінній зміні ролі медсестринства, значення якого постійно зростає, а отже, активізуються проблеми професійного розвитку середнього та молодшого медичного персоналу.

До впровадження реформи системи охорони здоров'я в Україні основним механізмом професійного розвитку медичних сестер виступала їх атестація, націлена на присвоєння (підтвердження) певної категорії. Присвоєння категорії відбувалось на основі стажу роботи, успішного навчання на курсах підвищення кваліфікації. Процедура застосовувалась раз на п'ять років. Проведена в Україні медична реформа передбачає запровадження з 2023 р. обов'язковий безперервний середнього та молодшого медичного персоналу.

Безперервний професійний розвиток (БПР) – це можливість навчання впродовж усієї професійної діяльності медичного працівника. До нього відносять безперервну медичну освіту; безперервне професійне навчання; навчання на базі медичного закладу без відриву від основної роботи.

Заходи з безперервного професійного розвитку повинні бути наближеними до практичних реалій діяльності, ґрунтуватись на запитах, практиці і виявлених проблемах, для сприяння розвитку здібностей до осмислення та аналізу, вирішення проблемних завдань, самостійному отриманню знань і прийняття професійної відповідальності.

Основні проблеми впровадження безперервного професійного середнього медичного персоналу в нашій країні полягають в наступному:

– брак коштів у медичних працівників для участі у заходах, які враховують у БПР;

– відсутність узгоджених вимог до змісту програм БПР;
– нерегульованість вимог до документів, підтверджуючих участь у БПР;
– обмежені кількість та можливість участі у безкоштовних заходах та програмах БПР, організованих державними установами та органами.

Отже, усі проблеми організації та фінансування участі у програмах БПР лягають на плечі медичних працівників, як наслідок процес приймає формальний характер, коли на перше місце виходить бажання отримати документи, що підтверджують участь у БПР, а не якість і зміст набутих знань, навичок, вмінь.

З метою підвищення якості та ефективності безперервного професійного розвитку середнього медичного персоналу необхідно поєднання зусиль медичних закладів та працівників, які в ньому працюють. Дану проблему можливо реалізувати шляхом організації та проведення заходів з БПР на базі медичного закладу – місця роботи працівника. З цією метою доцільно в медичних закладах України запровадити п'ятиетапну модель кар'єрного росту медичних сестер, запропоновану Патрицією Беннер. Основна мета застосування запропонованої моделі «надання сестринському персоналу чітких орієнтирів для просування в професійній кар'єрі через встановлення конкретних цілей на кожному рівні, що дозволить підвищити професійний рівень середнього та молодшого персоналу, збільшити мотивацію персоналу до його підвищення, покращити якість медичних послуг, наданих пацієнтам медичних закладів та як наслідок підвищити ефективність їх лікування» [3].

Список використаних джерел:

1. Криницька І.Я., Марущак М.І., Кліщ І.М. Особливості професійної підготовки медичних сестер на сучасному етапі. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 4 (74). С. 84-87.
2. Шумкова О.В., Плахтиря А.А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. № 46(20). С. 77-82
3. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піндич А. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5. Т.1. С. 276-281.

Жураковська А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Усвідомлення значущості і ролі працівників у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку підприємства в умовах, коли зміни бізнес-середовища нерідко супроводжуються кризовими явищами, висуває на перший план питання антикризового управління персоналом. Сучасні дослідження в даній області представляють досить широкий спектр підходів і методів управління, сфокусованих на мінімізації кадрових ризиків, які в тій чи іншій мірі можуть негативно впливати як на поточну діяльність, так і на життєздатність організації в умовах кризи.

Головна складність використання ризик – менеджменту в управлінні персоналом полягає в надзвичайній різноманітності кадрових ризиків, їх взаємопов'язаності не тільки між собою, але і з іншими організаційними і зовнішніми ризиками, варіативністю і імовірнісним характером їх прояву, різним ступенем впливу на функціонування організації. Зокрема, поняття «кадровий ризик» трактується дослідниками як ситуація, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо або побічно зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленої рядом причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією(бездіяльністю) персоналу зовнішнім середовищем організації ймовірність втрати організацією своїх ресурсів, недоотримання доходів в результаті дії або бездіяльності власного персоналу.

Кадрові проблеми не виникають самі по собі, оскільки їх джерела і причини, як правило, знаходяться в законсервованому стані і загострюються у відповідь на кризу, яка може стосуватися будь-якого аспекту життєдіяльності організації,

включаючи завдання її існування, використовувані технології, управлінські процеси і структури, організаційну культуру і персонал. Внаслідок цього в даний час, як відзначають дослідники, під кризою розуміють мало не будь-які неприємності і помилки, які трапляються в діяльності підприємства та їх менеджерів, тоді як в строгому розумінні криза – це стан організації, при якому виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі проблеми створюють ситуацію максимальної загрози її функціонуванню і розвитку.

Як правило, службі управління персоналом делегуються завдання екстреного реагування на виниклі труднощі в координатах мінімізації витрат на персонал і пом'якшення негативних наслідків кризи для співробітників, які включають скорочення штату, заробітних плат і пільг, обсягів навчання, проведення консультацій і роз'яснювальної роботи з персоналом і при цьому кадрові кризи жодним чином не вирішуються, а «консервуються» до кращих часів, формуючи стійкий латентний бар'єр для посткризового відновлення компанії. В результаті до закінчення кризи організації отримують цілий комплекс складних проблем:

1. Погіршення якості людських ресурсів у порівнянні з докризовим періодом: догляд компетентних і високорезультативних співробітників, накопичення людського «антикапіталу» – безініціативних, неефективних співробітників з низькою мотивацією.

2. Низька ефективність праці окремих працівників і трудових колективів як підсумок зниження трудової мотивації через різке погіршення матеріального становища, підвищення інтенсивності праці, економії на заробітній платі і скорочення витрат на навчання, відсутність гарантій зайнятості, невизначеності майбутнього.

3. Нівелювання корпоративних цінностей: цинізм і недовіра співробітників до закликів і діям керівництва щодо виходу компанії на новий етап розвитку.

4. Несприятливий соціально-психологічний клімат: напруженість у відносинах між керівниками і підлеглими, стійкий конфліктний фон тощо.

5. Негативна репутація організації як роботодавця на ринку праці для зовнішніх претендентів, латентна плинність, невіра в перспективи і можливості поліпшення ситуації.

6. Економічні та репутаційні втрати компанії через неблагонадійність і неетичну поведінку співробітників.

В умовах кризи навіть стійкі підприємства часто виявляються нездатними протистояти кризовим явищам. З точки зору антикризового управління персоналом, ця проблема вимагає кардинального перегляду існуючої практики діагностики, планування та реалізації цілісних програм превентивної роботи з потенційними і фактичними кадровими кризами. Запропонований підхід до АКУП виходить з того, що невизначеність і непередбачуваність, закладені в методології ризик-менеджменту, можуть бути знижені, якщо сфокусувати увагу на конкретних кадрових кризах, що несуть в собі виразну загрозу нормальному функціонуванню та реалізації організаційної стратегії, замість виявлення, вимірювання та обмеження окремих кадрових ризиків, що локалізуються в різних частинах організації.

Всі антикризові заходи необхідно планувати на основі результатів систематичної комплексної діагностики кадрової ситуації, а також впровадити механізми швидкого реагування в систему управління персоналом, оскільки швидкість адаптації людських ресурсів до умов кризи, що настала є ключовим фактором збереження життєздатності організації. Успішна реалізація антикризових заходів в області управління персоналом вимагає передачі великих повноважень і відповідальності стратегічного партнера кадровій службі.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. Вип. 1. С. 161-170.

Зубарєв Є. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ В ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

У ринковій економіці важливим аспектом розвитку підприємства є дослідження шляхів збільшення продуктивності праці. Висока продуктивність праці є пріоритетним напрямком підвищення ефективності національної економіки та ключовим фактором для досягнення країною світового лідерства в економіці. Згідно зі світовим досвідом, країни, що досягли значних результатів у своєму розвитку, мають високу продуктивність праці свого людського капіталу. Продуктивність праці відображає ефективність використання робочого часу та є одним з найважливіших якісних показників роботи підприємства. Для формування інноваційної моделі економічного розвитку України важливо створювати умови для якісної та ефективної праці з достойною оплатою, що сприятиме розвитку творчості, підвищенню компетентностей та реалізації потенціалу людського капіталу [1; 2].

Українська економіка стикається з багатьма проблемами, одна з яких полягає в низькій продуктивності праці та складнощах у її оцінці та управлінні з метою досягнення високих показників. Відомі зарубіжні вчені, такі як Г. Беккер, М. Блауг, Д. Сінк, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль та інші, внесли вагомий внесок у дослідження категорії «продуктивність праці» та її основних аспектів. Українські дослідники-економісти, такі як О. Амоша, Д. Богиня, Ю. Буц, О. Герасименко, Л. Городецька, В. Гринчуцький, О. Грішнова, В. Єременко, Т. Заяць, А. Колот, Г. Куліков, Т. Олійник, А. Ревенко, Р. Янковий та інші, також внесли істотний внесок у дослідження цієї проблеми.

Незважаючи на широкий обсяг наукових робіт, які присвячені продуктивності праці як економічній категорії, та їх застосування у практиці управління на підприємствах, питання підвищення її рівня в умовах кризи та нестабільності

залишаються недостатньо дослідженими. Це ще раз підкреслює актуальність теми дослідження.

Метою даного дослідження є розгляд можливих шляхів досягнення необхідного результату, який широко використовується на підприємствах розвинених країн світу – збільшення продуктивності праці, зокрема, через створення системи управління нею, що гарантує оптимальне використання можливостей та резервів підприємства, зокрема, ефективне використання найціннішого виду капіталу в XXI столітті – людського капіталу.

Сучасна наука розглядає управління продуктивністю праці як складну комплексну задачу. Головна мета управління продуктивністю праці полягає в забезпеченні зростання продуктивності праці та максимального прибутку підприємства за мінімальних витрат. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таке управління включає в себе визначення та реалізацію стратегій, методів та технік для виявлення та підвищення продуктивності працівників, збільшення ефективності роботи виробничих процесів, а також підвищення якості продукції та послуг. В результаті досягається оптимальне використання наявних ресурсів підприємства, зниження витрат на оплату праці та підвищення рівня задоволеності працівників, що веде до підвищення якості продукції підприємства на ринку.

Основними напрямками підвищення продуктивності праці на підприємстві є підвищення якості персоналу, охорона праці та покращення умов праці, підвищення технічного рівня виробництва та кращий рівень мотивації працівників. Ці напрями включають вдосконалення процедур професійного відбору кадрів, підготовку та перепідготовку персоналу, покращення соціального рівня розвитку працівників, тощо. Крім того, важливим є зменшення монотонності та підвищення змістовності праці, удосконалення організації та обслуговування робочих місць, використання новітньої сучасної техніки та прогресивних технологій, тощо [3].

Звісно, потрібно враховувати важливість результатів діяльності персоналу, тобто продуктивності праці, а саме у напрямку вимог щодо організації та влаштування робочих місць. Отже, з цього приводу керівний персонал повинен, на думку[3], передбачаючи реалізацію таких етапів:

- 1) діагностика поточного рівня продуктивності праці;
- 2) ідентифікація та дослідження явних та прихованих резервів зростання продуктивності праці;
- 3) розробка заходів щодо використання резервів, що передбачає визначення конкретних термінів їх реалізації, необхідних витрат та прогнозний розрахунок ефекту від їх запровадження, призначення відповідальних осіб;
- 4) формування системи мотивації персоналу для досягнення цільових показників продуктивності праці;
- 5) організація контролю за реалізацією визначених заходів та усунення відхилень від запланованих показників;
- 6) оцінювання ефекту від реалізації заходів та співставлення його з понесеними витратами.

Отже, щоб ефективно управляти продуктивністю праці та забезпечити подальше зростання цього показника, важливо враховувати всі фактори та використовувати їх на практиці. Це сприятиме успішній реалізації функцій управління та дозволить прогнозувати та планувати ключові показники зростання продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Янковий Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності праці та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 23-26. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/23-26.pdf>.
2. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 226-232. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-EH-40.pdf>.
3. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2016. № 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>

Калугіна К. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

Тези досліджують питання управління персоналом в умовах кризи, тому що вона являє собою загрозу для підприємства не тільки фінансову, але і кадрову, тобто можливо втратити кваліфіковані кадри, без допомоги яких неможливо подолати саму кризу. Тому утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом є одним із головних завдань на етапі кризи.

Одночасно треба дослідити теоретичні задачі по обґрунтуванню практичних напрямів управління персоналом підприємства в кризових умовах, запропонувати заходи реструктуризації кадрового потенціалу та визначитися з роллю відділу кадрів (HR) у організації та підготовці кадрів для подолання криз.

Сучасні дослідження показали, що підприємства, які включають благополуччя співробітників у план управління кризою, мають більше шансів бути успішними порівняно з тими, які стурбовані лише захистом систем, процесів, інфраструктури та зв'язків з громадськістю, як традиційно було очевидно. HR вважається життєво важливим партнером у плануванні врегулювання кризових ситуацій через його розуміння потреб працівників та їхню роль у виживанні підприємства. Як одна з головних ролей HR, навчання вважається першорядним, коли справа доходить до кризового управління. Роль HR полягає в тому, щоб співробітники були добре поінформовані про потенційні кризи, які можуть вплинути на підприємство, і щоб вони усвідомлювали свою роль у вирішенні кризи. HR надає навички та знання, необхідні для забезпечення того, щоб співробітники могли сприяти стабільності організації, беручи участь у процесі управління кризою.

Сучасна література свідчить, що традиційна роль людських ресурсів значно еволюціонувала, щоб включити інші обов'язки на основі зміни робочого середовища. Це означає, що відділ кадрів вийшов за межі звичайних ролей найму та звільнення до більш складних ролей, які безпосередньо впливають на продуктивність підприємства.

Отже, роль відділу кадрів є більш вимогливою та потребує широких знань і навичок, щоб забезпечити задоволення всіх цих організаційних потреб. Антикризовий менеджмент належить до тих сфер управління, в яких очікується участь HR, щоб забезпечити врахування потреб працівників під час та після кризи при розробці планів антикризового управління.

Поширеність криз на підприємствах значно зросла в сучасний час, оскільки різні види загроз виникають у робочому середовищі та поза ним. Це вимагає підвищення обізнаності про такі загрози та включення заходів пом'якшення для вирішення криз, коли вони виникають. Відповідно, антикризове управління можна вважати обов'язковою роллю HR, якій слід надавати значний пріоритет. Антикризове управління стосується процесу передбачення, виявлення, запобігання та управління потенційними катастрофами шляхом розробки планів подолання криз, коли вони виникають.

HR відіграє впливову роль у врегулюванні кризових ситуацій шляхом планування та навчання, щоб гарантувати, що співробітники здатні пережити неспокійні часи. Роль відділу кадрів у врегулюванні кризових ситуацій полягає в тому, щоб підвищити готовність персоналу і таким чином забезпечити ефективне планування на випадок стихійних лих. Враховуючи людську сторону в контексті управління кризами, було встановлено, що підприємства знаходяться в кращому становищі для боротьби з кризами, коли вони виникають.

У цьому розділі зосереджено увагу на ролі HR у плануванні та підготовці кадрів для врегулювання криз. Даний підрозділ розглядає функцію управління персоналом як функцію управління кризовими ситуаціями та прагне встановити

роль, яку відіграє підрозділ управління персоналом у забезпеченні того, щоб підприємство було добре підготовлено, а персонал був добре навчений справлятися з кризами, коли вони виникають.

Криза визначається як будь-яке часткове або повне порушення ключових операцій підприємства в результаті пошкодження майна чи обладнання, шкоди людям, зруйнованих стосунків, руйнування навколишнього середовища або негативного сприйняття та впливу зацікавлених сторін серед інших факторів. Асоціація управління людськими ресурсами визначає це як «подію з низькою ймовірністю, сильним впливом, яка часто є несподіваною та незнайомою, спричиненою організаційними структурами, людьми, технологіями, економікою, стихійними лихами тощо». Отже, це може вплинути на ефективність бізнесу, репутацію та продуктивність працівників, що може призвести до катастрофічних подій.

Тому необхідно визначити важливу роль управління персоналу, визначення основних заходів з антикризового управління персоналом підприємства, а також побудувати мотиваційну модель управління персоналом в умовах кризи. Роль HR у сучасному корпоративному світі суттєво змінилася відповідно до різноманітних подій і потреб на робочому місці. Участь HR в управлінні кризою є однією з таких подій, і це призвело до того, що HR грає активну роль у навчанні та плануванні для впливу на кризові ситуації.

Список використаних джерел:

1. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

Канд. психол. наук Крупський О. П., Сидоренко К. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Гейміфікація – це метод навчання, що включає в себе ігрові технології та залучення співробітників до вирішення рутинних завдань [1]. Це дуже цікавий інструмент для менеджменту, який використовується для того, щоб керувати персоналом, формувати поведінку та прокачати нові навички. Сфера гейміфікації ще зовсім молода і їй дуже не вистачає структурованих досліджень, однак незважаючи на порівняно короткий час свого розвитку існує вже чимало досліджень і публікацій з означеної проблематики, серед них праці: М. Барбера [2], Д. Макгонігел [3], Д. Кларка [4], Л. Шелдон [5], К. Вербаха [6], М. Ласковського [7], І.В. Бурачек, Ю.Ю. Ніколайчук [8]. В більшості цих досліджень наводиться розгорнута інформація, як можна використовувати гейміфікацію для вашої компанії і як керувати працівниками, та які наслідки від цього будуть.

Очікування від гейміфікації:

1. Мотивація співробітників. Гейміфікація менеджменту може допомогти мотивувати співробітників, створюючи цікавіші та привабливіші завдання і цілі, а також нагороджуючи їх за досягнення. Це може призвести до підвищення рівня залученості співробітників і поліпшення результатів роботи.

2. Поліпшення комунікації. Гейміфікація може стимулювати комунікацію і взаємодію між співробітниками, створюючи більш інтерактивне середовище роботи і підвищуючи рівень колаборації.

3. Збільшення ефективності навчання. Гейміфікація може допомогти поліпшити ефективність навчання, створюючи більш інтерактивні та цікаві форми навчання, а також підвищуючи мотивацію і залученість учнів.

4. Посилення лояльності клієнтів. Гейміфікація може допомогти посилити лояльність клієнтів, створюючи більш привабливі умови використання

продукту або послуги та можливості отримання нагород за участь в іграх або конкурсах.

5. Збір даних та аналітика. Гейміфікація може допомогти поліпшити ці процеси, даючи змогу збирати дані про участь відповідних користувачів в іграх і конкурсах, а також аналізувати ці дані для поліпшення процесів і результатів роботи.

Гейміфікацію можна використовувати, під час набору нових співробітників, перш ніж вони будуть подавати резюме у них з'явиться опитування з питаннями та кілька завданнями на посаду, на яку вони претендують, таким чином допоможе менеджменту визначити їх навички та правильно спланувати процес роботи. Таким чином компанія може позбутися масового потоку резюме і відібрати лише тих кандидатів, які справді підходили під усі вимоги роботи.

Підбиваючи підсумок до вищесказаного, ми всі приклади збираємо в один, щоб спростити роботу менеджменту для вашої компанії.

1. Відбір без витраченого часу від Управління урядового зв'язку Великобританії [9]. Але це буде у формі тесту, який надасть відповіді менеджменту, з якою роботою людина зможе справитися, щоб вірно розподілити її між усіма.

2. В кожного співробітника буде свій особистий кабінет на сайті, і кожен зможе заробляти бали за свою роботу і стежити за цим, щоб людина змогла зрозуміти, яка зарплата або премія у нього буде в кінці місяця.

3. Розуміння, що ти найкращий кандидат на посаду від Umbel [10]. Створити гру на тему з ухилом на сферу діяльності вашої компанії, співробітники зможуть грати між собою та заробляти додаткові бали, так всі зможуть підвищити свої навички, також можна взяти додаткову роботу за яку також будуть бали.

Одна з цілей гейміфікації – збільшення обороту та прибутку компанії. Це можливо досягнути за допомогою внутрішньої комунікації, навчання працівників працювати в системі та автоматизації зберігання даних, що покращить продукцію, послуги та мотивацію працівників.

Список використаних джерел:

1. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2022. 400 с.
2. Barber M. The Learning Game: Arguments for an Education Revolution. Gollancz: Gollancz, 1997. 320 p.
3. McGonigal J. Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. New York : Penguin Group, 2011. 420 p.
4. Edition K. Artificial Intelligence for Learning: How to use AI to Support Employee Development. Kogan Page, 2020. 320 p.
5. Sheldon L. The Multiplayer Classroom: Designing Coursework as a Game. 2nd ed. CRC Press, 2020. 368 p.
6. Werbach K., Hunter D. For the Win, Revised and Updated Edition: The Power of Gamification and Game Thinking in Business, Education, Government, and Social Impact. Wharton School Press, 2020. 152 p.
7. Laskowski M. Student projects as an addendum to university study path. Actual Problems of Economics. 2011. № 10. P. 447-451
8. Бурачек І., Ніколайчук Ю. Теоретичні та методичні аспекти впровадження гейміфікації на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Т.3. №14. С. 153-159.
9. Government Communication Service.gov.uk. URL: ?<https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-communication-service?>
10. Umbrel-A. A beautiful personal server OS for self-hosting. Umbrel ? A personal server OS for self-hosting. URL :?<https://umbrel.com>.

Канд. психол. наук Крупський О. П., Третяк А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА
СТВОРЕННЯ ЦІЛІСНОЇ КОМАНДИ**

В сучасному світі практично кожній людині необхідне позитивне підкріплення та певний стимул для подальших активних дій, тому що дуже часто люди відчують себе нікчемними по відношенню до багатьох сфер життя. Людство за все своє життя створило багато концепцій та різних інструментів для того щоб мотивувати себе та підлеглих, проте багато з них уже втратили свою актуальність, а деякі й по сей час застосовуються. «Мотивація персоналу – це напрямок який відповідає за створення і глибоке укорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного робітника» [4, С. 201]. Мотиваційний

впливу може бути прямим (передбачає в собі вплив на кожного працівника, і може приймати форму матеріального або нематеріального впливу), та непрямий (не спрямовано на окремих співробітників, але орієнтовано на відтворення робочого мікроклімату).

Проте, перш ніж впровадити певні мотиваційні заходи, необхідно розуміти цінності та морально-вольові якості об'єктів впливу (співробітників). Одним із найефективніших методів, на нашу думку, є принцип матеріальної мотивації та штрафів [1]. Заробітна плата для більшості є базовою мотивацією, яка необхідна для співробітника, ця ситуація є характерною для «економік що розвиваються» [2].

Прикладами матеріальної мотивації, крім основної частини заробітної плати, є премії кращим співробітникам за результати роботи протягом певного періоду, відсотки від продажу товарів, путівки на відпочинок співробітникам, які відзначились досягненнями, оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах [8].

За результатами досліджень [4], можна стверджувати, що на українському ринку сформувалося кілька найпопулярніших стимулів для працівників компанії:

- 1) Додатковий дохід – більш ніж 70% респондентів;
- 2) Цікавість до роботи – 43 %;
- 3) Кар'єрне зростання – 40%.

Незначну роль у мотивуванні відіграють: корпоративна культура та престижність компанії на ринку праці [11]. Але основними показниками мотивування залишаються певні матеріальні стимули. Ми вважаємо, що якщо метод матеріальної винагороди має сенс без штрафів, то штрафи без поєднання з матеріальними заохоченнями не будуть дієві.

Щодо нематеріальних заохочень, то ми гадаємо, що праця колективу не буде дієвою без гідних умов праці та адекватного колективу, тому що будь-яка людина не протримається довго під тиском, або з постійним відчуттям дискомфорту

чи якщо знаходитиметься в токсичній обстановці [12]. Тому керівнику, як відповідальному за весь виробничий процес, необхідно створити гідні умови праці задля ефективності персоналу, та створити справжній дружній колектив, в якому пануватиме гармонія. Також важливо сфокусуватися на такій темі, як позитивне емоційне підкріплення, це зовсім інша складова, вона може проявлятися, наприклад: у виді винагороди, за значні успіхи [5]. Одним з найбільш яскравих та найефективніших прикладів мотивації, окрім матеріальної, є мотивації у вигляді саме позитивного підкріплення, найпростіший з них – похвала, але краще це буде, коли цей процес відбуватиметься перед всім персоналом, що саме додасть більше мотивації іншим рухатися далі, і сама людина буде йти вперед задля того, щоб ніхто не зайняв її місце та знову відчуття це відчуття гордості та конкурентоспроможності.

Популярною теорією негрошової мотивації є концепція людських відносин, засновником якої є Елтон Мейо [10]. Цієї теорією він показав, що будь-яка організація є соціальною системою, та що існування неформальних відносин стає неминучим, але тільки завдяки такому спілкуванню можливо збільшити продуктивність та досягти хороших результатів. Позитивний соціально-психологічний клімат забезпечує не тільки якісну комунікацію, а й підвищує ефективність праці та полегшує інформаційний обмін. Достатньо ретельно сучасні методи мотивації розглянуті у роботі Т. Гринько [9]. Але наголосимо, що ефективність нематеріального стимулювання залежить від рівня економічної культури всіх учасників процесу [6].

Для того, щоб не відбулося втрати мотивації серед персоналу, необхідно провести аналіз того, як справи в компанії йдуть загалом. Мотивація діяльності персоналу повинна орієнтуватися на кожного індивіда та застосовувати і впроваджувати різні техніки мотивувань. Лідер має вміти нейтралізувати негативні впливи, та деструктивні дії. Це вміння залежить від професійної культури менеджера [3].

На нашу думку можна виділити декілька принципів для підтримання високої продуктивності в компанії, а саме:

1. Ретельно вивчити потреби людей.
2. Встановити високі стандарти досконалості.
3. Створити середовище, де невдача не є фатальною.
4. Помічати та хвалити досягнення.
5. Поєднувати позитивне і негативне заохочення.
6. Помірковано використовувати конкуренцію.
7. Активно стимулювати співпрацю.

Але в результаті, для того, щоб розуміти своїх підлеглих та підтримувати мотивацію, необхідно вчасно помічати спад продуктивності та впроваджувати певні методи задля того, щоб не втратити цінного робітника та зберігати високу продуктивність для подальшого розвитку компанії, саме на взаємодії та розумінні один одного можна побудувати справжню, цілісну компанію.

Список використаних джерел:

1. Бакуліна Н.М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. 2017. С. 6-29.
2. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. №.17-18. С. 20-25.
3. Волкова Н.П., Іванова Г.І., Лаврентьева О.О. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Унів-т ім. А. Нобеля, 2021. 356 с.
4. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.
5. Крупський О.П., Гуртова А.М. Емоційний інтелект як складова професійної культури менеджера. *Educational Dimension*. 2011. Т. 33. С. 437-442.
6. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Особистість у просторі економічної культури. *Особистість у просторі культури: Матеріали II Севастопольського Міжнародного науково-практичного симпозиуму*. Т. 23. С. 45-46.
7. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 268-275.
8. Buduysvoe. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobotnykiv-znachennya-vydy-pryyomu>
9. Grynko, T. et al. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Vol. VIII, Summer. 4(26) 2017. P 1100-1112.

10. Mayo E. The Hawthorne experiment. Western electric company. *Classics of organization theory*. 1933. P. 134-141.
11. Slivenko, V.A., Slivenko, A.V. Problems of reforming the law enforcement system of the state: an innovative method of motivation of staff. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. 23(5). С. 10-15. <https://doi.org/10.15421/191516>.
12. Zayed, N.M. et al. An Investigation into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector. *Administrative Sciences*. 2022. 12(4). P. 138. <https://doi.org/10.3390/admsci12040138>.

Мартем'янова С. Д., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасне зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, характеризується великою змінністю та непередбачуваністю. Конкуренція між компаніями зростає, інформація стає все більш насиченою [3]. У такому оточенні, успішність підприємства значною мірою залежить від ефективного управління персоналом.

Особливо важливим управління персоналом стає в період кризи, коли зниження продажів та прибутків, збільшення заборгованості та інші проблеми впливають на фінансовий стан підприємства. Керівник повинен мати глибокі знання і володіти різноманітними інструментами та методами, які допоможуть ефективно управляти персоналом, забезпечити дієву стратегію та забезпечити належний соціально-економічний розвиток компанії [1, с.15].

В умовах кризи, управління персоналом необхідно розглядати в контексті додаткових завдань:

1. Оптимізація персоналу – необхідно знизити витрати на зарплату та утримання працівників. Це може бути досягнуто шляхом зменшення кількості працівників, скорочення робочого часу, зниження зарплат тощо.

2. Мотивація працівників – важливо створити мотивуючу атмосферу на робочому місці. Це може бути досягнуто шляхом підвищення зарплат, надання бонусів, створення можливостей для розвитку та професійного зростання.

3. Збереження командного духу та зв'язку з працівниками – важливо створити команду, яка буде працювати разом для досягнення спільної мети. Це можна забезпечити створенням сприятливої робочої атмосфери, сприянням взаємодії між працівниками та забезпеченням регулярного зв'язку з ними.

Управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в умовах кризи. Керівники підприємств повинні дотримуватись стратегічних підходів до управління персоналом, щоб внести прогресивні зміни в систему управління і забезпечити належний соціально-економічний розвиток компанії.

Сучасна система управління персоналом на підприємстві є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоздатності та розвитку, незалежно від форми власності. Однак, в умовах кризи, управління персоналом стає складним завданням для керівників організацій. На жаль, зменшення чисельності працівників, збільшення робочого часу та зниження заробітної плати, підвищений психологічний тиск та загрози здоров'ю та безпеці працівників стають частими проблемами управління персоналом в умовах кризи. Організації повинні забезпечувати ефективні заходи щодо профілактики та контролювання захворювань, підтримки звільнених працівників та забезпечення безпеки на робочому місці, щоб зберегти мотивацію та продуктивність свого персоналу під час кризових ситуацій.

Дослідження показують, що при розробці заходів антикризового управління персоналом в першу чергу необхідно максимально зберегти висококваліфікований кадровий потенціал підприємства для забезпечення стабільної роботи підприємства, а також надати персоналу соціальні гарантії їх захисту. Щоб досягти цієї мети в умовах кризи, доцільно рекомендувати підприємствам проводити активну кадрову політику, яка б забезпечувала керівництво підприємства не

тільки прогнозними даними, а й механізмами впливу на ситуацію. Це дасть змогу службі управління персоналом розробити антикризові програми та моніторити ситуацію, коригуючи програми відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Отже, можна зробити висновки, що на сучасному етапі розвитку соціально економічних відносин на підприємствах особливу увагу приділяють виваженій антикризовій політиці управління персоналом, що передбачає впровадження заходів щодо максимального збереження кадрового потенціалу та надання соціальних гарантій персоналу для збереження та укріплення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1 (124). С. 67-71.
3. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*, 2011. №3. С. 94-97.

Михайленко О. А., Паливода А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах стану економіки велика кількість підприємств знаходяться в кризовому становищі, тому актуалізується питання управління персоналом в умовах кризи. Управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, але коли з'являються кризові ситуації, які впливають на стан економіки та бізнес-процесів, виникає необхідність швидко та ефективно вирішувати проблеми зі збереженням бізнесу.

Розвиток людських ресурсів підприємств необхідно розглядати в наступних аспектах: з точки зору працівника та з точки зору компанії. Зі сторони працівника – це якісні зміни характеристик, поява нових системних властивостей, шляхом впливу керівників, що сприяє досягненню цілей підприємства. А зі сторони підприємства – підсистема управління персоналом: методи впливу, що забезпечують розвиток підприємства та всіх його ресурсів.

Криза – це перехідний етап у діяльності будь-яких систем, який вимагає якісного та швидкого реагування та загрожує пріоритетним цілям організацій. Основними симптомами кризи є: ділові конфлікти, зниження частки ринку, скорочення прибутковості, що призводить до наростання фінансових проблем.

У 2020 р. населення планети зіткнулося з новим чинником небезпеки – пандемією Covid-19, яка мала величезний вплив на всі сфери життєдіяльності населення, зокрема і бізнес. Практика показала, що велика кількість компаній різних масштабів та економіки окремих країн, виявились неготовими до протистояння кризовим ситуаціям. У лютому 2022 року Україна зіткнулась зі ще однією, не менш вагомою проблемою. Повномасштабне вторгнення країни-агресора на територію України призвело до ще більших проблем, які ввели у стан кризи тисячі підприємств по всій країні. Всі ці події привели в стан активності проблематику удосконалення антикризового менеджменту та оновлення інструментів управління. Персонал є стратегічно важливим ресурсом в кожній організації, тому підвищена увага має приділятися проблемам управління ним.

Серед актуальних проблем управління персоналом в умовах кризи можна виділити наступні: 1) Скорочення бюджетів, зниження рівня оплати праці: у цих ситуаціях бюджети на персонал та інші ресурси скорочуються, що може знизити мотивацію персоналу. 2) Підвищені вимоги та скорочення кількості працівників: під час кризи може виникнути потреба у підвищенні продуктивності, щоб зберегти конкурентоспроможність компанії. Скорочення кількості кадрів може призвести до більшого навантаження працівників. 3) Робота з віддаленим персоналом:

кризові ситуації можуть призвести до змін у схемах роботи, включаючи віддалену роботу, що може створити нові виклики в управлінні та моніторингу продуктивності персоналу. 4) Нестабільність у ринку праці та втрати кадрів: основні причини цих проблем пов'язані з економічними змінами, несприятливими умовами для підприємств та нестабільністю ринку. 5) Нестача ресурсів для навчання та розвитку персоналу: це може призвести до втрати конкурентної переваги, зниження ефективності роботи тощо.

Для вирішення цих проблем можна запропонувати наступні рішення:

1. Підвищення ефективності: менеджери можуть зосередитися на вдосконаленні процесів, що призведуть до підвищення продуктивності.

2. Робота з персоналом: залучення персоналу до прийняття рішень з підвищення продуктивності може покращити взаєморозуміння та мотивацію.

3. Підтримка морального духу: керівники можуть допомогти підтримувати моральний дух і мотивацію працівників, створюючи гарне робоче середовище, визнаючи та винагороджуючи працівників за їхні успіхи.

4. Навчання та розвиток персоналу: кризові ситуації можуть стати приводом покращення навичок та компетенцій персоналу.

5. Перегляд стратегії управління персоналом: одним зі способів збереження кадрів є інвестування в них. Надання можливостей для професійного розвитку та перекваліфікації може сприяти збереженню кадрів, а також підвищенню їх ефективності та професійної компетентності.

6. Розвиток системи мобільності: важливим є не лише перехід до гнучкого режиму роботи, а й застосування системи віддаленого робочого місця. В сьогоденні віддалена праця та фріланс стали нормою в багатьох країнах. Так, в США до 2020 року частка фрілансерів становила 50%. Новою ідеєю в сфері глобальної зайнятості стало поширення транскордонної зайнятості. А ряд європейських країн ввели законодавче регулювання віддаленої роботи.

Для української економіки кадрова стратегія є однією з основних, оскільки розглядається як стратегічний фактор з точки зору планового розвитку.

Найбільші проблеми, з якими стикається керівництво, включають підвищення мотивації та забезпечення безпеки, збереження робочих місць, підтримка працівників, що працюють віддалено. Управління персоналом в умовах кризи вимагає від менеджерів з управління персоналом практичності, гнучкості, а також вміння оперативно реагувати на зміни та приймати рішення в умовах невизначеності, задля забезпечення успішного функціонування підприємства в складних умовах. Необхідно бути готовим до впровадження ефективних стратегій, таких як зміцнення комунікації, ефективне використання технологій та введення перспективних програм підтримки.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: [монографія]. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2004. С. 99-101.
3. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf

Канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Ефективне управління персоналом медичних закладів забезпечує стабільність діяльності цієї установи, її успішне функціонування в умовах конкурентного середовища та подальші перспективи в контексті результативного стратегічного розвитку. У реаліях сьогодення особливого значення набуло питання управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Триває загальнодержавна реформа охорони здоров'я, що ускладнює процес управління медичним персоналом як у приватних так і в державних медичних

зкладах. Змінюються всі аспекти управління: і організаційна структура і стиль управління [3]. При цьому навантаження на працівників як державних так і приватних медичних закладів залишалося високим і навіть зросло.

У системі охорони здоров'я питання управління персоналом можна охарактеризувати як багатогранне, складне та багаторівневе соціально-культурне явище, яке визначається механізмом соціальних взаємовідносин у системі між адміністративним відділом і працівниками медичного закладу. Тому, рівень реалізації процесу управління персоналом можна розглядати як різновид культури кадрової політики.

Від якості та ефективності системи управління персоналом безпосередньо залежать соціальні та економічні досягнення медичних установ, тому останнім часом все більшого значення набувають дослідження проблем створення та розвитку систем управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

Беручи до уваги систему управління персоналом та її елементи у сфері охорони здоров'я, слід зазначити, що основними ресурсами, необхідними для впровадження процесу управління персоналом, є працівники служб управління персоналом, матеріально-технічні ресурси медичної установи, відомості про наявні людські ресурси, методика оцінки персоналу та ін.

В ринкових умовах господарювання заклади охорони здоров'я змушені конкурувати на рівні професійного розвитку своїх співробітників – їх знань, умінь, навичок. Для розумного та ефективного використання даного виду капіталу, медичним закладам необхідно правильно визначити, який він і як його розвивати. Сучасний розвиток медичної науки, інноваційні тенденції організації охорони здоров'я та впровадження нових технологій у практику зумовлюють необхідність систематичного навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Основною метою управління персоналом закладів охорони здоров'я – є політика створення системи управління персоналом медичних закладів, заснованої

на розумному плануванні, навчанні та працевлаштуванні, з використанням сучасних освітніх технологій та ефективних механізмів стимулювання, щоб забезпечити медичні заклади висококваліфікованими працівниками [2].

Основними концептуальними цілями управління персоналом закладів охорони здоров'я є:

– забезпечення подальшого розвитку дієвої ефективної системи планування персоналу з урахуванням організаційної структури і потреб медичного закладу та ефективного його використання;

– забезпечення подальшого розвитку системи безперервної освіти та постійного підвищення професійного рівня медичного персоналу;

– забезпечення та узгодження системи компенсації за складність та виконуваних робіт медичними працівниками [3].

Отже, можемо зробити висновок, що при кадровій кризі, яку ми спостерігаємо на сьогоднішній день в медичних закладах України, особливу роль відіграє наявна система управління персоналом, яка саме орієнтована на найбільш ефективне використання трудового потенціалу медичних працівників, його постійне професійне зростання, покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі та суттєве підвищення рівня дисципліни медичного персоналу.

Список використаних джерел:

1. Stewart G.L., Kenneth G.B. Human resource management. John Wiley & Sons, 2019.
2. Бала Р.Д. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. *Молодий вчений*. № 2. 2018. С. 678-681.
3. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37–51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04)

Первій А. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Питання працевлаштування щодня торкаються тисяч людей по всьому світу. Потрапляючи в нову організацію, людина поступово починає «вживатися» з нею – знайомиться з розпорядком робочого дня, вливається в колектив, намагається знайти найкраще застосування власним знанням та вмінням, щоб просунутися кар'єрними сходами та зв'язати свою життя із обраною організацією. Для спрощення та полегшення даного процесу як для співробітника, так і для компанії, в організації має бути вироблена та правильно побудована система адаптації персоналу.

На сьогоднішній день адаптація персоналу є актуальним напрямком у діяльності служби з управління людськими ресурсами (далі УЧР), оскільки процедура адаптації персоналу допомагає новим співробітникам перебороти незручність та невпевненість до робочого місця та нового трудового колективу, вона ж сприяє пристосування співробітників підприємства у сфері туризму до постійно змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

На практиці у туристичній сфері процес адаптації персоналу можна розбити на наступні етапи, які послідовно застосовують до нового співробітника:

- розрахунок та підготовка випробувального терміну;
- адаптація молодих фахівців без досвіду роботи у сфері туризму;
- формування корпусу наставництва та консультування з досвідчених співробітників в організації;
- планування подальшого розвитку людських ресурсів нових співробітників;
- рішення про закінчення адаптаційного періоду;
- призначення на посаду співробітників на постійну основу [1].

Визначивши основні етапи самого процесу адаптації, необхідно виділити основні функції управління людськими ресурсами, що дозволяють реалізовувати процес адаптації у туристському підприємстві, на які більшою мірою орієнтуються підприємства готельно-ресторанного комплексу:

- розповсюдження внутрішньофірмових зв'язків і взаємодій;
- складання порядку управління конфліктами;
- формування та контроль за системою наставництва [2].

Оскільки метою діяльності будь-якого підприємства, зокрема й у промисловості туризму, є отримання прибутку, потрібно оптимально розрахувати вартість всіх потенційних витрат і методів їх покриття. Безумовно, основний прибуток організації приносить надання послуг клієнтам, проте цей процес уповільниться при некоректній та непрофесійній поведінці співробітників.

При розробці самої системи управління процесом адаптації співробітників необхідно провести аналіз того, які особливості праці у нового працівника були на колишньому місці роботи і що йому пропонується в новій організації, детально розібрати відмінності між новою та колишньою професією та (або) посадою, оскільки все це може стати перепорою для професійної мобільності співробітника.

Особливу увагу слід приділяти етапам соціалізації нових працівників для поступового ознайомлення з наявною в організації корпоративною культурою. Велика кількість підприємств готельно-ресторанного комплексу мають добре опрацьовану політику компанії та активно впроваджують її на всіх етапах ознайомлення з організацією, у тому числі й у процесах адаптації [3]. Кожен із перерахованих інструментів сприяє утриманню персоналу та якнайшвидшому досягненню продуктивності нових співробітників на максимальному рівні.

Таким чином, сучасним туристським організаціям для удосконалення процесу адаптації персоналу необхідно розробити перелік ефективних інструментів, які відповідатимуть усім вимогам окремої туристської компанії та

активно використовуватимуться службою з управління людськими ресурсами. Необхідно розглядати застосування технологій адаптації для уникнення процесів стагнації компанії, що вкрай важливо для індустрії туризму.

Список використаних джерел:

1. Кудла Н.Є., Фединець Н.І. Управління персоналом в туризмі Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 253 с.
2. Інноваційні технології в готельному бізнесі. URL : http://www.nauka.com/6_PNI_2014/Informatica/3_160394.doc.html.
3. Сливенко В.А., Таран С. Особливості маркетингової політики туристичних підприємств. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 18-19 квіт. 2019 р. у 8 т. Дніпро: Біла К.О., 2019, Т. 6, С. 98-100.

Канд. істор. наук Сливенко В. А., Синиця В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В кризових умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постає проблема не тільки виживання, а й пошуку нових шляхів для подальшого розвитку. Продуктивність праці – один із найважливіших критеріїв оцінки ефективності використання виробничих ресурсів, й у першу чергу праці. Незважаючи на загальновідомість методики розрахунку продуктивності праці, існують певні особливості та проблеми оцінки продуктивності праці на сучасному етапі як у регіональному, так і галузевому розрізі. Розробка нових підходів до методів та інструментарію оцінки продуктивності праці необхідна для моніторингу стану економіки і може бути базою для розробки стратегії розвитку підприємства. Порівняти рівень ефективності використання трудових ресурсів різних підприємств з конкурентами, або оцінити рівень продуктивності праці досить проблематично на підставі наявних на сьогоднішній день методів.

Тому виникла об'єктивна необхідність модернізації існуючих методів оцінки продуктивності праці та адаптації їх до сучасних тенденцій розвитку економіки.

Продуктивність праці завжди була одним із найважливіших показників ефективності економіки. За останні десятиліття ця тема стала ще актуальнішою, оскільки поступальний розвиток технологій призводить до появи нових технологічних укладів, що характеризуються особливими підходами до управління продуктивністю праці на підприємствах [1].

На більшості вітчизняних підприємств існують значні резерви зростання продуктивності праці, які не використовуються. Можна з упевненістю стверджувати, що це характерно для більшої частини вітчизняних підприємств. Найпростіше апелювати до високої зарегульованості бізнесу, нереалізованим можливостям використання аутсорсингу, але власне рівень організації вітчизняного виробництва низький і вимагає великої кількості допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу [2].

Необхідно зазначити, що виробнича діяльність виявляється ефективнішою у разі модернізації підприємства. Виходячи з зазначених проблем, можна рекомендувати керівництву вітчизняних підприємств реалізувати наступні напрями підвищення продуктивності праці:

– перегляд бізнес-процесів з метою їхньої оптимізації, частина функцій на підприємствах виконується за традицією, тому можна рекомендувати керуючій компанії провести аудит процесів із залученням експерта у діяльність підприємства;

– реалізація потреб аутсорсингу за всіма підрозділами, які не задіяні у виробництві, насамперед бухгалтерії, ремонтних підрозділів та ін.;

– розвиток раціоналізаторської діяльності, запровадження бережливого ставлення до устаткування підприємства.

– запровадження системи інноваційної діяльності персоналу та перегляд положення про стимулювання за раціоналізаторські рішення;

– автоматизація допоміжних функцій;

– централізація управлінських функцій;

– розвиток системи охорони праці на підприємствах, наприклад, через систему фіксації проблем у галузі охорони праці на конкретних ділянках, з розподілом відповідальних за їх вирішення (цей напрямок діяльності могли б взяти на себе профспілки, але із застосуванням актуальних технологій управління людськими ресурсами, наприклад, краудсорсинг);

– створення системи наукової організації праці, яка допоможе запровадити прогресивні управлінські та виробничі методики, що дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві;

– включення до переліку ключових показників ефективності для керівництва структурних підрозділів ключового показника «приріст продуктивності праці на довірній ділянці» з його декомпозицією на нижчі рівні управління [3].

Таким чином, в кризових умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постає проблема не тільки виживання, а й пошуку нових шляхів подальшого розвитку. Продуктивність праці як показник з оцінки ефективності виробництва можна використовувати для визначення напрямів розвитку підприємства. Проведений аналіз показав, що значна кількість працівників підприємств не виробляє продукцію, а зайнята забезпеченням специфічних умов роботи для інших працівників, які зайняті у реальному виробництві. Зокрема, вони виробляють необхідні матеріали, забезпечують теплопостачання, забезпечують виробництво транспортом. Їх можна оптимізувати, скоротити чисельність неефективного персоналу, але резерви такого підвищення продуктивності праці невеликі, отже, резерви потрібно шукати інших напрямках.

Список використаних джерел:

1. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учб. літератури, 2009. 728 с.
2. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 82-92.

3. Олексенко Р.І. Управління продуктивністю праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2010. № 11. С. 46-48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf
4. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2016, Вип. 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf

Смирнова Т. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ І РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Конфлікти і війни мають серйозний вплив на економіку країни, зокрема на ринок праці. Період воєнного стану часто супроводжується зміною тенденцій і динаміки зайнятості, а також зміною структури ринку праці [1].

Останніми місяцями ситуація на світових ринках праці погіршилася. У багатьох країнах світу зростає безробіття. Ця тенденція супроводжується високою інфляцією, яка призводить до падіння реальної заробітної плати. Найважче становище у сфері зайнятості склалося в Україні, де через війну роботу втратили майже 2,5 млн осіб.

Пожвавлення активності в секторах виробництва і послуг пов'язане з поступовим пристосуванням бізнесу до нових умов. Деякі компанії перенесли свою основну діяльність у тиллові регіони України. Інші перейшли в онлайн режим. Також, багато компаній адаптували свою діяльність шляхом введення гнучкого робочого графіка і проведенням інструктажів з техніки безпеки для своєї команди.

У виграшній ситуації опинилися організації, які освоїли і впровадили принцип взаємозамінності кадрів ще до початку повномасштабного вторгнення. Їм вдалося оперативно відновити роботу і забезпечити безперебійну роботу свого підприємства.

Однак, основна тенденція зберігає свій негативний напрямок. Деякі компанії перенесли свою діяльність за межі країни або взагалі зупинили свою роботу. Сьогодні оплата праці скоротилася на 30-50% порівняно з довоєнними показниками, тому що більшість компаній продовжують скорочувати персонал і зменшувати зарплати. Також, навіть у сфері ІТ кількість кандидатів перевищує кількість відкритих вакансій. Близько 9 мільйонів українців покинули межі країни. Більшість із них на даний момент не планують повертатися найближчим часом. Це тягне за собою дефіцит кваліфікованих кадрів у найближчому майбутньому. Вітчизняні підприємства задаватимуться питанням: де знайти необхідну кількість персоналу з відповідними знаннями та навичками? Як результат, виникає актуальна проблема виплати податків і відрахувань, що призведе до суттєвого зменшення надходжень від платоспроможних покупців.

Плюсом цієї ситуації є підвищення кваліфікації, набуття нового досвіду і зв'язків співробітниками, які працювали в евакуації за кордоном. Також збільшиться кількість людей зі знанням різних іноземних мов. Своєю чергою, українські бізнеси мають бути готовими прийняти та адаптувати новий досвід і зміни, адже це допоможе відновити та розвинути бізнес після завершення кризи.

Також можна виділити кілька основних тенденцій розвитку ринку праці в умовах війни: по-перше, зміна попиту на певні види робіт. Під час воєнного стану зазвичай спостерігається збільшення попиту на працівників у галузі виробництва військової техніки, наукових досліджень, медицини, безпеки та захисту. Водночас, попит на інші види робіт, наприклад, на будівництво, може знижуватися. Можливе також зменшення попиту на трудові ресурси в певних секторах економіки через закриття багатьох підприємств і скорочення виробництва [2].

По-друге, це зміна структури зайнятості. Під час воєнного стану можливе скорочення робочих місць у певних галузях економіки, що може призвести до

зміни співвідношення між різними видами робіт. Водночас, попит на працівників у певних галузях може збільшитися, що призведе до збільшення чисельності працівників у цих сферах.

По-третє, це адаптація до нових умов. Розвиток ринку праці під час війни вимагає відповідної адаптації до нових умов і пошуку ефективних способів підтримки працівників і підприємців у період кризи. Уряди, роботодавці та профспілки мають співпрацювати, щоб створити нові можливості для працевлаштування, навчання та перекваліфікації працівників, а також забезпечити соціальний захист і допомогу тим, хто опинився у скрутній ситуації.

Важливим аспектом розвитку вітчизняного ринку праці під час воєнного стану є широка підтримка малого та середнього бізнесу. Це може включати в себе фінансову допомогу, податкові пільги та інші заходи підтримки. Малі та середні підприємства дуже часто є головними джерелами створення нових робочих місць і важливим елементом економічного розвитку (відновлення) в період кризи.

Звісно, війна внесла свої корективи в життя кожного українця. Безробіття, інфляція, виїзд з рідного дому – все це великий стрес для людини. В таких умовах відбуваються зміни на ринку праці і вони направлені на те, щоб хоча б мінімально задовольнити всі потреби населення. Бізнеси пристосовуються до проблем в реальному часі і шукають варіанти підтримки економіки України і населення.

Список використаних джерел:

1. Global jobs market set to deteriorate amid Ukraine war shocks: ILO. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/10/1130032>.
2. Аналіз ринку праці в Україні URL: <https://dopomoga.org.ua/blog/poisk-kandidatov/problemi-na-rinku-praczi-v-ukraini-u-2022/>.

Совгир К.С., Гордєєва-Герасимова Л.Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

В умовах сьогодення постає чимало питань, щодо управління персоналом на підприємствах під час загострення кризових явищ, для нашої країни в наш час таким лихом стала війна. Війна – це абсолютно незвичайна подія, яка має вплив на першорядні потреби людини у безпеці, і саме це виступає одним з найважливішим напрямком управлінської діяльності, так і вагомим інструментом на належне функціонування підприємства у цілому. Тому важливість управління персоналом на кожному підприємстві для оперативної взаємодії з покращенням економіки є успішність ведення бізнесу в адаптації до нових світових реалій через антикризове управління персоналом [1].

Саме тому актуальність захисту людей при одночасній забезпеченості стійкої роботи підприємства набуває питання антикризового управління персоналом.

Антикризове управління персоналом – це сукупність спрямованих дій голови підприємства на соціальний захист, формування та функціонування гідних умов для ефективного та належного розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства [2]. В умовах кризових явищ в економіці країни чи діяльності якогось підприємства одним з першочергових завдань є мінімізація витрат, проте у колективі не повинно бути непорозуміння, напруги між персоналом, адже це сприяє невиконанню плану роботи, що в результаті може бути катастрофічним для підприємства.

Актуальними проблемами в умовах сьогодення є:

– відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, через перебої роботи ІТ-систем за умови віддаленої роботи співробітників і це призводить до зниження рівня ефективності управління персоналу та роботи в цілому і це має певний формальний характер, зіставлення

основних результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, досить висока імовірність появи незацікавленості персоналу у результатах власної діяльності.

– низька заробітна платня, яка не відповідає складності поставленої роботи, що у результаті відштовхує випускників потенційних працівників.

– недостатній рівень мотивації персоналу через напружену ситуацію у країні та неможливість підвищення заробітної платні, надбавки, премії тощо, тому працівники не мають мотивації і це сприяє неякісній роботі [3].

Отже, вирішення цих проблем щодо управління персоналом вимагає антикризового управління персоналом, що передбачає не лише планування, відбір, підбір, розстановку, але і дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей, тощо [3].

З вищенаведених проблем робота з персоналом у режимі антикризового управління має передбачати ряд таких завдань:

– зміцнення ефективного кадрового резерву для різних ланок керівництва організації;

– встановлення кадрової структури, яка найбільш відповідає ситуації, що склалася, і підвищення фінансової складової, котра враховує оптимальне утримання персоналу;

– проведення кількісної та якісної оцінки кадрової структури, а саме доцільним є виявлення, підтримка і навчання нових технологій та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві;

– створення стратегічного та тактичного кадрового резерву;

– потрібно більше надавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям, формуючи робочі команди як між відділами, так і підрозділами організації для згуртованості колективу.

Можна ще додати, що чималу роль також відіграє забезпечення працівників і керівників потрібними технічними можливостями і знаннями для управління командами в обставинах, що склалися, а також дистанційній віддаленій роботі колективу [4; 5; 6].

Отже, розуміючи необхідність збереження персоналу під дією кризових явищ підприємство має прагнути відкриттю нових робочих місць, додання заробітної платні за умов виконання планів. Вищенаведений перелік завдань, який має поставити перед собою підприємство є антикризове управління персоналом, яке спрямоване на розв'язання таких важливих проблем як: потреба в персоналі, залучення та відбір нових кадрів, навчання, мотивація тощо.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
2. Заблодська І.В. Колаборація антикризових заходів підприємства. Прометей. 2008. № 3(27). С. 146-150.
3. Гавкалова Н.Л., Айнура Кярам Кізі Мосумова Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. №6, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>
4. Як змінюються бізнес-процеси у великій компанії після початку війни. Досвід «Дарниці». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>.
5. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1 (5). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(5\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6)

Стрюков В. В., Акімова В. В.

Дніпровський державний медичний університет (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Управління медичною організацією і кадровим потенціалом, не залежно від рівня надання медичної допомоги (первинна медико-санітарна допомога; вторинна медична допомога; третинна медична допомога) є надзвичайно важливим методом управління. Адже грамотне та ефективне управління,

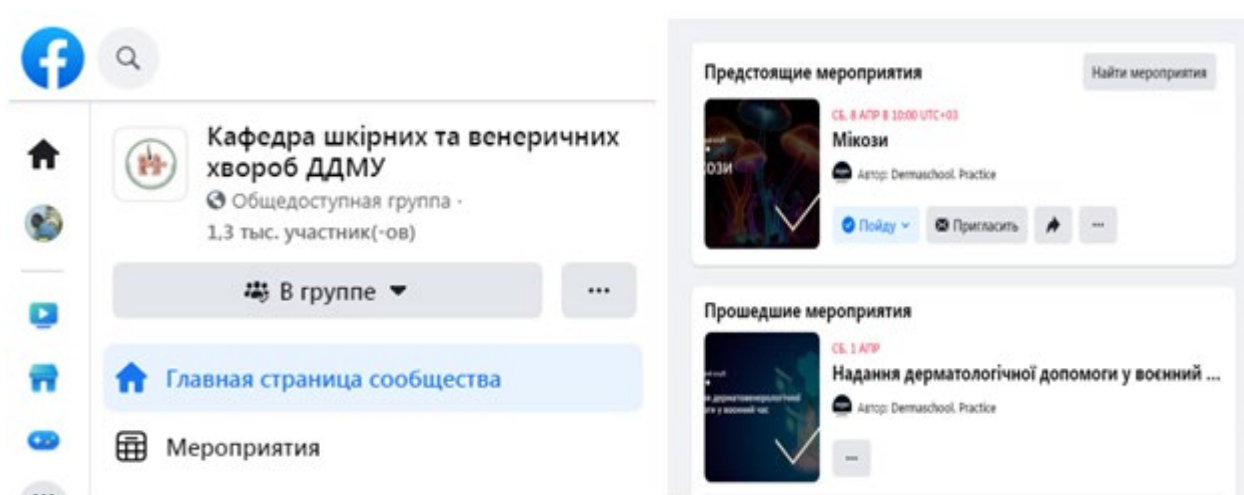
організацією та кадрами, забезпечує якість медичних послуг, а в умовах високої конкуренції, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, питання розвитку кадрового потенціалу набуває пріоритетного значення [1].

Професійне життя медичних працівників дуже мінливе. Знання та практичні навички тобто професійні компетенції [2], які були отримані в навчальному закладі та удосконалені в інтернатурі або під час практичної діяльності, швидко втрачають свою актуальність, це пов'язано винятково зі збільшенням обсягів медичних знань – удосконалення та відкриття нових діагностичних і лікувальних даних, що зумовлює швидко зміну концепцій, уявлень та навіть стандартів (протоколів) і, як наслідок інтенсивна зміна вимог ринкового середовища (попит і пропозиція медичних послуг). У зв'язку з цим Кабінет Міністрів України затвердив «Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» де зазначається, що безперервний професійний розвиток це – «безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей працівників сфери охорони здоров'я, що дає їм змогу підтримувати або підвищувати рівень професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я» [3].

Потрібно підкреслити, що підвищення кваліфікації це складова профілактики професійного/емоційного вигорання медичних працівників, а емоційна праця може вплинути на психічне здоров'я, на рівень благополуччя та задоволення працею медичного персоналу [4; 5]. Тому система безперервного професійного навчання повинна стати стратегічним напрямом розвитку як окремого медичного підрозділу (лікарня, амбулаторія тощо) так і медичної галузі в загалі [6].

Життя в надзвичайних умовах та кризових ситуаціях (пандемія, війна), дестабілізаційні фактори [7], як в державі так і на підприємствах, змушує шукати шляхи для виконання стратегічних завдань [8; 9] і в цих умовах дистанційне навчання стає головним методом як для навчання студентів та і для безперервного професійного навчання. Якщо для навчання студентів

потрібні спеціалізовані Інтернет платформи «Google class», «Microsoft Teams» тощо. Для безперервного професійного навчання з'являється можливість використання соціальних мереж (рис. 1).



**Рис. 1. Ефективність використання соціальної мережі
в безперервному навчанні лікарів**

Оцінку ефективності використання соціальної мережі Facebook, кафедрою шкірних та венеричних хвороб Дніпровського державного медичного університету, було проведено на підставі розрахунку кількості лікарів дерматовенерологів (3325 дані державної служби статистики) та кількості учасників в групі 1319.

Дистанційне навчання виступає єдиним способом безперервного професійного навчання в умовах кризи та війни. Ключовими особливостями дистанційного навчання те, що є можливість знайти індивідуальний підхід для навчання кожного (зручний час відвідування вебінару тощо) та відмічається економія фінансів як на рівні співробітника так і на рівні підприємства (відсутність виплат на відрядження, співробітник знаходиться на робочому місці).

Список використаних джерел:

1. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf>.

2. Stryukov, V., & Hromtseva, O. (2019). Analysis of key competences in vocational education. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*, 9(5), 94-109. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.6>
3. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Постанова Каб. Міністрів України від 14.07.2021 р. № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-п#Text>
4. Громцева, О.В., & Стрюков, В.В. (2022). Гендерне орієнтований підхід до менеджменту емоційним вигоранням у лікарів та середнього медичного персоналу в військовий час. *Економічні горизонти*, (2(20)), 94-110. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263950](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263950)
5. Krupskiyi, O.P., Stasiuk, Y.M., Hromtseva, O.V., & Lubenets, N.V. (2022). The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215-223. URL: <https://doi.org/10.15421/192218>
6. Striukov, V.V., Grynko, T.V., Krupskiyi, O.P., & Vazov, R.G. (2022). Current state and strategic directions of development of state management of nursing education in Ukraine. *Medicni Perspektivi*, 27(1), 174-183. <https://doi.org/10.26641/2307-0404.2022.1.254469>
7. Borysiuk, I., Yaremkevych, R., Sviatenko, T., Striukov, V., & Krupskiyi O. (2022). El impacto de la pandemia de COVID-19 en la educacion de los estudiantes de medicina. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 164-189. <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1322>
8. Стрюков, В.В., & Громцева, О.В. (2022). Державне регулювання медичною освітою: сьогодення, проблеми та шляхи вирішення. *Економічні горизонти*, (4(22)), 100-112. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267023](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267023)
9. Кричківська О., Білоус І., Дем'янюк А. Дистанційна освіта в надзвичайних умовах та кризових ситуаціях. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 8(13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-8\(13\)-99-108](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-8(13)-99-108)

Тронь Є. Е.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Центральним завданням стратегічного управління персоналом є забезпечення безперервності роботи персоналу як ключового елемента подолання криз. Під час кризи процеси управління персоналом прискорюються і набувають особливої гостроти. Відтік робочої сили з компанії, що перебуває в кризі внаслідок економічної кризи, може стати незворотнім, подібно до лавини, якщо вийде з-під контролю.

При вирішенні антикризового питання важливо забезпечити єдність праці як колективу індивідуальних цінностей співробітників. Тому з погляду завдань

управління краще розглядати кадрову справу як соціо-технічну єдність, яка функціонує і розвивається за певними законами. Діяльність компанії в кризових ситуаціях суттєво відрізняється від стабільного управління. У цьому відношенні антикризове управління відрізняється від традиційного управління персоналом і вимагає організованості. Особливо в кризових ситуаціях змінюється організаційна поведінка персоналу, зростає соціально-психологічна напруга в колективі, виникає необхідність мобілізації власного потенціалу для вирішення проблем за допомогою нестандартного підходу. Управління кадровою кризою вимагає розробки та впровадження низки тактичних і стратегічних заходів.

Існує два випадки кризи управління персоналом: криза управління персоналом як наслідок системної кризи та криза управління персоналом як основна причина системної кризи. Таким чином, можна сказати що в управлінні персоналом з дуже різними проблемами і функціями, такими як різні механізми і причини кризи, і різні конфігурації систем антикризового управління.

Необхідно оцінити, які ресурси доступні компанії: час, ресурси, компетенції, досвід, люди, стосунки, інформація. Треба намагатися врятувати те, що врятувати можна. Алгоритм управління кризою повинен включати такі кроки:

1. Визначте характер проблеми (яку проблему необхідно вирішити, наприклад, зниження продажів, фінансові ресурси, утримання клієнтів).
2. Створення команди з управління кризою (зазвичай за участю старших менеджерів і керівників ключових відділів).
3. Організація зовнішньої комунікації (управління зовнішньою інформацією для запобігання ризикам, які можуть загрожувати репутації).
4. Аналіз проблемної ситуації командою кризового управління (розбивка на підпроблеми, визначення пріоритетів, залучення експертів, виявлення небезпек, оцінювання ризиків і пошук можливих рішень).
5. Створення постійних каналів зв'язку з найбільш важливими зацікавленими сторонами (акціонерами, співробітниками, споживачами) – телефонні лінії, спеціальний сайт, компетентні консультанти тощо.

6. Реалізація знайдених рішень (успіх залежить від постійного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами, інформація перевіряється «командним центром»).

Реалізація всіх цих заходів сприяє виходу підприємства з кризової ситуації, реалізації антикризової програми, істотно змінює методологічні засади управління персоналом, сприяє забезпеченню особистої безпеки на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Зайцева Н.В., Яковенко В.С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск № 8.– С. 1222-1228. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підр. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с

Чуприна О. О., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Управління персоналом – це важлива складова будь-якого успішного бізнесу. Однак, умови кризи, які можуть бути викликані зовнішніми чинниками, такими як пандемія, економічні зміни або природні катастрофи, можуть суттєво позначитися на роботі компанії та управлінні персоналом. У цій роботі ми розглянемо деякі актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи та запропонуємо можливі шляхи їх вирішення.

Останні кілька років були дуже непередбачуваними для більшості компаній у світі, оскільки було введено різні заходи для боротьби з кризою, в тому числі карантинні обмеження, зміни в економіці та технологічний розвиток. У зв'язку з цим, управління персоналом стало складнішим, оскільки компанії змушені були швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безпеку своїм працівникам та забезпечуючи продуктивність бізнесу [3].

В умовах кризи компанії можуть зіткнутися зі значною втратою талановитого персоналу. Це може бути викликано різними чинниками, такими як зниження заробітної плати, скорочення робочого часу, зменшення кількості проєктів або відмови від додаткових переваг. Для запобігання цій проблемі, компанії повинні забезпечувати своїм працівникам розумні умови праці, які містять конкурентоспроможну заробітну плату, можливість працювати здалеку, гнучкі графіки роботи та інші бонуси [2].

Криза може суттєво вплинути на здоров'я та безпеку працівників компанії. Недостатній фокус на здоров'я та безпеку може призвести до високого рівня відсутності працівників, що може значно вплинути на продуктивність компанії.

Однією з головних проблем управління персоналом в умовах кризи є зниження мотивації працівників. Люди залишаються менш цікавими у своїй роботі через зменшення доходів, невизначеність майбутньої роботи, невідомість можливостей для професійного розвитку та інші причини. Це може призвести до збільшення кількості помилок, зниження продуктивності та інших негативних наслідків.

Для подолання цієї проблеми менеджери з управління персоналом можуть використовувати різні методи. Одним з них є підвищення визнання та нагородження працівників за їхній внесок у роботу. Також можна проводити тренінги та розвивати програми для професійного розвитку, щоб показати свою підтримку працівникам та допомогти їм збільшити мотивацію до праці.

Проте, для вирішення цих проблем, компанії можуть застосовувати ряд заходів, які допоможуть забезпечити продуктивність працівників, зберегти робочі місця та забезпечити розвиток та навчання свого персоналу.

Досвід українських компаній в подоланні кризових явищ в процесі управління персоналом свідчить, що можна використовувати наступні інструменти: «діджиталізація та автоматизація HR процесів, впровадження принципів соціокультурного різноманіття, впровадження Employee Experience (досвід працівника)» [1].

Таким чином, в умовах кризи, успішні компанії повинні бути готовими до змін, швидко реагувати на нові обставини та забезпечувати своїх працівників необхідними інструментами та ресурсами для того, щоб забезпечити максимальну продуктивність та збереження персоналу.

Список використаних джерел:

1. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>.
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дїм «Кондор», 2020. 396 с.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегїчного управління людським капїталом підприємства. *Економїчний простїр*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

Шило А. Е., канд. екон. наук Дзяд О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ ДЛЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

З міжнародними міграційними потоками пов'язано багато викликів для менеджменту персоналу компаній. Однією з головних проблем є пошук і зберігання талантів в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці. Із зростанням міграції робочої сили з'являється більше можливостей для компаній знайти нові таланти, проте, це також означає, що менеджмент персоналу повинен бути більш гнучким та мобільним у своїх підходах. Працевлаштування мігрантів для компанії базується на принципі порівняння вигід та витрат. Економічні вигоди від найму мігрантів можуть бути пов'язані з низькими вимогами щодо розміру заробітної плати, готовністю працювати в складних умовах, що може допомогти компанії знизити витрати на працевлаштування та збільшити ефективність роботи. Крім того, мігранти можуть мати різноманітні навички та досвід, що може бути корисним для компаній, які працюють у міжнародному середовищі.

Успішне управління персоналом в контексті міграції може призвести до значного збільшення конкурентоспроможності компанії та покращення її іміджу як роботодавця, забезпечуючи різноманітність та інклюзивність в робочому оточенні та збільшуючи інноваційність та творчість. Ризики працевлаштування мігрантів можуть бути пов'язані з їх адаптацією до нової культури та мови, правовим статусом, що може призвести до скорочення ефективності виробництва, негативного впливу на репутацію компанії та витрат на юридичні послуги.

Одним з головних викликів для менеджменту персоналу є забезпечення правильного підбору та відбору кандидатів з-поміж мігрантів. При цьому HR-менеджмент повинен враховувати їхні особливості, які пов'язані з культурними та мовними різницями, а також з відмінностями у регуляторних рамках. Наприклад, у деяких країнах можуть бути особливі правила з працевлаштуванням для іноземних працівників, які менеджмент персоналу повинен враховувати. Адаптація нових співробітників у колективі була та залишається важливим завданням кар'єрного менеджменту, потребує розробки та реалізації спеціально підготовлених програм із застосуванням відповідних інструментів.

Міграційні потоки можуть впливати на заробітну плату та умови праці в компанії. З одного боку, можливість працювати з мігрантами може допомогти знизити витрати та збільшити ефективність роботи. З іншого боку, конкуренція на ринку праці може призвести до зниження заробітної плати, що може вплинути на задоволеність працівників та впливати на їхню мотивацію. Актуальним викликом для HR-менеджменту залишається дотримання принципу «рівної оплати за рівну роботу» та забезпечення рівного доступу до можливостей просування для всіх працівників.

Одним з найбільших викликів для менеджменту персоналу в умовах міграції є забезпечення культурної різноманітності в колективі. Менеджер персоналу повинен бути свідомим того, що мігранти можуть мати різні мовно-культурні звички, які можуть вплинути на їхню співпрацю з іншими працівниками та

на загальну ефективність роботи. Тому, важливо забезпечити культурну компетентність менеджерів та співробітників, а також забезпечити мігрантам можливість вивчення мови та адаптації до нового середовища. Толерантність та інтернаціоналізація колективу потребує нових підходів, організації навчання, тренінгів та інших заходів для сприяння розумінню та взаємодії між представниками різних культур. Крім того, менеджмент повинен бути готовий до врегулювання конфліктів, що можуть виникнути через культурні різниці.

Ще одним важливим аспектом HR-менеджменту є соціальна адаптація мігрантів. Завдання полягає також і у тому, щоб забезпечувати мігрантам можливість отримати необхідну соціальну підтримку та надати допомогу в адаптації до нового середовища. Це може включати в себе допомогу в знаходженні житла, ознайомлення з місцевими культурними та соціальними нормами, а також допомогу в отриманні медичної допомоги та інших соціальних послуг. Кардовий менеджмент покликаний забезпечувати дотримання принципів справедливості та рівності в компанії. На практиці це означає забезпечення мігрантам доступу до рівних умов праці та заробітної плати, а також захист від дискримінації та іншого негативного ставлення через їхнє походження або інші характеристики. Актуальним питанням управління кадрами залишається питання правового забезпечення мігрантів. Менеджмент персоналу повинен забезпечити дотримання всіх правових вимог та норм, включаючи права на працю, соціальне забезпечення та медичну допомогу мігрантам. Крім того, управлінці мають вести відповідну документацію та проводити перевірку статусу мігрантів, щоб уникнути неприємних ситуацій, пов'язаних з незаконним працевлаштуванням чи неправомірним перебуванням.

Отже, вплив міжнародних міграційних потоків на менеджмент персоналу компаній є складним і потребує уваги до різних аспектів. Кадровий менеджмент повинен дотримуватися міжнародних норм щодо прав людини та праці, забезпечувати рівні можливості для всіх працівників, а також бути готовим до розв'язання

проблем, які можуть виникати в зв'язку з міграційними потоками, бути свідомим щодо можливостей та ризиків, пов'язаних з мігрантами, та діяти відповідно до цього. Для ефективного управління мігрантами HR-менеджмент повинен забезпечувати культурну та соціальну адаптацію мігрантів, розуміння культурних різниць та взаєморозуміння, захист прав мігрантів, дотримання правових норм, а також забезпечити відповідну документацію та перевірку статусу мігрантів. За для успішного використання потенціалу мігрантів та дотримання принципу рівних можливостей для всіх працівників, менеджмент персоналу має вживати заходів з просування культури різноманітності та інклюзивності, забезпечувати доступ до навчання та тренінгів, розуміти міграційні процеси та юридичні норми щодо працевлаштування мігрантів, а також бути готовим до змін у міграційних потоках, розробляти та реалізувати інтернаціоналізовані стратегії для ефективного управління ними.

ЗМІСТ

<i>Андрієнко В. В.</i> Підвищення рівня ефективності корпоративної культури підприємства.....	3
<i>Байлова О. О., Мироненко А. Є.</i> Підвищення продуктивності праці як спосіб покращення фінансового стану підприємства в сучасних умовах господарювання.....	6
<i>Байлова О. О., Ушакова М. М.</i> Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва шляхом вдосконалення людського капіталу.....	9
<i>Бобирь О. І., Смольник К. Д.</i> Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи.....	14
<i>Гвініашвілі Т. З., Іванова М. О.</i> Удосконалення матеріального стимулювання персоналу підприємства.....	18
<i>Гвініашвілі Т. З., Милащенко В. В.</i> Проблеми подолання опору змінам на підприємстві	21
<i>Гвініашвілі Т. З., Романов Р. В.</i> Управління змінами в забезпеченні ефективного розвитку підприємства в кризових умовах	24
<i>Гринько Т. В., Єрмолаєва К. Д.</i> Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні.....	27
<i>Гринько Т. В., Литвак Д. С.</i> Проблеми мотивації праці персоналу в кризових умовах.....	30
<i>Гринько Т. В., Лихачевська А. Ю.</i> Управління персоналом в умовах діджиталізації.....	32
<i>Гринько Т. В., Піндич А. С.</i> Безперервний професійний розвиток середнього медичного персоналу в Україні.....	37
<i>Жураковська А. В.</i> Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи.....	40
<i>Зубарєв Є. А.</i> Методи діагностики в підвищення продуктивності праці персоналу підприємств.....	43
<i>Калугіна К. І.</i> Актуальні проблеми управління персоналом підприємства в умовах кризи.....	46
<i>Крупський О. П., Сидоренко К. Р.</i> Гейміфікація як інструмент менеджменту персоналу.....	49
<i>Крупський О. П., Третьяк А. В.</i> Ефективні методи мотивування персоналу та створення цілісної команди	51
<i>Мартем'янова С. Д., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи.....	55

**Том 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ**

<i>Михайленко О. А., Паливода А. В.</i> Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи.....	57
<i>Олійник Т. І.</i> Сутність та особливості управління персоналом медичних закладів.....	60
<i>Первій А. К.</i> Шляхи удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємствах туристичної сфери.....	63
<i>Сливенко В. А., Синиця В. В.</i> Напрями підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах.....	65
<i>Смирнова Т. А.</i> Тенденції і розвиток ринку праці в умовах військового стану.....	68
<i>Совгир К. С., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Антикризове управління персоналом: виклики сьогодення.....	71
<i>Стрюков В. В., Акімова В. В.</i> Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в кризових умовах.....	73
<i>Тронь Є. Е.</i> Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи.....	76
<i>Чуприна О. О., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Особливості управління персоналом в умовах кризи.....	78
<i>Шило А. Е., Дзяд О. В.</i> Виклики міжнародної міграції для кадрового менеджменту компанії.....	80

Наукове видання

Мови видання: українська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 4. Актуальні проблеми управління
персоналом в умовах кризи

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Оригінал-макет Павлов Р. А., Біла К. О.
Дизайн обкладинки Біла К. О.

Підп. до друку 07.04.22. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 4,0. Тираж 90 пр. Зам. № 0423-01/4.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com

