



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

III Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

---

**Збірник тез доповідей**

31 травня 2024 р., м. Львів

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування



**III Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ:  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**Збірник тез доповідей**

**31 травня 2024 р., м. Львів**

**Львів  
Видавництво Львівської політехніки  
2024**

*Рекомендовано Науково-методичною радою  
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка».  
(протокол № 12 від 28.05.2024 р.)*

**У 27**      **III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»:** збірник тез доповідей (31 травня 2024 р., м. Львів) [Електронне видання]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. – Режим доступу: [vlp.com.ua/node/20822](http://vlp.com.ua/node/20822), вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр. і англ.  
ISBN 978-966-941-944-8

Збірник підготовлено за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку», що проводилась 31 травня 2024 р. у Національному університеті «Львівська політехніка» з метою формування національної концепції організаційної культури, інтелектуалізації систем управління персоналом українських підприємств та організацій, закладів освіти й особистісного розвитку працівників в трансформаційних умовах.

УДК 331.1

Відповідальний за випуск – Йосиф СИТНИК.

*Матеріали подано у авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.*

**СКЛАД ПРОГРАМНОЇ КОЛЕГІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ****СПІВГОЛОВИ КОЛЕГІЇ:**

**КУЗЬМІН О. С.**, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**СИТНИК Й. С.**, завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., доцент.

**УЧАСНИКИ КОЛЕГІЇ:**

**БОНДАРЧУК М. К.**, завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**ДОРОНІНА О. А.**, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, д. е. н., професор.

**ЄЗЕРСЬКА О. І.**, начальник Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці.

**ЗАХАРЧИН Г. М.**, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**КАРИЙ О. І.**, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**КОЛЕЩУК О. Я.**, завідувач кафедри економіки підприємств та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., доцент.

**ГЛИНСЬКИЙ Н. Ю.**, в.о. завідувача кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., доцент.

**МЕЛЬНИК А. Ф.**, професор кафедри менеджменту та публічного управління Західноукраїнського національного університету, д. е. н., професор.

**МЕЛЬНИК О. Г.**, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**МІЩУК Г. Ю.**, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування, д. е. н., професор.

**НАЗАРОВА Г. В.**, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, д. е. н., професор.

**ЧЕРНОБАЙ Л. І.**, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., професор.

**РІСНИЙ О. П.**, директор Львівського міського центру зайнятості, доктор філософії з економіки.

**ЯРЕМКО І. Й.**, завідувач кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор.

**СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ****ГОЛОВА КОЛЕГІЇ:**

**СКЛЯРУК Т. В.**, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент.

**УЧАСНИКИ КОЛЕГІЇ:**

**АНДРУСІВ С. В.**, провідний фахівець кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка».

**ВИННИЧУК Р. О.**, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент.

**ГОНЧАР С. Й.**, старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», доктор філософії з економіки.

**ПАНАС Я. В.**, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент.

**ЮРЧЕНКО Г. М.**, асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», доктор філософії з економіки.

## ЗМІСТ

### Секція 1

#### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ МАЙБУТНЬОГО

<b>Баліоз Борис</b> ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇЇ ХАРАКТЕРИСТИКА	11
<b>Бондарчук Марія</b> МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ	12
<b>Бондарчук Марія, Парасіч В'ячеслав</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ ЗА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	13
<b>Вербицька Галина</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	15
<b>Винничук Роксолана</b> УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	16
<b>Дорошкевич Катерина, Тельвак Руслан</b> ЕКОНОМІЧНИЙ ЗАХИСТ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	17
<b>Другов Олексій, Терзян Рубен</b> МІЖКУЛЬТУРНІ КОМАНДИ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ІТ-ПРОЄКТАХ	19
<b>Євченко Вероніка</b> РОЛЬ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	20
<b>Завербний Андрій, Псуй Мар'яна, Шаровський Ярослав, Завербний Сергій</b> ОПТИМІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	22
<b>Захарчин Галина, Федчук Христина</b> ІДЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	23
<b>Івановський Олександр, Адамик Вікторія</b> СТРАТЕГІЯ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕМІГРАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ (СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО НАСЛІДКІВ ВІЙНИ)	25
<b>Князєв Сергій</b> ДЕЯКІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МОЛОДІ, ЯК ОДНЕ ІЗ КЛЮЧОВИХ ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	26
<b>Коломацький Володимир</b> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
<b>Кохан Маріанна, Левицька Ольга</b> КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	29

<b>Лісніченко Тетяна</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ У ПЕРІОД СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	30
<b>Лісовська Лідія, Гладкий Олег</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	31
<b>Назаров Нікіта</b> СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ПРИЧИНИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ	32
<b>Наконечна Влада, Складук Тетяна</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	34
<b>Новаківський Ігор, Груба Роман</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗУВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ В ГАЛУЗЯХ БУДІВНИЦТВА, АРХІТЕКТУРИ І ДИЗАЙНУ	36
<b>Орленко Ольга, Сауляк Катерина</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	37
<b>Орленко Ольга, Філозова Аліна</b> ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРАЇНАХ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	38
<b>Панас Ярослав, Егреші Беата</b> ТИПИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	39
<b>Пирог Ольга</b> РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕПОХУ ЗМІН	40
<b>Романів Антон</b> ІНВЕСТИЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	42
<b>Сагайдак Софія, Юрченко Галина</b> ПРОГРАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ НА ПРИКЛАДІ УКРЗАЛІЗНИЦІ	44
<b>Самолук Наталія, Марчук Леонід</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	45
<b>Сив'юк Ольга, Краснюк Світлана</b> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	47
<b>Сидорак Орест</b> СУТНІСТЬ МЕНТОРИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	48
<b>Ситник Йосиф</b> СВІТОГЛЯДНІ ТА МЕНТАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	49
<b>Сінькевич Тетяна, Цалко Тетяна</b> ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: МОДЕЛІ, ОЗНАКИ ТА ХАРАКТЕРИСТИ	51
<b>Скулінець Юлія, Бойківська Галина</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	53

<b>Струтинська Леся, Гончар Роксолана</b> ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВІКОВІЙ ДИСКРИМІНАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ	55
<b>Тереняк Лілія</b> РОЗВИТОК БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	56
<b>Філь Олег, Любомудрова Надія</b> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН	58
<b>Чайковська Олена</b> ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ТА РОЗСТАНОВКИ ОСІБ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ В ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	60
<b>Шиян Дмитро, Севрюкова Єлизавета</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	62

## Секція 2

### СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>Андрушків Роман</b> СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ	65
<b>Афанасьєва Вероніка, Семенова Валентина</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	66
<b>Бас Ігор, Лісовська Лідія</b> ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ В HR ДЛЯ ПОЛПШЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІЗ ВТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ	68
<b>Башлай Віталій</b> ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСАХ ПІДБОРУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	70
<b>Білик Ольга, Перкова Маргарита</b> МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ	72
<b>Бойко Андріанна, Ситник Йосиф</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВАХ	74
<b>Бондарчук Марія, Сич Андрій</b> ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	76
<b>Варіс Ірина, Очеретюк Анастасія</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДЛЯ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	77

<b>Вонберг Тетяна, Ліневич Ольга</b> ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ І ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ	78
<b>Гладун Світлана, Оксюта Ірина</b> МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН	80
<b>Глинський Назар</b> ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	81
<b>Годиш Ярослав</b> ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНОЮ СФЕРОЮ	82
<b>Даниленко Олена</b> АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	83
<b>Данилевич Наталія, Давидюк Тамара</b> УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	84
<b>Дмитрук Сергій, Лютий Володимир</b> РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІД ВПЛИВОМ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	86
<b>Дмитрук Сергій, Панасенко Дар'я</b> ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВОГО АГЕНТСТВА	87
<b>Дрейчук Михайло</b> ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ	89
<b>Коваль Зоряна</b> СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	91
<b>Корда Вікторія, Юрченко Галина</b> ПІДХОДИ ДО ПІДТРИМКИ МОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ	93
<b>Левко Володимир, Бойківська Галина</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	95
<b>Ліпич Любов</b> ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА	97
<b>Логуш Олег, Гладун Мар'ян</b> ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЄНА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	99
<b>Любомудрова Надія, Ямщиков Ігор</b> ІННОВАЦІЙНІ ПРОГРАМНІ РІШЕННЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ	101
<b>Мельник Ольга, Киричук Ігор, Дубнер Денис</b> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ	103



<b>Новаківський Ігор, Червінський Віталій</b> ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МЕРЕЖЕВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	104
<b>Орленко Ольга, Тисяченко Дарина</b> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА	105
<b>Орленко Ольга, Криворот Єлизавета</b> ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ	106
<b>Панас Ярослав, Осійчук Олександра</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	107
<b>Петросян Агнеса, Семенова Валентина</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	108
<b>Пригарний Степан</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	110
<b>Принда Назар, Юрченко Галина</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ У НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»	111
<b>Прусік Тетяна, Гончар Світлана</b> «ПОДОРОЖНИК START» ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС»»	113
<b>Ревуцька Оксана, Юрченко Галина</b> ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	114
<b>Свідерська Аліна, Богданович Ольга</b> ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД УКРАЇНСЬКИМ ВИКЛИКАМ: СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ У ТОВ "ERNST & YOUNG"	115
<b>Сорокіна Жанна, Бойківська Галина</b> СИСТЕМА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІГМА СОФТВЕА»	117
<b>Сухенич Анна-Мішель, Юрченко Галина</b> ТІК-ТОК ЯК СУЧАСНА ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОЗВИТКУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ	118
<b>Тимошенко Васирина</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	120

### Секція 3

#### НОВІ ІДЕАЛИ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ НА РИНКУ ПРАЦІ – ЯК УМОВА ЯКІСНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

<b>Балик Уляна, Стасіцький Ігор, Хилюк Віктор</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН	122
---	-----

<b>Гойчук Василь</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	124
<b>Денісова Ольга</b> СТАНДАРТИЗАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ З ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ДОСВІД ЄС	126
<b>Дерев'янку Олександр, Богданович Ольга</b> ОСОБЛИВОСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	128
<b>Дончак Леся</b> ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРЕС- МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ	130
<b>Костюк Юрій, Гринів Наталія</b> ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЇХНЬОГО КАДРОВОГО РЕСУРСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	132
<b>Любомудрова Надія, Заморило Софія</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	134
<b>Мисак Юрій, Винничук Роксолана</b> МАЙБУТНЄ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	135
<b>Мороз Людмила, Кобільник Діана</b> ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	137
<b>Оксенюк Катерина</b> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	139
<b>Підлужна Вероніка, Ясінська Тетяна</b> ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ	140
<b>Рісний Олег</b> НОВІ ДЕРЖАВНІ АКТИВНІ ПРОГРАМИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	142
<b>Савіна Наталія, Миколюк Андрій</b> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	143
<b>Тіхонов Григорій, Кир'янова Олена</b> ЦІННІСНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	145
<b>Ярема Тарас, Сватюк Оксана</b> ОРГАНІЗУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ЗА ПРОЄКТОМ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ В УМОВАХ ВІЙНИ	147

#### **Секція 4**

#### **ВПЛИВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

<b>Бурак Маркіян</b> ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ФОРМАТИ iXBRL	152
--	-----

	10
<b>Висоцький Юрій</b> ФУНКЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	154
<b>Гадзало Надія</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	155
<b>Заворітній Микола</b> ВНУТРІШНЯ ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	157
<b>Марич Анастасія, Ясінська Тетяна</b> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ТА МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ СВІТІ	159
<b>Сивик Ірина, Ясінська Тетяна</b> ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	160

СЕКЦІЯ 1

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
СВІТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ МАЙБУТНЬОГО**

**Баліоз Борис**  
Національний університет оборони України

**ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇЇ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Політика розвитку людського капіталу базується на цінностях держави та є сукупністю принципів і підходів, що забезпечують поєднання інтересів співробітників, власників, партнерів, споживачів, суспільства, держави та людства.

Ціллю політики розвитку людського капіталу є створення умов для:

- усвідомлення кожним співробітником високої місії і призначення;
- розкриття та розвитку потенціалу кожного співробітника;
- розуміння значущості власного внеску в досягнення стратегічних та тактичних цілей;
- визнання заслуг кожного співробітника та структурного підрозділу;
- формування та підтримки статусу найбільш привабливого роботодавця на ринку праці.

Задача політики розвитку людського капіталу – забезпечення максимальної ефективності вкладень у людський капітал та розвиток у співробітників компанії ключових переваг: самостійності, професіоналізму, цілеспрямованості.

Під державною політикою дослідники сфери державного управління розуміють засіб, за рахунок якого держава може досягати встановленої мети у певному секторі шляхом правових, економічних, адміністративних методів впливу та наявних у розпорядженні ресурсів. Державну політику розглядають як процес трансформації державного управління з системи реагування на проблеми в систему, яка розширює адаптивні можливості держави та суспільства і здійснює цілеспрямовані зміни суспільних відносин.

Важливими характеристиками державної політики являються:

- реагування на зміни, які відбуваються в суспільстві та державі;
- комплексний характер і розгляд проблем у взаємозв'язку з іншими;
- ефективність і результативність; довіра населення.

Державна політика, спрямована на збільшення людського капіталу, традиційно ґрунтується на атрибутів людського капіталу (як правило, знань і навичок), що передбачає освіту та навчання. Розвиток атрибутів (таких як ставлення та сприйняття), що впливають на готовність працівників до інновацій, потребують різних втручань у державну політику: забезпечення доступності суб'єктам господарської діяльності необхідних ресурсів та знання, для зосередження уваги зазначених суб'єктів на складових людського капіталу. Держава повинна мінімізувати ризики, пов'язані з підприємствами, які інвестують у формування складових людського капіталу, що матиме за мету – стимулювання інновацій [1, с. 34]. Людський капітал становить дві третини загального багатства (включаючи природний капітал) у більшості промислово розвинених економік [2, с. 45].

Висвітлюючи важливість людського капіталу, Рада Європейського Союзу констатує, що освіта та навчання, оскільки вони обидва сприяють накопиченню людського капіталу [3, с. 10], мають вирішальну роль у вирішенні багатьох соціально-економічних, демографічних, екологічних та технологічних викликів, які постають сьогодні та виникнуть у майбутньому [4].

Державна політика спирається на визначені цілі, вимоги, наявні ресурси, галузеву специфіку та розроблені стратегічні документи. Реалізація державної політики відбувається за рахунок використання механізмів державного управління.

### Список використаних джерел

1. Відродження Донбасу: оцінка соціально-економічних втрат і пріоритетні напрями державної політики: Доповідь НАНУ. 2015. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015\\_mono\\_Strategiya.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2015/2015_mono_Strategiya.pdf).
2. Грішнова О. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2001. 254 с.
3. The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID. INSEAD Fontainebleau. 2021. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>.
4. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами [2019–2021]. Держслужба статистики України. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> 13. Основні показники ринку праці [2000–2013]. Держслужба статист.

**Бондарчук Марія**

д.е.н, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

## МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

Мотивація та управління розвитком персоналу в комерційних банках мають свої особливості, оскільки банківська галузь характеризується певними унікальними викликами та вимогами. Банківська галузь є дуже конкурентною, і конкуренція за талановитими працівниками завжди висока. Управління розвитком персоналу повинно бути спрямоване на залучення, утримання та розвиток найкращих фахівців у галузі. Банківський персонал повинен мати глибокі знання про фінансові продукти, правові норми та регуляції, а також володіти навичками в області клієнтського обслуговування та ризик-менеджменту. Мотиваційні програми повинні стимулювати постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Робота в банківському секторі може бути стресовою через високий темп роботи, великий обсяг відповідальності та важливість точності

У цьому контексті, важливими елементами плану розвитку банківського персоналу є:

- 1) система добору, яка включає різноманітні методи, такі як психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці та співбесіди;
- 2) визначення рівня компетенцій допомагає зрозуміти, наскільки кандидат відповідає потребам банку та його стратегії розвитку;
- 3) психологічні методи тестування, що дозволяють отримати глибше розуміння кандидатів та їхніх можливостей, що є важливим для забезпечення вдалого підбору;
- 4) залучення професійних експертів – може значно покращити якість добору персоналу, оскільки експерти можуть оцінити кандидатів з більш технічного та професійного погляду.

Окреслено сучасні напрями управління розвитком персоналу в комерційних банках:

1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Швидкі технологічні зміни та постійна еволюція банківської сфери роблять постійне навчання важливим для працівників банку. Підвищення кваліфікації допомагає персоналу залишатися на чолі технологічних та інноваційних тенденцій у банківській сфері.

2. Розвиток організаційної культури банку. Культура організації визначається її цінностями, нормами та практиками. Розвиток позитивної та стимулюючої організаційної культури може підвищити мотивацію та продуктивність персоналу.

3. Робота з резервом кадрів. Висування на керівні посади внутрішніх кандидатів може бути важливим елементом стратегії розвитку банку, оскільки це дозволяє забезпечити неперервність управління та зберегти ключові таланти в організації.

4. Системи оплати за знання й компетенцію. Ця модель стимулює працівників до постійного навчання та саморозвитку, що сприяє вдосконаленню їхніх навичок та знань.

5. Збільшення частки змінної частини в прибутку працівників. Може стимулювати працівників до більшого залучення та ініціативи у вдосконаленні робочих процесів та досягненні цілей банку.

6. Гнучкі пільги для працівників. Розвиток гнучких умов роботи може забезпечити більшу робочу задоволеність та збереження талановитого персоналу.

Врахування цих факторів та постійне удосконалення системи управління трудовими ресурсами можуть допомогти банку забезпечити конкурентоспроможність та успішність у майбутньому.

**Бондарчук Марія**  
д.е.н., професор,  
**Парасіч В'ячеслав**  
аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ ЗА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Система стратегічного управління комерційним банком (КБ) в умовах повоєнного відновлення сталого розвитку має включати низку підсистем, що забезпечують активну та ефективну участь керівного персоналу банківської установи в реалізації зазначеного типу розвитку. Це означає наявність двох аспектів в системі управління, а саме внутрішнього та зовнішнього спрямованого.

Зовнішньо спрямований аспект функціонування системи стратегічного управління комерційним банком в умовах повоєнного відновлення сталого розвитку має своїм змістом кооперування і комунікацію з такими контрагентами, які сповідують ідеї сталого розвитку і реалізують їх у своїй діяльності. Інакше кажучи, комерційний банк у своїй діяльності, що спрямована на фінансово-кредитне співробітництво в контексті сталого розвитку, має збільшувати питому вагу чисельності своїх клієнтів, які працюють за вимогами міжнародних і національних стандартів сталого розвитку економіки. Отже комерційний банк, налаштований у стратегічній перспективі на реалізацію більшого числа власних програм сталого розвитку, має у співпраці зі своїми зовнішніми партнерами орієнтуватись саме на такі заходи, проекти і програми. Адже сам банк меншою мірою впливає на довкілля. Банки не використовують таких технологічних процесів, що можуть нанести шкоду оточуючому середовищу. Такий, можливо шкідливий вплив, чинять лише виробники продукції та надавачі послуг, тобто потенційні клієнти банків. Роль банків у збереженні довкілля, у запобіганні негативним впливам з боку товаровиробників може полягати в обмеженні, або ненаданні кредитних чи інвестиційних ресурсів для розроблення та впровадження шкідливих технологій, для виробництва небезпечних, з екологічної точки зору, продукції та/чи послуг.

Таким чином, зовнішньо спрямований аспект функціонування системи стратегічного управління комерційним банком в умовах повоєнного відновлення сталого розвитку полягає, по-перше, у фінансово-кредитній підтримці (забезпеченні) відповідних заходів, проектів, програм з урахуванням екологічних вимог; по-друге, в обмеженні або відмові інвестиційної чи кредитної підтримки проектів, які не мають екологічної експертизи, що підтверджує дотримання позичальником вимог сталого розвитку.

Внутрішня спрямованість комерційного банку на дотримання вимог і реалізацію повоєнного відновлення сталого розвитку може включати декілька напрямів роботи. По-перше, систему кредитного моніторингу КБ як складової стратегічного управління його

діяльності та розвитку на екологічних засадах повоєнного відновлення сталого розвитку; По-друге, систему врахування соціального запиту на дотримання вимог суспільства щодо діяльності КБ, спрямування його стратегічного курсу, змісту стратегічного управління.

Докладніше щодо складу та змісту принципів побудови кредитного моніторингу в банку, що дозволяють перейти до розроблення окремих практичних рекомендацій, пов'язаних з його впровадженням у кредитний процес, викладено у публікаціях [1; 2]. Проте, вважаємо за необхідне і можливе уточнювати склад принципів та зміст кредитного моніторингу відповідно до змін цілей і напрямів кредитної політики банку. Такі зміни визначаються нинішнім воєнним станом, а також необхідністю проведення відновлюваних заходів щодо забезпечення інноваційного характеру сталого розвитку економіки у повоєнний період.

Система врахування соціального запиту на дотримання вимог суспільства щодо діяльності комерційного банку є важливою складовою стратегічного управління фінансово-кредитної установи. Визначення спрямованості стратегічного курсу КБ має відповідати завданням розвитку банківської системи держави, економіки окремого регіону, нарешті територіальної громади. Тільки за такого взаємозв'язку можна розраховувати на позитивний розвиток усіх ланок фінансової системи, усіх видів економічної діяльності та злагоди у суспільних відносинах. На зазначених засадах має формуватися зміст стратегічного управління у повоєнний період. У зазначеному контексті важливими є висновки тих дослідників, які вивчали й зазначали роль соціального фактору в діяльності комерційних банків.

Так, Рибалко О.С., Зайцев О.В. відзначають роль соціальних факторів як зовнішніх факторів впливу на фінансові результати банківської діяльності [3, с. 120]. Ласукова А.С. наголошує на впливі корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності банку в умовах недостатності коштів. [4, с. 147-148]. Башинський Т.В. відзначає недостатність уваги до питання соціальної відповідальності банків як важливої характеристики їхньої діяльності при помилковому її розумінні радше як благодійної та спонсорської діяльності [5, с. 107]. Богашко О.Л. розглядає питання соціальної відповідальності з позицій соціального банкінгу, який має на меті: розвиток суспільства, навколишнього середовища і особистості на основі невеликих проектів, які в кінцевому рахунку призводять до позитивного суспільного ефекту [6, с. 1].

Аналіз публікацій за проблематикою соціальної відповідальності комерційних банків показує широке коло соціальних аспектів, що мають враховуватися менеджментом банків. Проте ще не знайшли достатнього висвітлення питання соціальної відповідальності комерційних банків в період війни та у майбутній період повоєнного відновлення. Вважаємо за потрібне доповнити відзначені вище аспекти соціальної відповідальності комерційних банків, а саме: соціальною відповідальністю топ-менеджменту комерційного банку за інвестиційну та кредитну підтримку і реалізацію заходів, проектів та програм інноваційного характеру у відновленні сталого розвитку національної економіки у повоєнний період.

#### Список використаних джерел

1. Болгар Т. М. Удосконалення моніторингу банківського кредитного процесу. Академічний огляд. 2013. № 2 (39). С. 36–42.
2. Рац О.М. Організаційні засади кредитного моніторингу позичальників в системі управління кредитними ризиками банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №5. С. 117–120
3. Рибалко О.С., Зайцев О.В. (2020) Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. Економіка та суспільство, вип. № 21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-85>
4. Ласукова А.С. (2013) Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективності банківського бізнесу. Механізм регулювання економіки, 2013, № 3. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_18/ANNA\\_S\\_LASUKOVACorporate\\_Social\\_Responsibility\\_as\\_Factor\\_of\\_Bank\\_s\\_Efficiency.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_18/ANNA_S_LASUKOVACorporate_Social_Responsibility_as_Factor_of_Bank_s_Efficiency.pdf)
5. Башинський Т.В. (2014) Соціальна відповідальність банківського сектору України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2014, вип. 25. С. 104-110. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/18.pdf>

6. Богашко О.Л. Соціальний банкінг як перспективний напрям підвищення ефективності функціонування комерційних банків. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/219.pdf>

**Вербицька Галина**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

В сучасних умовах швидкість розвитку технологій є надзвичайно стрімкою, тому інноваційні підходи у управлінні персоналом стають ключовим фактором успіху підприємств та органів публічного управління. Важливо не лише створювати інноваційні вироби та послуги, але й мати компетентний та мотивований персонал, який здатний ефективно реалізувати поставлені завдання.

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності [1]. Впровадження інноваційних підходів, таких як система mentoring, може допомогти підтримати та розвинути знання та досвід у колективі. Ментори, які надають допомогу та поради молодшим співробітникам, сприяють їхньому професійному зростанню. Цей метод сприяє ефективній передачі цінних знань та досвіду в команді, допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, що сприяє загальному успіху організації.

Ще одним інноваційним методом є використання технологій e-learning для навчання персоналу. Це дає змогу працівникам отримати доступ до навчальних матеріалів у зручний для них час і здійснювати самостійне навчання, що сприяє постійному професійному зростанню. Значною перевагою використання електронних технологій у навчанні персоналу є можливість навчання осіб за індивідуальним графіком. Автоматизація процесу навчання дозволяє відмовитися від спеціально організованих контрольних заходів, що створює додаткову економію часу та грошей.

Однією з моделей професійного розвитку персоналу, що набуває щоразу більшої популярності, є гейміфікація [2]. Гейміфікація – це підхід до навчання та розвитку персоналу, який полягає в застосуванні елементів гри в корпоративному середовищі. Цей метод дозволяє залучити працівників до навчального процесу, зробивши його цікавішим та захопливішим шляхом використання елементів гри, таких як завдання, рівні, бонуси та конкуренція. Це допомагає підвищити мотивацію працівників. Впровадження гейміфікації в процес розвитку персоналу може допомогти покращити результативність навчання, збільшити зацікавленість працівників у власному розвитку та сприяти позитивній корпоративній культурі.

Також важливим елементом є впровадження системи оцінки та звітування, яка дозволяє визначити потреби персоналу у навчанні та розвитку, а також ефективність застосування навчальних програм. Завдяки цій системі керівники можуть активно співпрацювати зі співробітниками, виявляючи їхні сильні та слабкі сторони. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них, розвиваючи та підтримуючи команду на шляху до досягнення спільних цілей.

Керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників при розробці програм розвитку персоналу. Різноманітність методів і індивідуальний підхід сприяють формуванню вискоєфективної команди. Турбота про розвиток кожного співробітника та створення сприятливих умов для їх професійного зростання допомагає досягти успіху як для працівників, так і для організацій в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. №53. С. 47-52.



2. Дяків О.П. Використання інноваційних технології в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57.

**Винничук Роксолана**

к.е.н., доц.

Національний університет «Львівська політехніка»

## **УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Основними викликами ринку праці, які стосуються інклюзії та різноманіття, на нашу думку є працевлаштування людей з інклюзивних груп, їх адаптація в колективі, створення належних робочих місць та безбар'єрного робочого простору, навчання та розвиток таких працівників та переформатування корпоративної культури організації.

На українській цифровій платформі Дія Бізнес представлено кейси компаній, які впроваджують у свої hr-практики принципи інклюзивності та безбар'єрності. Зокрема, у IT-компанії SoftServe, яка вже багато років будує корпоративну культуру рівності та різноманітності, а віднедавна приєдналася до Глобального договору ООН, сповідуючи принципи рівності, доступності, інклюзії та сталого розвитку, працює відділ Accessibility Service, в якому – восьмеро осіб, п'ятеро з яких мають порушення зору. Відділ займається тестуванням вебресурсів, програм та мобільних додатків на доступність для людей з інвалідністю. Досвід ДТЕК Мережі стосується дуальної освіти, яка долає бар'єри в працевлаштуванні молоді та дає змогу роботодавцям отримати саме ті кадри, яких вони потребують. У квітні 2023 року Uklop спільно з компанією Mastercard, а також MacPaw запустив клас авто «Інклюзивний», яке оснащені гідравлічним або механічним підйомачем, рампою, спеціальними пасками безпеки та кріпленнями для фіксації крісла колісного. У співпраці з ГО "Громадський рух «Соціальна єдність» Фокстрот став першим українським бізнесом, що впровадив сервіс зв'язку з клієнтами, яким важко або неможливо користуватися текстом, а саме – із залученням онлайн-перекладача жестової мови як на сайті магазину, так і безпосередньо у торговому залі. Проект отримав назву "Безбар'єрний Фокстрот". Ощадбанк запровадив програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників, яка включає п'ять напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний, навчальний. Isobar Ukraine – глобальне діджитальне агентство допомагає з працевлаштуванням людей із порушенням слуху. У 2020 році StarLightMedia розпочала проект інклюзивного розвитку – доступності, розуміння та недискримінаційної культури щодо людей з інвалідністю. Робота у сфері інклюзивності в StarLightMedia охоплює чотири напрями: технічна доступність, інклюзивний рекрутинг, освіта та культура інклюзивності та приведення у відповідність корпоративних політик і програм. Компанія ЕУ в Україні надає молоді широкі можливості для успішного старту кар'єри. У 2021 році Intellias стала першою IT-компанією в Україні, яка підписала Принципи розширення прав і можливостей жінок, ініційовані Глобальним договором ООН та ООН Жінки, а також підписала Декларацію задля гендерної рівності та запобігання домашньому насильству від UNPFA та увійшли до ТОП-5 «Компаній, дружніх до родини». В межах визначення переможців Премії HR-Бренд Україна, серед номінантів у напрямку «Різноманіття та Інклюзія» у 2023 році стали компанія МХП з проектом «Жінки підкорюють чоловічі професії» та компанія KERNEL з проектом по адаптації ветеранів. Добрим прикладом компанії, що активно залучає і повертає до професійно-трудової діяльності ветеранів війни є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Вони створили програму життєстійкості «МХП поряд» та програму «Варто робити своє», завдяки якій було виділено 10 грантів для ветеранів на реалізацію їх підприємницьких ідей. Для тих, хто служить, компанія надає допомогу не лише у вигляді заробітної плати щомісяця, а й медичний супровід у разі поранення, допомога родині у розв'язанні побутових питань, забезпечення спорядженням, авто, одягом тощо. На прикладі МХП, було визначено, що одним із дієвих методів залучення ветеранів до роботи є створення нових робочих місць.

## ЕКОНОМІЧНИЙ ЗАХИСТ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Як відомо, питання економічної безпеки, що пов'язане із формуванням механізмів захисту підприємства в умовах протидії загрозам зовнішнього оточення перебуває під пильною увагою багатьох вчених-економістів. Серед них відзначимо праці Геєця В. М., Кизима М. О., Клебанової Т. С., Черняка О. І., Жаліло Я. А., Губського Б. В. тощо [1, 2]. В умовах повномасштабного вторгнення рф на територію України та дії воєнного стану, руйнувань зазнають не лише об'єкти промислової і цивільної інфраструктури. Загрози економічній системі підприємства також набувають деструктивного характеру, адже до негативних наслідків військової агресії рф можна також зарахувати еміграцію українського населення, руйнування ланцюгів постачання продукції, втрату частини експортного потенціалу на окупованих територіях та внаслідок численних руйнувань тощо. Це актуалізує дослідження механізмів захисту економічної системи підприємств та вивчення їх глобальних трендів, що забезпечить реалізацію інтересів та гармонійний розвиток підприємств. Увагу приділимо аспекту управління персоналом.

З метою забезпечення роботи системи економічного захисту підприємства та підсистеми управління персоналом в умовах військової агресії рф, повномасштабного вторгнення на території України та дії воєнного стану, акцентуємо на необхідності дослідження теоретичних засад за проблемою, для чого використаємо бібліометричний аналіз наукометричної бази даних Scopus, кореляційно-регресійний аналіз та прогнозування на основі трендової моделі за допомогою MS Excel. Візуалізацію бібліометричного аналізу реалізуємо за допомогою програми VOS viewer.

За результатами бібліометричного аналізу із 1943 по 2024 рік (березень 2024 року) у наукометричній базі Scopus виявлено 3230 публікацій, істотне зростання яких припадає на 2001-2024 рр. Прогнозне за допомогою регресійних моделей значення на 2025-2040 рр. становить 6504 публікацій, що у двічі перевищує їх загальну кількість у досліджуваному періоді (рис. 1).

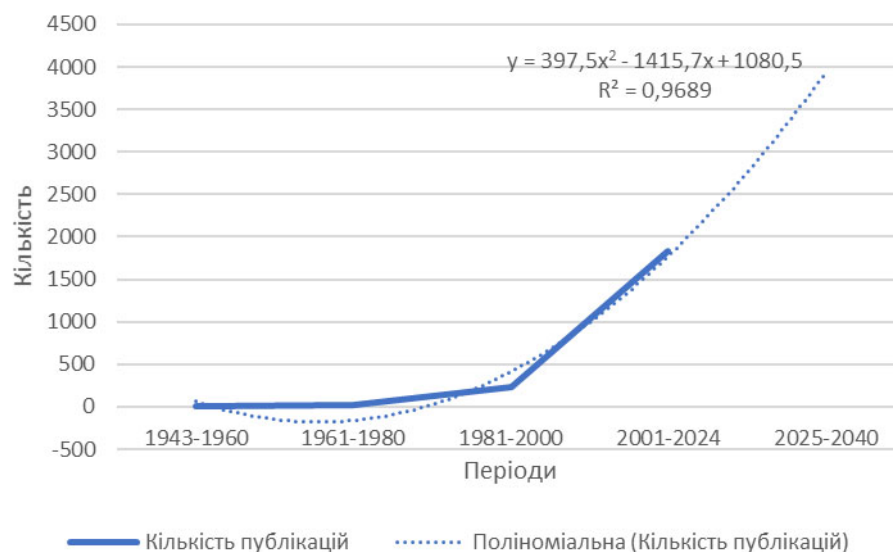


Рис. 1. Динаміка публікацій наукометричної бази Scopus за проблемою економічного захисту підприємства у 1943-2024 рр. та прогнозування на 2025-2040 рр.



## **МІЖКУЛЬТУРНІ КОМАНДИ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ІТ-ПРОЕКТАХ**

В умовах глобалізації та цифрової трансформації міжкультурні команди стають важливою складовою успішного управління ІТ-проектами. Такі команди дозволяють залучати фахівців з різних країн, що сприяє інноваціям та підвищенню ефективності. Однак, міжкультурна різноманітність може створювати певні виклики у сфері комунікації, що впливає на загальний успіх проєктів. Саме це зумовило актуальність цього дослідження, метою якого є обґрунтування підходів до формування міжкультурних команд та оптимізації комунікаційних процесів у проєктах інформаційних технологій. Формування міжкультурних команд вимагає врахування різних культурних аспектів, таких як норми, цінності та стилі комунікації. Згідно з дослідженнями, міжкультурні команди часто стикаються з труднощами, пов'язаними з мовними бар'єрами та відмінностями у сприйнятті інформації [1]. Крім того, важливо враховувати культурні відмінності у мотиваційних процесах, які можуть впливати на ефективність роботи команди [2]. Відповідно до досліджень, формування команд в ІТ-проєктах повинно включати розробку стратегій адаптації та інтеграції культурних відмінностей [1, с. 45-52]. Це дозволяє зменшити конфлікти та підвищити рівень співпраці між членами команди.

Однією з ключових задач в управлінні міжкультурними командами є забезпечення ефективної комунікації. Недоліки в комунікаційних процесах можуть призводити до неправильного розуміння завдань, зниження продуктивності та конфліктів. Для подолання цих проблем пропонується використовувати різні методи та інструменти комунікації. Запропоновано використовувати системи класифікації віддалених комунікацій, які допомагають структурувати та оптимізувати комунікаційні процеси [3, с. 78-86]. Такий підхід дозволяє забезпечити кращу взаємодію між членами команди, що працюють у різних часових поясах та культурних середовищах. Забезпечення ефективної комунікації також включає використання сучасних технологій, таких як відеоконференції, чат-платформи та системи управління завданнями. Ці інструменти дозволяють зменшити вплив мовних бар'єрів та культурних відмінностей на комунікацію в командах [4, с. 67-74].

Додатково, для підвищення ефективності роботи міжкультурних команд, необхідно розробляти програми тренінгів та навчання, які спрямовані на підвищення міжкультурної компетентності членів команди. Такі програми можуть включати заняття з розвитку навичок міжкультурної комунікації, розуміння культурних особливостей та управління конфліктами. Важливо також створювати умови для неформальної взаємодії членів команди, що сприятиме формуванню довіри та покращенню командної роботи.

На основі аналізу наукової літератури та практичних прикладів, можна виділити кілька ключових рекомендацій для підвищення ефективності управління міжкультурними командами в ІТ-проєктах. По-перше, важливо впроваджувати регулярні зустрічі та обговорення, що дозволить своєчасно вирішувати виникаючі проблеми та забезпечити прозорість процесів. По-друге, необхідно розробляти чіткі політики та процедури комунікації, що враховують культурні відмінності та забезпечують ефективний обмін інформацією. По-третє, слід заохочувати використання зворотного зв'язку та постійного вдосконалення комунікаційних навичок членів команди.

Успішне управління міжкультурними командами в ІТ-проєктах вимагає глибокого розуміння культурних відмінностей та розробки ефективних стратегій комунікації. Оптимізація комунікаційних процесів дозволяє забезпечити високу продуктивність та зменшити конфлікти в командах. Врахування зазначених аспектів сприятиме досягненню успіху

у міжнародних ІТ-проектах та підвищенню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

### Список використаних джерел

1. Рибалко І. В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проектах в умовах хаос-менеджменту // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: МНАУ, 2023. – С. 45-52.
2. Глобальні функції міжнаціональних команд віддаленої підтримки в ІТ-проектах // Інформаційні технології: проблеми та перспективи. – 2021. – № 2. – С. 23-31.
3. Мігус І. П., Сидоренко О. В. Система комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2021. – № 2. – С. 78-86.
4. Кравець О. Г., Шевченко Т. М. Формування ефективних команд у науково-освітніх проектах ІТ // Вісник Західноукраїнського національного університету. – 2023. – № 4. – С. 67-74.

**Свченко Вероніка**

к.е.н., доцент,

Українська інженерно-педагогічна академія

## РОЛЬ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Під управлінням персоналом мається на увазі діяльність з ефективного використання та розвитку людських ресурсів організації з метою досягнення поставлених перед персоналом завдань і виконання ключових показників компанії. В одних організаціях весь цей функціонал виконує один фахівець, в інших, як правило, у великих корпораціях, – під кожен позначену опцію є свій працівник соціально-кадрового блоку.

Незважаючи на на формалістське визначення цього роду діяльності, яке можна знайти в нормативно-правових актах та академічних джерелах, феномен управління персоналом на практиці вже протягом багатьох років відтворює свою власну культуру у компаніях та організаціях, обростаючи конкретними артефактами, цінностями, нормами, ідеологією, знаннями, традиціями та переконаннями відповідно до контекстуального розвитку суспільства. HR-сфера є рухомим і чутливим явищем, залежним від подій, що відбуваються в країні та світі, оскільки центральний і ключовий елемент управління персоналом – це люди. Людині властиво емоційно реагувати на зміни, що позначається на корпоративній культурі, нормах і правилах взаємодії всередині неї. Відповідно до того, як змінюється настрій соціуму, відбувається перебудова HR-культури і всіх її складових. Для культури управління персоналом властиве фольклорне і стереотипне тлумачення цієї професії, ґрунтоване на усталених суспільних уявленнях. Найчастіше у свідомості соціуму фахівець з управління персоналом асоціюється з процесом оформлення документів, що регламентують трудові процеси і взаємини [1].

Однак гуманістична модель, яка проголошувала принцип задоволеного і щасливого персоналу, не враховувала питання професіоналізму та ефективності працівників, але ж саме ці параметри роблять організацію конкурентоспроможною. Потреба вивести компанії на новий рівень за рахунок вдосконалення знань і навичок працівників сприяла пошуку нових рішень, у результаті чого з'явилися найрізноманітніші спеціалізації HR, які співвідносяться з трудовими функціями, позначеними в професійному стандарті фахівця з управління персоналом. Варто сказати, що вектори діяльності, які бурхливо увірвалися у сферу HR вектори діяльності не можна вважати чимось інноваційним, оскільки їхній прояв можна було спостерігати багато століть і навіть тисячоліть тому. Розглянемо ключові з них.

Спеціаліст із кадрів – це співробітник організації, який відповідає за діловодство, що регламентує процеси управління персоналом. Кадровий документообіг – найбільш традиційне для нашого суспільства відгалуження HR-блоку. Відділи кадрів, у яких традиційно займалися заповненням трудових книжок, працевлаштуванням і звільненням працівників,

знайомі всім з радянських часів. І саме з кадровим документообігом досі в багатьох асоціюється діяльність HR.

Сьогодні фахівець із кадрів повинен володіти великими знаннями, що дають змогу керувати HR-процесами в компанії: трудове законодавство, структура і штати підприємства, методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів, порядок обрання (призначення) на посаду, порядок оформлення, ведення та зберігання документації, пов'язаної з кадрами та їхнім рухом. Саме робота фахівця з кадрів стає адміністративною основою з вибудовування всіх HR-функцій у компанії.

У зв'язку з тим, що фахівець з кадрів володіє важливими інформаційними, методичними матеріалами та нормативно-правовою базою, перед ним відкривається значний ландшафт професій, у яких він може себе спробувати.

Для людей цього роду діяльності можливий рух як по вертикаллі, так і по горизонталі.

Можна надалі розвиватися в HR-напрямку; зануритися в трудове законодавство і піти у бік юриспруденції; поєднувати кадровий і бухгалтерський облік.

Тому багато хто, називаючи професію кадровика рутинною й односторонньою, помиляється, бо не бачить тих ресурсів, які є саме в цих фахівців.

Спеціаліст з управління персоналом (HR-менеджер) у сучасному розумінні – це співробітник, який вирішує завдання з функціонування трудового колективу у компаніях і на підприємствах з метою досягнення максимальної ефективності від використання людських ресурсів.

Офіційно професія фахівця з управління персоналом зародилася за часів промислової революції, що було зумовлено непростим соціально-економічним контекстом. Збільшувалися масштаби виробництва, разом із чим спостерігалось зростання штату підприємств, що вимагало від керівництва більш уважного ставлення до людського капіталу. У результаті на фабриках і заводах почали з'являтися фахівці, які займалися виключно справами працівників. Спочатку не було єдиної думки про те, як називати людей, які стежили за умовами праці на підприємстві, направляли хворих працівників на лікування, а дітей співробітників – у дошкільні освітні заклади. В Англії нинішніх HR-менеджерів було заведено називати секретарями благополуччя, а в США та Франції – громадськими секретарями.

В умовах сучасності HR-діяльність перестала розглядатися тільки в контексті розвитку корпоративної культури конкретної організації та набула автономії. Тепер професіонал, який займається питаннями людського капіталу, може працювати поза рамок, які задає конкретний роботодавець. Сприятливим ґрунтом для цього стали пандемія і подальші геополітичні події, які показали, що стабільності більше немає, а отже, треба вміти оперативно перебудуватися і вести свою діяльність в оптимальний для себе час і з будь-якої точки світу, відповідно до болючих точок суспільства, що виникають.

У зв'язку з цим HR-менеджери стали йти з найму у вільне плавання, задаючи нові тенденції у сфері управління персоналом.

Почали виникати і популяризуватися HR-вектори, що акцентують увагу саме на експертному знанні та досвіді фахівця, привабливому для індивідів, зацікавлених у своєму професійному та кар'єрному розвитку, а також особистісному зростанні.

### **Список використаних джерел:**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

## **ОПТИМІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Управління персоналом було, є і залишатиметься складним, комплексним, неординарним завданням для керівництва підприємств і організацій. Даний процес постійно вимагає від менеджерів все нових підходів, креативних, інноваційних рішень [1] тощо. Процес управління людьми значно ускладнюється в умовах війни. До існуючих проблем додаються нові загрози, такі як: втрата кадрів (через різні причини, обставини), постійні психологічні стреси, нестабільність, ризиковість тощо [1].

Проблематика управління персоналом є актуальною завжди. Її дослідженню присвячена значна кількість наукових праць та доробків. Серед науковців, які займаються проблемами управління персоналом доцільно зазначити наступних: Батюк Б.Б. [1], Гірняк К.М. [1], Дашко І.М. [2], Каткова Т. [3], Кінаш І.П. [6], Кравчик Ю. [3], Ковальський О.І. [7], та Михайліченко Л.В. [2], Мальчик М.В. [4], Попко О.В. [4], Оплачко І.О. [4], Перерва П.Г. [5], Кобелева Т. [5], Попадинець І.Р. [6], Пшик-Ковальська О.О. [7], Ринкевич Н. [8], Трушкіна Н. [8], Харчишина О. [8] та багато інших.

Огляд сучасної літератури у сфері управління персоналом засвідчує постійний інтерес до цієї проблематики, зокрема, особливостей в кризових умовах, умовах війни [1, 2, 7].

Зрозуміло, що при формуванні дієвих систем менеджменту за сучасних умов господарювання важливе значення відіграє врахування значущості персоналу. Його ефективне використання сприятиме досягненню цілей підприємств і організацій, забезпечуватиме їх гармонійний розвиток та зростання [2, 4].

За умов високого рівня конкуренції за висококваліфіковані кадри (а останнім часом через війну – просто за кваліфіковані) керівництву підприємств важливо опанувати, застосовувати інноваційні методи роботи з персоналом [1].

Зокрема, важливим елементом (складовою) є розроблення та запровадження систем моніторингу задля контролювання діяльності персоналу, оптимізування використання його потенціалу [2, 4]. Адже за кризових умов можливим є досягнення вершин продуктивності.

Ефективна система менеджменту персоналу впливає на різноманітні аспекти діяльності підприємств: рівні його продуктивності, ефективності, рентабельності, загальної результативності тощо [4, 5].

При цьому вміло сформовані системи моніторингу персоналу надаватимуть інформацію щодо розподілення робочої сили, використання кваліфікації та потенціалу, розподілення робочого навантаження, ресурсів тощо. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях управління [4, 5].

З метою оптимізування системи управління персоналом за умов війни (при постійному стресі, виснаженні, невизначеності, ризиковості тощо) важливого значення набуває застосування керівництвом підприємства методів «поведінкового» моніторингу. Ефективними засобами поведінкового моніторингу виступають наступні: камери спостереження, системи контролювання доступу працівників, програмне забезпечення тощо [2, 4]. Даний метод в складних безпекових умовах війни сприятиме ефективному забезпеченню безпеки на робочих місцях, запобігатиме неправомірній поведінці, захищатиме інтереси підприємства/організації тощо. Отже, система моніторингу персоналу виступаючи основою ефективного менеджменту персоналу повинна охоплювати широкий спектр методів, інструментів, технологій. При цьому керівництво має слідкувати за їх інноваційними змінами та застосовувати їх у своїй діяльності, адаптуючи до потреб підприємства та умов функціонування [2, 4].

Дані методи та технології мають бути покликаними оптимізувати використання наявної робочої сили, підвищити рівень її продуктивності праці тощо [2, 4].

Важливим також є прийняття креативних управлінських рішень в системі управління персоналом, особливо за умов війни. Це має бути не лише вимога щодо адаптування до негативних змін. Креативні управлінські рішення повинні спрямовуватися на активне формування та підтримання і розвитку середовища, де працівники зможуть не лише виживати, але гармонійно розвиватися [1].

За умов війни система управління персоналом як ніколи потребує до себе особливої уваги. Необхідно застосовувати виважені, фахові підходи, приймати інноваційні креативні рішення задля продовження діяльності та гармонійного розвитку (а не простого виживання). Це важливо з погляду на невизначеність тривалості загарбницької війни.

На завершення потрібно відзначити, що економічна криза, викликана війною з росією, не тільки створює загрози, проблеми, але й поступово відкриває перед підприємствами нові перспективні можливості. Нажаль, це відбувається за занадто високої ціни людських життів.

### Список використаних джерел

1. Батюк Б.Б., Гірняк К.М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. Випуск 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3449>
2. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3440>
3. Кравчик Ю., Каткова Т. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. Innovation and sustainability. 2022. № 1. С. 84–95.
4. Мальчик М.В., Попко О.В., Оплачко І.О. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. Економіка та суспільство. Випуск 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3540>
5. Перерва П., Кобелева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 65–72.
6. Попадинець І. Р., Кінаш І. П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. Наук. вісн. ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. №7 2 (20). С. 175–186.
7. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2(8). 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
8. Харчишина О., Трушкіна Н., Ринкевич Н. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств. Věda a perspektivy. 2021. № 3 (3). С. 126–146.

**Захарчин Галина**

д.е.н., професор,

**Федчук Христина**

здобувач вищої освіти ступеню магістр, спеціальності 073 «Менеджмент»  
Національний університет «Львівська політехніка»

### ІДЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні, на фоні уже чітко вкорінених у практику менеджменту соціокультурних тенденцій, необхідна радикальна зміна системи управління, спрямована не на окремі бізнес-процеси, що вимагають використання строгих технологічних процедур, а зорієнтована на



людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій, тобто потрібна система із чіткими ідеологічними засадами. Ідеологія є виразником сукупності ідей, трансформованих у концепції, якими керується вищий менеджмент, формуючи кадрову політику та політику розвитку організації в цілому. В історичному розрізі ідеологія завжди була присутня в кадровій політиці та еволюційно змінювалася відповідно до пріоритетних цілей менеджменту і погляду на людський чинник та визначення ролі людини в організації. У цьому контексті традиційно розглядають такі три вектори: економічний, органічний (автократичний) та гуманістичний. Сподвижники економічного підходу обґрунтували концепцію управління трудовими ресурсами, ідеологією якої була підміна людини функцією, тобто, працею, яка розглядалася як найбільша цінність працівника. Отож, технічна підготовка працівника, раціоналізація праці, яка вимірювалася затратами робочого часу і заробітною платою, строга дисципліна домінували у цій концепції. Прихильники органічного підходу в системі управління персоналом людину розглядають через призму посади, а стрижнем управління вважають адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. Раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, маркетинг, виробництво, збут), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на окремі підрозділи або команди. Гуманістичний підхід ґрунтується на концепції управління людиною, відповідно до якої професійні вміння, світогляд, творчий імпульс і освіта є важливим капіталом, із яким працівник вступає у виробничий процес. Отож, концепція людського капіталу спрямована на розвиток персоналу і створення відповідних умов для самоудосконалення й професійного зростання. З цієї причини, витрати, пов'язані із забезпеченням належного розвитку персоналу розглядають як інвестиції, здатні примножувати інтелектуальний потенціал організації і приносити додану вартість. Крім того, особливостями цього підходу є акцентування уваги на культурному контексті, цінностях, які є основою спільної діяльності працівників. Основна ідея гуманістичного підходу і концепції людського капіталу полягає у тому, щоб продемонструвати, як можна створювати ефективну організацію і підтримувати її завдяки культурологічним складовим – мови, національних традицій, цінностей, фольклору, обрядів, церемоній та інших культурних кодів. В умовах війни цінності, як стрижень культури, забезпечують глибоке осмислення реалій військового часу і бачення кожної людини своєї ролі та участі в наближенні перемоги.

Доцільно виділити декілька основних аспектів в ідеології управління персоналом. Це, зокрема, аспект світоглядний, який передбачає вибір способу практично-духовного освоєння дійсності, визначення сенсу й мотивів діяльності. Світоглядний аспект тісно переплітається із аспектом ціннісного вибору, на основі якого формуються ціннісні переконання, які об'єднують світогляд і спільність поглядів групи, команди. Ще один важливий аспект – це аспект влади, який в управлінні персоналом віддзеркалює політику співвідношення лідер – колектив – команда. Цей аспект відображає вміння забезпечити ефективну спільнодію за будь-яких обставин, особливо під час війни, коли у командах поряд можуть працювати люди з різним досвідом переживання війни-втрати рідних, інвалідністю, переміщення із тимчасово окупованих територій чи зон підвищеної небезпеки.

Управління персоналом на ідеологічних засадах реалізується через такі основні функції:

- об'єднувальна – спрямована на об'єднання зусиль та мотивування усього персоналу для виконання місії організації, особливо у складаний період, зумовлений війною;
- мобілізаційна – згуртування людей в умовах кризових явищ і нестабільності для підтримання духу, ментального здоров'я, сприятливої атмосфери в колективі, адже за роки війни значно погіршився соціально-психологічний клімат в організаціях;
- виражальна – забезпечується формальними й неформальними комунікаціями і відображає представлення інтересів та переконань усіх категорій персоналу відповідно до Кодексу корпоративної культури організації;
- самоідентифікації – відображає гармонійне поєднання особистісного рівня ідентичності із соціальним рівнем, усвідомлення своєї індивідуальності та своєї приналеж-

- ності до соціальної групи, прояв громадянської позиції. Особливо актуалізується в умовах війни, неконтрольованих глобалізаційних процесів та цифрової реальності;
- легітимізації – відображає прояв способу поведінки, зумовленої різним досвідом проживання війни.

Ідеологічні засади управління персоналом також мають своїм підґрунтям успадковані ідеологічні стереотипи, обумовлені специфікою національного менталітету. В умовах війни цей чинник проявляється особливо активно в національних архетипах – Віри, Волі, Сили. З цієї причини ідеологія, використовуючи ментальні особливості, повинна векторально розгортатися у напрямку стійкості духу, зміцнення впевненості, утвердження націоцентричної політики в усіх сферах, підвищення рівня довіри і відповідальності.

**Івановський Олександр**

студент групи ЕВ-13

**Адамик Вікторія**

доц. каф. ММП

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СТРАТЕГІЯ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕМІГРАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ (СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО НАСЛІДКІВ ВІЙНИ)**

Важливим питанням, яке стоїть перед вітчизняними підприємцями та перед національною економікою в цілому в умовах російсько-української війни, є правильний вибір стратегії виробництва. Ідея, яку ми презентуємо у нашій доповіді, полягає у тому, щоб не зосереджувати виробництво інноваційної продукції різного призначення на кількох великих підприємствах, а стимулювати розвиток малого підприємництва. Переваги посилення конкуренції у реальному секторі економіки полягають у наступному: створення майже ідеального ринку досконалої цінової та нецінової конкуренції сприятиме покращенню якості продукції. Олігополія, на нашу думку, не забезпечує досягнення цієї цілі; зменшення залежності виробників товарів та від постачальників. У великому бізнесі заміна одного постачальника, у випадку його неефективності, на іншого є більш складним завданням, ніж у малому; ефективніший захист від ворожих ракетних і дронівих атак. Завдяки реалізації стратегії територіальної диверсифікації виробництва вдасться уникнути масштабного ураження підприємств та об'єктів інфраструктури.

Прикладом описаної нами стратегії є виробництво дронів в Україні. На кінець червня 2023 р. у нашій країні налічувалося понад 100 виробників дронів [1]. Це дало змогу підвищити якість й технологічність дронів (наприклад вже зараз є дрони з машинним зором, які можуть захоплювати ціль та слідувати за нею навіть попри дію радіоелектронної боротьби [2]).

Зазначимо, що можливим напрямом розвитку вищезгаданої стратегії є частковий перехід до підземного виробництва, за умови неможливості здійснювати виробничо-господарську діяльність на поверхні. На даний момент місцезнаходження підприємств є засекреченим, адже вони виробляють товари військового призначення, причому не лише для України, а й для країн НАТО. [3].

Однак стратегія розвитку малого бізнесу має і свої недоліки. Так, значні витрати на виробництво та недостатня продуктивність праці малих підприємств може відтермінувати отримання прибутків. Проте висока якість продукції доволі ефективно забезпечується саме невеликими підприємствами у таких сферах, як ВПК та харчова промисловість.

Робимо висновок, що стратегія виробництва інноваційної продукції великою кількістю маленьких підприємств може вже імплементована, що забезпечує неабиякі успіхи не тільки в економіці, а й на фронті. За словами Сунь-Цзи (одного з найвідоміших та найуспішніших

військових стародавнього Китаю), «справжня стратегія – це збирання плодів ситуацій, з якими стикаємося по дорозі»[4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Ізвоцікова А. Понад 100 компаній в Україні виготовляють дрони – Федоров. СУСПІЛЬНЕ НОВИНИ. URL: <https://suspilne.media/516773-ponad-100-kompanij-v-ukraini-vigotovlout-droni-fedorov/> (дата звернення: 12.05.2024).
2. Неделько Н. FPV атакуватимуть без участі людини? Що таке машинний зір, який вже на фронті. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/viy-na-droniv-mashynnyu-zir-fpv/32882525.html> (дата звернення: 12.05.2024).
3. Таємні військові заводи України можуть робити зброю і для Заходу – Mundo – BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ce7rl019pjj0> (дата звернення: 12.05.2024)
4. 21 принцип «Мистецтва війни» Сунь-цзи для застосування в бізнесі | Na chasi. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/10/08/21-pryntsyp-mystetstva-vijny/> (дата звернення: 12.05.2024).

**Князєв Сергій**

доктор філософії

Національний університет оборони України

### **ДЕЯКІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МОЛОДІ, ЯК ОДНЕ ІЗ КЛЮЧОВИХ ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

Підготовка молоді є основою для посилення обороноздатності та готовності призовників у разі нового збройного конфлікту (або продовження нинішньої війни) [1, с. 159]. Таку підготовку не можна обмежувати виключно одним предметом/дисципліною у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, яким наразі є “Захист України”. Майбутні Захисники та Захисниці мають опанувати мінімально необхідні знання та навички військової справи ще до повноліття. У перспективі це дасть змогу також запровадити роботу із добору найбільш обдарованих та перспективних для Збройних Сил України (далі – ЗС України) школярів і молоді для можливого рекрутингу в майбутньому.

Підлягає розробленню та впровадженню нова система підготовки молоді, побудована на основі виконання громадянами України конституційного обов’язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, з урахуванням переходу на військову службу за контрактом та започаткуванням інтенсивної військової підготовки громадян України.

Для досягнення визначених цілей у тісній співпраці з Міністерством молоді та спорту України та Міністерством освіти і науки України необхідно:

- переглянути зміст навчальної програми предмету “Захист України та надати перевагу проведенню практичних занять у стрілецьких тирах, на полігонах і навчальних центрах, з належним забезпеченням;
- інтегрувати у навчальну програму інших предметів базові знання та навички, необхідні у військовій справі (зокрема, у географію – розділи щодо орієнтування на місцевості, у фізичне виховання – долавання смуги перешкод, в інформатику – базові знання щодо радіоелектронної боротьби, у медицину (біологію) – навички надання першої домедичної та медичної допомоги тощо);
- розробити програми мотивації молоді до вступу у заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти;
- організувати спілкування молоді з військовослужбовцями контрактної служби;

- знайомити з побутом військових містечок, проводити інформування з питань привабливого соціального пакета для військовослужбовців;
- організувати проведення всеукраїнських дитячо-юнацьких конкурсів та змагань на військову та військово-спортивну тематику, забезпечити ефективне інформаційне висвітлення, створити привабливу систему заохочень для переможців;
- популяризувати здоровий спосіб життя серед молоді, підтримувати спортивні гуртки.

Підготовка молоді має забезпечити здобуття базових індивідуальних військових навичок у сферах тактичної медицини, вогневої підготовки, інженерної підготовки (побудова фортифікаційних/оборонних споруд), використання дронів, маскування на місцевості, основ топографії, навичок виживання тощо.

Підлягає скасуванню сегрегація дівчат та хлопців під час підготовки щодо опанування навичок з медицини та стрільби. При цьому слід сфокусувати програми з підготовки на розвиткові лідерських якостей у хлопців та дівчат, взаємоповаги, уміння разом виконувати поставлені завдання.

При цьому передбачені порівняння та аналіз наявних систем підготовки до військової служби держав-членів НАТО, Європейського Союзу з метою:

- виявлення та використання кращих практик та досвіду;
- подальшої уніфікації підходів та принципів.

Отже, урахування та впровадження вищезазначених рекомендації суттєво вплине на кількісні та якісні характеристики мобілізаційного людського ресурсу Збройних Сил України.

### Список використаних джерел

1. Трачук С.В., Підлетейчук Р.В., Мілько Н.Р. Фізична підготовленість та готовність учнівської молоді до військової служби. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Київ, 2024. №4 (177) 2024 С. 159 - 162.

**Коломацький Володимир**

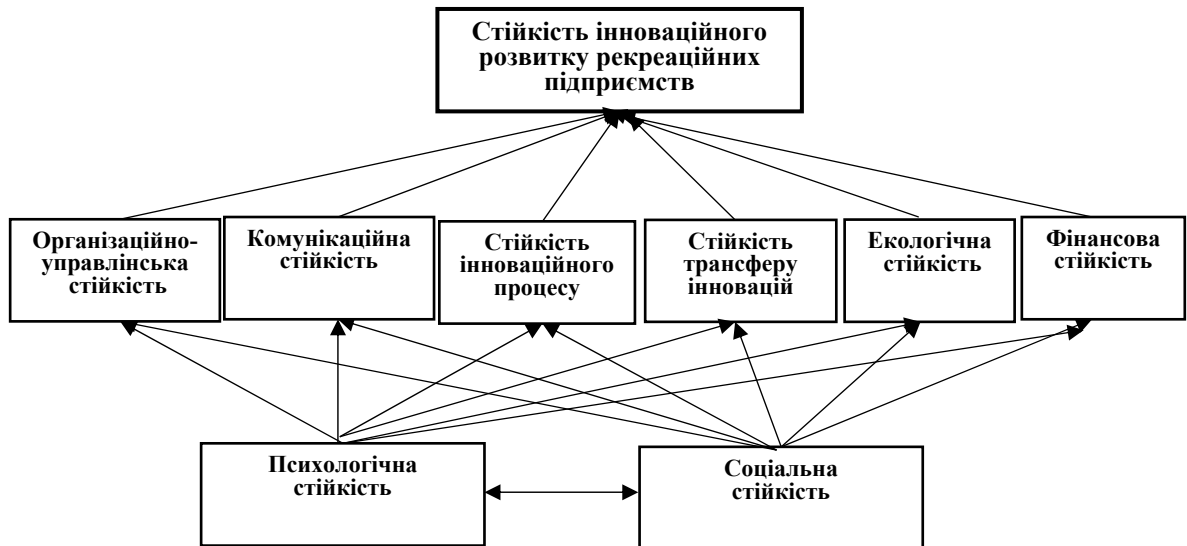
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стійкість загалом, це здатність системи витримувати зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових, планових чи стандартних. Рекреаційне підприємство (РП) може називатись «стійким», якщо воно у змозі впоратися із змінами в операційному середовищі, з мінімальною зміною чи втратою функціональності. Стійкість інноваційного розвитку РП передбачає гнучке реагування на всі зовнішні та внутрішні впливи для того, аби не запобігати новим обставинам, властивостям та відносинам, а уміло використовувати їх для постійного відновлення та самовдосконалення. До основних складових стійкості інноваційного розвитку РП можна віднести (рис. 1) [2]: організаційну стійкість, комунікаційну стійкість, стійкість інноваційного процесу, стійкість трансферу інновацій, екологічну стійкість, фінансову стійкість, психологічну стійкість та соціальну стійкість.

Під соціальною та психологічною стійкостями підприємств слід розуміти здатність окремого працівника, групи працівників та працівників підприємства загалом до перенесення різного роду збурень та відновлення після них, до адаптування та розвитку на основі досвіду, отриманого у результаті дестабілізуючих дій цих збурень. Тому психологічну та соціальну стійкості можна вважати базовими. Тут слід зауважити, що до першої умови життєдіяльності підприємств сьогодні, можна віднести їхню стійкість перед руйнівними силами – зовнішніми та внутрішніми, а до другої – достатньо високий темп їхнього розвитку, який найбільш повно і точно позначається на розвиткові інтелекту. Високий темп розвитку підприємств, включаючи й інтелектуальний, допомагає їм витримуватися на вістрі еволюції, бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.



З метою оцінювання, прогнозування та прийняття відповідних рішень щодо станів психологічної і соціальної стійкості підприємств та управління цими станами визначимо відповідні показники [1]. До показників оцінювання психологічної стійкості пропонуємо віднести: рівень інноваційного потенціалу; рівень інноваційної активності; рівень мотивації до інноваційної діяльності; рівень задоволеності професійною діяльністю; рівень адекватної самооцінки; рівень самоусвідомлення себе як фахівця; рівень саморозвитку; рівень самоактуалізації; рівень професійного самовдосконалення; рівень стресостійкості та адаптогенності.

До показників соціальної стійкості – рівень оптимізування кількості робочих місць; комфортність робочих місць; рівень екологічної захищеності робочих місць; рівень санітарно-епідеміологічної захищеності робочих місць; рівень умов праці; рівень оптимізування структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень приросту доходу персоналу; рівень оптимізування тривалості вільного часу; рівень відновлення здоров'я працівників.

Основним показником стійкості підприємств у сучасних умовах можна вважати рівень їхнього інтелектуального потенціалу та швидкість його зростання. Від інтелектуального потенціалу залежать усі наведені вище показники психологічної та соціальної стійкості. Це робить надзвичайно актуальною проблему інтелектуалізації діагностування станів розвитку окремих працівників, їхніх груп та працівників підприємства загалом, створення сприятливих умов для інтенсивного розвитку підприємств на інноваційній основі, для формування відповідних інноваційних середовищ. Дані інноваційні середовища мають бути здатними забезпечувати відповідну стійкість та адаптаційну здатність кожного працівника та підприємства загалом до умов ентропійного зовнішнього середовища і тим самим забезпечувати їм виживання.

Слідкування за умовою стійкості інноваційного розвитку РП та соціально-економічних систем загалом пропонується проводити на основі діагностування їхніх станів через дослідження виходів  $Y$ , вихідних значень показників психологічної та соціальної стійкості, як базових, та зіставлення останніх з метою  $Y^*$  (рис. 2).



Рис. 2. Рекреаційне підприємство як відкрита система  
 $\{X\}$  – множина входів;  $\{Y\}$  – множина виходів;  $\{Z\}$  – множина станів РП;  
 $Y^*$  – мета РП;  $|Y - Y^*| \leq \varepsilon$  – умова стійкості РП;  
 $\varepsilon$  – норма адаптації чи норма реакції

Рішення для подальшого керування стійкістю інноваційного розвитку РП пропонується приймати на основі результатів прогнозування параметрів  $Y$  та значень різниці ( $Y^* - Y$ ), які не мають перевищувати значення наперед заданої величини  $\varepsilon$  – їхньої норми реакції чи норми адаптації [3] до умов зовнішнього середовища, щоб забезпечувати їм адаптаційну здатність та стійкість.

### Список використаних джерел

1. Закорко П.П. Оцінка економічної стійкості підприємства / П.П. Закорко, В.Є. Бреус // Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. – Випуск № 13, 2017. – С. 464 – 467.

Тиркало Ю. Є. Ризик та забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур / Ю. Є. Тиркало // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. – 2022. – № 2. – С. 165-172. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_2_22).

2. Одрехівський М.В. Проблеми оцінювання стійкості функціонування інноваційних підприємств / М. В. Одрехівський // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – Маріуполь: Новий світ, 2015. – С. 29 – 37.

**Кохан Маріанна**

к.е.н., доцент

**Левицька Ольга**

студентка 4-го курсу

Львівський національний університет ім. Івана Франка

## КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах ринку, належно організована система управління персоналом значно визначає якість кадрових ресурсів та рівень успіху майбутніх досягнень будь-якої компанії. Контроль дозволяє виявляти та вирішувати проблеми в управлінні персоналом, вчасно коригувати стратегії та тактики розвитку організації, а також мотивувати працівників до досягнення кращих результатів. Він є необхідною складовою системи управління, яка сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Є кілька причин, у потребі управлінського контролю:

По-перше, важливо спостерігати що роблять співробітники і як вони це роблять. Накопичення навіть невеликих помилок може мати значний вплив на потенційну ефективність організації;

По-друге, компанія та її керівництво повинні адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що відбуваються. Зміни вимагають управління організаційними цілями на додаток до запланованих планів. Добре організований контроль дозволяє менеджерам швидко адаптуватися до змін;

По-третє, це постійно зростаюча складність завдань бізнес-організацій внаслідок розширення їх виробництва. У міру зростання виробництва менеджери, які відповідають за виконання всіх обов'язків у компанії, не можуть особисто контролювати кожен вид діяльності, слідкувати за зміною ринкових обставин і безпосередньо вирішувати нові проблеми, щойно вони виникають. Як наслідок, вони потребують офіційної системи контролю.

Поглиблене розуміння різноманітних інструментів контролю за персоналом допомагає організаціям ефективно наглядати, оцінювати та підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності своїх працівників. Одним із таких методів є оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу передбачає систематичний процес збору та аналізу інформації про працівників з метою оцінки їхньої продуктивності, компетентностей, потенціалу та результативності.

Кожна компанія встановлює чіткі і зрозумілі критерії, за якими буде проводитися оцінка. Це можуть бути професійні навички, досягнення, якість виконання завдань, поведінка та взаємодія з колегами.

Зараз не існує широко використовуваного підходу до оцінки персоналу як у місцевій, так і в міжнародній практиці. Але найпоширенішими методами є такі:

- Оцінка за результатами діяльності;
- Метод атестації;
- Самооцінка;
- Техніка «360 градусів» [1].

Оцінка результатів діяльності персоналу має три основні цілі: адміністративна, що передбачає регулярне прийняття об'єктивних рішень щодо персоналу (розміщення, переміщення, просування по службі, винагорода тощо); інформативна, яка дає керівникам необхідну інформацію про кількісний і якісний склад персоналу; і мотиваційна, яка спонукає працівників вдосконалювати трудову діяльність у тому напрямку, який вимагає організація [2].

Таким чином, сучасному конкурентному середовищі ефективна система управління персоналом стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Вона ґрунтується на постійному контролі за діяльністю співробітників, їх компетенціями та результатами роботи. Оцінка персоналу, яка проводиться за чітко визначеними критеріями, дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрового потенціалу, стимулювати продуктивність та лояльність працівників. Це, в свою чергу, веде до кращих результатів роботи компанії, її конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Важливо пам'ятати, що система управління персоналом має бути комплексною та динамічною, адже вона повинна адаптуватися до мінливих потреб бізнесу та зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. 311, с.
2. Л. А. Сиволап. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу/ Л. А. Сиволап, А. О. Галіцина // "Ефективна економіка". – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

**Лісніченко Тетяна**

магістр психології

магістр якості, стандартизації, сертифікації

провідний інженер ДП «НІРІ»

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ У ПЕРІОД СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Персонал становить важливий компонент підприємства і створює його імідж для здійснення діяльності відповідно до сфери застосування. Персонал підприємства може складатись з постійних працівників і тимчасових. В організаційній структурі відображаються постійні працівники з керівного складу підприємства.

Для створення структури підприємства необхідно підтримувати чітку послідовність та чинники, що впливають на неї. Структуру класифікують за такими ознаками [1]: функціональна структура; професійно-кваліфікаційна; статева; вікова структура персоналу; вікова структура. В діяльності підприємства задіяна функціональна структура, яка відображається у необхідних документах під час розподілу обов'язків і відрізняється типом управління підприємства.

Організаційна структура поділяється на вертикальну та горизонтальну. Відповідно до [1, с. 83] «Структура підприємства – це його внутрішня будова, яка характеризує склад, розміри його внутрішніх підрозділів, їх підпорядкованість та систему взаємозв'язків між ними». Для збереження персоналу у період становлення структури підприємства необхідно підтримувати належне мотивування. В [2, с. 34] визначено що мотивація «захопленість роботою, прагнення до успіху, престижне досягнення, зацікавленість у винагороді, почуття обов'язку, зобов'язання, допомога». Якщо більшість з зазначеного співпадає з внутрішнім станом працівника, то це

призводить до зацікавленості у виконанні завдання і можливого переходу з однієї структурної ланки до іншої (підпорядкування), і навпаки, їх відсутність призводить до спротиву. Поведінка визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації.

Головною вимогою під час створення організаційної структури є навчання персоналу та відповідність його кваліфікаційним вимогам. Під час створення структури не варто забувати й про зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Нестабільність економічної ситуації призводить до хаотичних вчинків зверху до низу структури.

З метою досягнення правильної та стабільної організаційної структури необхідно враховувати всі чинники: економічні, соціальні, психологічні тощо

#### **Список використаних джерел**

1. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор – Видавництво, 2016. – 378 с.
2. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. –Вінниця, 2016. – 150 с.

**Лісовська Лідія**

д.е.н, проф

**Гладкий Олег**

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція за таланти стає все більш активною. Компанії зрозуміли, що для забезпечення свого успіху необхідно не лише залучати талановитих співробітників, а й зберігати їх у своїй команді. Інноваційні технології в області управління персоналом дозволяють ефективно вирішувати цю проблему. Збереження талантів також стає однією з головних проблем для багатьох компаній. Втрата цінного співробітника може призвести до втрати навичок, знань та досвіду, а також збільшити витрати на заміну та навчання нових працівників. Застосування інтелектуальних технологій у вирішенні цієї проблеми полягає в розвитку персоналізованих підходів до управління персоналом.

Одним із ключових аспектів є оцінка потенціалу та компетенцій працівників. Традиційні методи оцінки можуть бути обмеженими та неефективними у виявленні потенційних лідерів або виявленні потреб у розвитку конкретних навичок. Застосування інтелектуальних технологій, таких як аналітика даних, машинне навчання та штучний інтелект, дозволяє компаніям проводити більш об'єктивну, точну та прогностичну оцінку персоналу. Аналіз великих обсягів даних дозволяє виявляти не тільки наявні компетенції, а й потенційні можливості розвитку кожного працівника.

Припустимо, що компанія використовує систему аналітики даних та машинного навчання [1] для оцінки потенціалу своїх працівників. Ця система аналізує великі обсяги даних, такі як результати роботи, звіти про навчання, фідбек від керівників та колег, а також інші показники успішності та відданості роботи. На основі цього аналізу система може ідентифікувати потенційних лідерів, які демонструють високу продуктивність, вміння керувати командою та відмінні комунікативні навички. Крім того, вона може виявити працівників з великим потенціалом для розвитку в певних напрямках або з новими навичками, які можуть стати критичними для майбутніх потреб компанії. За допомогою цієї системи компанія може розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що враховують їхні потреби, амбіції та можливості. Такі персоналізовані програми можуть включати різноманітні методи розвитку, такі як навчання, менторство, проекти зі змінною складністю, або навіть зміну посади для розширення навичок та досвіду. Таким чином, системи інтелектуального аналізу даних дозволяють компаніям ефективно виявляти та розвивати талановитих



співробітників, що в свою чергу сприяє збереженню талантів та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Згідно з дослідженнями у сфері людських ресурсів, у 2023 році ключовими технологічними змінами вважаються штучний інтелект і машинне навчання (21%), хмарні обчислення (20%) і 5G (17%). [2] Ці інноваційні інструменти виявляються критичними для сучасного HR-менеджменту, допомагаючи відчутно зменшити навантаження на фахівців у цій галузі. Наприклад, завдяки штучному інтелекту і машинному навчанню, HR-відділи можуть автоматизувати багато рутинних завдань, таких як сортування резюме та проведення перших етапів відбору кандидатів. Це відкриває можливості для більш ефективного використання часу та ресурсів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності бізнесу.

Більшість вітчизняних дослідників розглядають інноваційні методи управління персоналом загалом, не розподіляючи їх за конкретними кадровими функціями. Вергун В. А. та Ступницький В. І. [3] виокремлюють такі інноваційні методи управління персоналом, як "Корпоративний університет", "Віртуальна школа", гейміфікація, "Соціальна карта співробітника", "Кар'єрний портал", які можуть бути успішно використані на вітчизняних підприємствах. Проте цей перелік не є вичерпним, оскільки не охоплює всі аспекти управління персоналом.

Гетьман В. В. та Білодід А. О. [4] детально розглядають інноваційні методи розвитку персоналу, зосереджуючись на таких аспектах, як відеонавчання, тренінги, модульне та дистанційне навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, поведінкове моделювання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), Екшн-навчання, коучинг, мастер-класи, Shadowing ("стеження"), баскетметод, Secondment (своєрідне "відрядження"), та Buddying. Цей перелік охоплює методи навчання та адаптації персоналу.

Отже, інновації дозволяють компаніям ефективно виявляти, розвивати та зберігати таланти, підвищуючи загальну продуктивність та конкурентоспроможність організації. Однак, разом з потужним потенціалом для покращення управління людським капіталом, необхідно враховувати етичні аспекти та забезпечувати безпеку даних працівників. Такі конференції є важливим форумом для обміну ідеями та кращих практик у цій стратегічно важливій сфері сучасного бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Машинне навчання та аналіз великих даних: що це, як працює і для чого потрібно бізнесу. URL: <https://aicongference.com.ua/uk/news/mashinnoe-obuchenie-i-analiz-bolshih-dannih-cto-eto-kak-rabotaet-i-dlya-chego-nugno-biznesu-98145>
2. Новітні технології управління персоналом. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content>
3. Т. І. Савенкова "Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі", Проблеми теорії й практики управління. № 11, с. 108 – 116, 2013.
4. В. Гетьман "Інноваційні методи розвитку персоналу", Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17, с. 556 – 561, 2017.

**Назаров Нікіта**

д.е.н., доцент,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ПРИЧИНИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безліччю конфліктних ситуацій у сфері соціально-трудових відносин і управління персоналом. Не дивлячись на підвищений інтерес вчених до проблематики управління конфліктами, слід зазначити, що у науковій літературі здебільшого увага приділяється вивченню особливостей конфліктів на індивідуальному та груповому рівні соціально-трудових відносин, а саме протиріч, що пов'язані з

утисканням прав працівників в сфері наймання, оплати та умов праці, та які потребують залучення до їх вирішення профспілок, адміністративного управління, арбітражного суду тощо [2; 3; 4; 5]. Але наразі в управлінській практиці виникає більш широкий спектр протиріч, які стосуються безпосередньо трудової діяльності персоналу в умовах збройної агресії і руйнування підприємств в зоні бойових дій. Розглядаючи закордонний досвід у формування конфліктологічних теорій таких зарубіжних авторів, як Альберт М., Гелрігел Д., Дарендорф Р., Демінг В., Дойч М., Зіммель Г., Ланг Д., Молл Е., Козер Л., Мескон М., Парсонс Т. та інших [2; 6; 7; 8], слід вказати на те, що у їх працях переважно розглядається соціологічний та поведінковий підходи до управління конфліктами в організації. Вчені, спеціалісти та практики аналізують конфлікти, що виникають в організаціях, але єдиної думки щодо сутності організаційних конфліктів не виявлено. Тому зараз є актуальним аналіз сутнісних характеристик організаційних конфліктів, визначення їх причин, видів, ролі та місця в системі соціально-трудова відносин на мікрорівні.

Результати багатьох наукових досліджень доводять, що конфлікт є однією з найважливіших форм взаємодії людей, оскільки може стати засобом вирішення певних проблем, задоволення тих чи інших потреб. Будь-яка організація від самого початку є конфліктною за своєю природою та містить у собі потенціал напруженості [1]. Конфліктна взаємодія, що виникає в організаційному процесі, обумовлює особливості «мікроклімату» в організації та розвиток будь-якого колективу. Організаційні конфлікти мають важливе значення у господарських відносинах, їх перебіг суттєво впливає на стан суб'єкту господарювання та зачіпає інтереси окремих учасників цих відносин.

У західній літературі організаційний конфлікт характеризують більшою мірою як конфлікт, що виник на робочому місці між працівниками через їх бажання відстоювати свої погляди, цілі та дотримуватися суспільно визнаних цінностей і переконань в умовах обмеженості ресурсів як внутрішньо-організаційного фактору [7]. Але можна стверджувати і те, що організаційний конфлікт проявляє себе як активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил через розбіжності позицій, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, керівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку [8].

До основних особливостей організаційних конфліктів слід віднести детальне регламентування прав та обов'язків персоналу, що за певних обставин може спровокувати конфлікт інтерпретацій та компетентностей. Організаційний конфлікт базується на складному переплетінні соціокультурних та внутрішньо організаційних чинників соціально-трудова відносин. Культурній компоненті відводиться важливе місце серед чинників конфліктної взаємодії в організації, оскільки організаційна культура розглядається як складова соціокультурної підсистеми суспільства в цілому та окремої організації зокрема.

Під причинами конфлікту розуміють події, явища, факти, ситуації, які виникають перед конфліктом і спричиняють його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії [1; 3]. Причини виникають зазвичай раніше, чим проявляється саме зіткнення соціальних сторін, вони надають можливість встановити джерело виникнення конфлікту.

Об'єктивні причини конфліктів полягають у нерівномірному розподілі ресурсів. Через те, що різні індивіди мають різний доступ до ресурсів (влада, повноваження, права, обов'язки та ін.), вони не можуть повноцінно вирішувати свої життєві завдання і змушені взаємодіяти і підкорятися. В таких умовах причинами конфліктів стають: розходження в цінностях та цілях; взаємозалежність завдань; незадовільні або відсутні комунікації між суб'єктами взаємодії; необхідність доповнювати зусилля один одного під час виконання завдань. Серед соціально-психологічних причин організаційних конфліктів виділяють такі: несприятливий соціально-психологічний клімат; аномія соціальних норм; труднощі адаптації до групи/середовища; протиріччя поколінь; територіальні протиріччя; прояви агресії. Особистісні причини обумовлюються ступенем конфліктності особи, що відображає частоту виникнення міжособистісних конфліктів з участю цієї особи.

На основі проведеного аналізу підходів до визначення поняття «організаційний конфлікт» та узагальнення причин виникнення конфліктів в організації доцільно визначити організаційний конфлікт як відносини між структурними одиницями організації, які характе-

ризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих цілей, інтересів, поглядів, ускладнюють досягнення загальної мети організації через управлінські, ресурсні, структурні, інформаційні, соціально-психологічні та інноваційні причини.

### Список використаних джерел

1. Біловодська О. А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
2. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
3. Колот, А. Вирішення соціально-трудоових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. 2023, Економіка та суспільство, № 49.
4. Паращенко Л.І., Вітомський Ю.Л., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв’язання. Актуальні проблеми психології. 2019. Т. IX. Вип. 12. С. 353–364.
5. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 748. С. 88–95.
6. Alper S., Tjosvold D., Law K. S. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*. 2000. 53 (3). P. 625–642. URL: doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x (accessed December 19, 2022).
7. Dahrendorf R. *Class and conflict in an industrial society*. London: Routledge, 2022. 354 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003260257> (accessed September 19, 2022).
8. De Dreu Carsten K. W., Gelfand Michele J. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York; London: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. 508p.

### Наконечна Влада

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

### Склярук Тетяна

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Впровадження інноваційних технологій є одним із важливих аспектів ефективного мотивування персоналу. Серед основних напрямів можемо виділити наступні: гейміфікація, коучинг, рекрутинг, програми розвитку емоційного інтелекту, талант-менеджмент, менеджмент знань та персоналізація.

Термін «гейміфікація» у компаніях почав з’являтися ще в далекому 2010 році і набув широкої популярності до 2015 року. Гейміфікація – це застосування елементів гри у неігрових механізмах [1]. Використовується здебільшого як стимул працівників до роботи. Елементами гри виступають: значки, бейджики, бали, таблиця лідерів. Технологія дозволяє вирішити проблеми з продуктивністю праці, порушенням трудової дисципліни, забезпечує виявлення особистостей, які вирізняються своїми лідерськими навичками. В економічній літературі виокремлюють три види гейміфікації [1, 2]:

- Один з найпопулярніших видів – конкуренція. Мотивування відбувається шляхом застосування лідерських таблиць. У такому випадку переможцем може бути лише одна людина, але хотіти досягти цього результату будуть всі.
- Метод «безпрограшний» або його ще часто називають «Win-Win». Цей інструмент орієнтований на легкий та комфортний процес в якому немає переможця.
- Естетика, цей метод дозволяє зобразити цілі та завдання в зрозумілому вигляді.

Слід відмітити, що гейміфікацію не можна впровадити в організаціях, які не мають чітко поставлених завдань та персоналу, який відгукнеться на таку форму роботи.

Коучинг – спочатку це поняття застосовувалося лише у спорті та означало «тренер» або ж «наставник» [4]. Не так давно його почали застосовувати в управлінських практиках. Менеджери підходять до управління персоналом шляхом допомоги та порад в певних рішеннях. Також коучинг може бути стилем керівництва в якому основною метою є добрі стосунки з підлеглими.

Рекрутинг включає в себе підбір кваліфікованих кадрів на ту чи іншу посаду в компанії. Досліджуючи питання рекрутингу, слід мідритити, що в економічній літературі виокремлюють такі види рекрутингу [4, 5]:

- Лінійний рекрутинг – це найпростіший спосіб знайти кадрів для посад нижчої та середньої ланки. На просторах інтернету з'являються вакансії, які не потребують високої кваліфікації від потенційних працівників.
- Management selection – підбір кадрів згідно з вимогами для керівних посад нижчого та середнього рівнів.
- Executive search – пошук орієнтований на керівні посади вищого рівня.
- Headhunting – включає в себе пошук кадрів відповідно до професійних навичок.

Розвиток емоційного інтелекту є невід'ємною частиною досягнення успіху. Для заохочення працівників до роботи необхідно вміти слухати їх та їхні потреби, саме завдяки задоволенню потреб персонал буде краще виконувати свою роботу, спілкування стане відкритішим, а конфлікти помітно рідшими. Через вміння управляти власними емоціями та розуміти емоції оточуючих можна створити комфортне та продуктивне середовище для праці.

Наступною технологією є «талант-менеджмент». Основне завдання тут – знайти талановитого працівника та втримати його на робочому місці.

В економічній літературі виділяють такі основні стадії управління талантами [4, 5]: ідентифікація та залучення талантів; розвиток талантів; управління талантами; відстеження та оцінка ефективності управління талантами.

Талант-менеджмент є важливою складовою управління персоналом та розвитку компанії.

Менеджмент знань або управління знаннями, важливо зауважити, що це не управління інформацією. Полягає у ефективному управлінні знаннями працівників та персоналізації посад.

#### Список використаних джерел

1. Олійник Д. В. Гейміфікація – як новітній метод мотивації персоналу сучасної організації. [https://cutt.ly/3w6Sr9hLhttps://ddpu.edu.ua/images/stories/news/2018/06\\_june/08/04/peu\\_zbirka\\_2018.pdf#page=30](https://cutt.ly/3w6Sr9hLhttps://ddpu.edu.ua/images/stories/news/2018/06_june/08/04/peu_zbirka_2018.pdf#page=30) «сторінки 30-35»
2. Сергєєва Л. Гейміфікація: ігрові механіки для мотивації персоналу . [https://lib.iitta.gov.ua/6072/1/%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D0%B8%D1%84%E2%94%82%D0%BA%D0%B0%D1%86%E2%94%82%D1%8F\\_\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/6072/1/%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D0%B8%D1%84%E2%94%82%D0%BA%D0%B0%D1%86%E2%94%82%D1%8F_(1).pdf)
3. Серєда Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: Зарубіжний та український досвід <file:///C:/Users/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0/Downloads/6006-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-12060-1-10-20180919.pdf>
4. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf>
5. Дацькова Д. В. Талант-менеджмент як складова системи управління персоналом у сучасних організаціях. <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ytZwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=P>

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗУВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ В ГАЛУЗЯХ БУДІВНИЦТВА, АРХІТЕКТУРИ І ДИЗАЙНУ**

В умовах цифровізації та глобалізації інформаційно-комунікаційні технології суттєво вплинули на управління HR-процесами в галузях архітектури, будівництва і дизайну. Специфічна сфера діяльності знань і практичної діяльності зумовлює потребу організування і оптимізувати використання різнофахових груп кваліфікованого персоналу, здатних виконувати унікальні спеціалізовані завдання. На HR-менеджерів таких компаній покладають посилені вимоги до розвитку таких узагальнених знань і вмінь у сферах комунікації, організаційні навички, адаптивність, етичність, дипломатичність, емпатія, орієнтування на результат. Поряд з цим слід розвивати професійні навички в таких площинах як:

- навички дизайну спеціалізованих бізнес-процесів (суттєве бачення ефективного процесу, вміння його ідентифікувати, гармонізації сукупності процесів в організації, реалізація інноваційних проєктів, регулярний перегляд і впровадження інноваційних підходів);
- вміння формування ефективних проєктних команд; ефективне організування роботи команди; навички мотивації та вирішення конфліктів;
- навички аналізування внутрішніх і зовнішніх ринкових умов, змін в законодавстві, виявлення негативних впливів та оцінювання ризиків, які вони несуть для компанії;
- аналітичні навички роботи з фактологічною інформацією, її наступне структурування; відстежування ринкових тенденцій, на їх основі робити прогнози, рекомендації; коригувати підходи та процеси;
- ефективне координування крос-функціональних підрозділів з метою реалізації проєктів, або досягнення спільних цілей;
- навички перемовин та орієнтування на безпрограшний результат win-win solution win-win, при якому задіяні стейкхолдери досягають поставлених цілей.

Загалом розвиток HR-менеджерів має орієнтуватися на формування ефективних керівників адміністративної сфери, бізнес-аналітиків, консультантів, а також проєктних менеджерів. Поряд з цим становлення ефективного HR-менеджера відбувається в умовах інтенсивного застосування широкого спектру різноманітних програмних інформаційних інструментів [1]. Найбільш широко почали застосовуватися HRM/HRIS системи, які допомагають ефективно автоматизувати обробку даних про співробітників, управляти часом і відвідуваністю, вести платіжні відомості і звітні документи, підтримувати аналітику, надавати інформаційні послуги для самообслуговування співробітників. Все більше компаній сьогодні дозволяють співробітникам отримувати доступ до частин рішень HRM, проте разом з цим співробітники повинні розуміти важливість підтримки цілісності системи і захисту інформації, що міститься в ній. Доцільність вибору того чи іншого програмного забезпечення для конкретної організації обумовлюється такими чинниками як функціональність, конфіденційність, вартість, швидкість впровадження, зручність у використанні, здатність до інтеграції, вартість і якість технічної підтримки.

### **Список використаних джерел**

1. Emma Kennedy. How VR is transforming HR/CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом в умовах російсько-української війни та воєнного стану є складною та відповідальною задачею, що вимагає не лише стратегічного бачення, але й глибокого розуміння конфлікту. Створення безпечних умов та психологічна підтримка персоналу стає пріоритетом, вимагаючи від керівників швидкого та ефективного реагування на сучасні виклики. За результатами опитування українських роботодавців компанією Deloitte у 2022 році основними викликами на початку війни були: безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%), забезпечення неперервності робочих процесів (49%), необхідність скорочення витрат (39%), нерівномірне завантаження команд (39%), утримання ключових працівників (21%) [1].

Більшість підприємств відчувають проблеми з постачальниками, логістикою, фінансами та попитом на продукцію, водночас виникають кадрові проблеми, такі як "кадровий голод", соціальне відчуження та дискримінація на робочому місці, що стимулює їх шукати нові стратегії, такі як зміна постачальників, логістики та впровадження гнучких графіків роботи, включаючи дистанційну форму праці [2].

Для підтримки працівників у воєнний час, важливо розглянути створення програм психологічної підтримки та консультування для постраждалих. Також потрібно активно працювати над підвищенням мотивації працівників за допомогою стимулюючих програм та підтримувати їх відчуття соціальної підтримки.

Людські ресурси мають реальний та потенційний внесок у досягнення короткострокових та довгострокових бізнес-цілей через використання ефективних стратегій управління. Досвід підприємців підтверджує, що фокусування на людських ресурсах є вирішальним, оскільки вони є найціннішим активом компанії, що допомагає їй вирізнитися [3].

Управління персоналом в умовах воєнного стану потребує дослідження через унікальні виклики для бізнесу та організацій. Військовий конфлікт впливає на психологічний стан та безпеку працівників, що вимагає розробки спеціальних програм та підходів до їх підтримки. Ефективне управління персоналом може визначити успіх або невдачу підприємства, тому дослідження цього питання дозволить розробити ефективні стратегії для збереження продуктивності та стійкості організацій.

### Список використаних джерел

1. Deloitte. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. 2022. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf)
2. Чорнодід, І.С., Василюк Н. М., & Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. 6. URL: DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
3. Продіус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

## ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРАЇНАХ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективне управління персоналом є критично важливим для організацій в умовах війни. Керівництво має не лише забезпечувати виконання завдань, але й піклуватися про безпеку та добробут працівників в небезпечних обставинах. Необхідно збалансувати виробничі потреби з потребами персоналу, мотивувати людей, надавати підтримку та створювати сприятливу атмосферу для продуктивної роботи всупереч викликам [1, с. 291]. Бізнес змушений адаптуватися до нестабільних умов воєнного часу. За даними grc.ua, 40,2% компаній зберегли діяльність від початку війни, ще 8,8% працюють частково залежно від регіону. Підприємства пристосовуються до мінливої ситуації, намагаючись забезпечити робочі місця та життєздатність [1, с. 292].

В країнах з тривалими воєнними конфліктами, зокрема в Ізраїлі, головним пріоритетом управління персоналом є забезпечення безпеки працівників та створення належних умов праці. Багато ізраїльських компаній пропонують різноманітні програми безпеки, які включають ретельний моніторинг ситуації, інформаційну підтримку для співробітників і їхніх сімей, а також надають захисні програми та програми допомоги. Досвід Ізраїлю вказує на необхідність приділити більшу увагу таким сучасним тенденціям у сфері управління персоналом [2, с. 5].

Для результативної роботи команди в воєнних реаліях необхідно врахувати низку факторів. Команда має бути готова до нападів ворожих сил та мати плани захисту й евакуації. Критично важливою для скоординованих дій і безпеки персоналу є надійний обмін інформацією між членами команди. Аби високий рівень стресу не позначився на продуктивності, необхідні заходи для зниження стресу та психологічної підтримки. Чітке дотримання правил, процедур і субординації для забезпечення порядку та відповідальне керівництво, яке може приймати рішення в критичних ситуаціях і визначити чітку стратегію також є визначальними для ефективної командної роботи [3]. Іншим важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Ефективне управління персоналом в умовах війни є ключовим для забезпечення стабільності та продуктивності організацій. Важливо враховувати безпеку, мотивацію та професійний розвиток працівників, адаптуючись до мінливих і небезпечних обставин.

### Список використаної літератури

1. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 290-297.
2. Управління командою в умовах війни. Buh24. URL: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni> (дата звернення: 19.05.2023).
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-6.

## ТИПИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблема плинності кадрів є серйозним викликом, що стоїть перед бізнесами в умовах воєнного стану. Часте звільнення та заміна працівників призводять до негативних наслідків пов'язаних із зниженням ефективності та стабільності функціонування компаній. Зокрема, плинність кадрів є причиною втрати накопичених знань та навичок, збільшення витрат на підбір, навчання та адаптацію нового персоналу, а також зниження якості обслуговування та задоволення клієнтів.

Іноземні джерела [1-4], які не враховують особливостей функціонування економіки в умовах воєнного стану виокремлюють чотири типи плинності кадрів: добровільна, вимушена, функціональна та дисфункціональна.

Добровільна плинність включає в себе звільнення працівників за власним бажанням. Причини можуть бути різноманітні, включаючи отримання кращої пропозиції роботи, бажання змінити кар'єрний шлях, погіршення взаємин з керівництвом або колегами, або ж особисті обставини, такі як переїзд. Добровільний оборот може бути як позитивним, коли працівник змінює роботу на краще, що в свою чергу не вказує на проблемний клімат в колективі, так і негативним, якщо це відбувається через проблеми в організації. В умовах воєнного стану до цього переліку причин добровільної плинності слід зарахувати зовнішні чинники впливу, які безпосередньо не пов'язані з особливостями функціонування компанії. Серед них: пошук безпечнішого регіону проживання, навіть якщо поточне місце роботи не зазнало прямих ударів; сімейні обставини, якщо працівники можуть звільнитися для підтримки сім'ї, що постраждала від війни; пошук кращих умов праці в інших компаніях чи регіонах.

Вимушена плинність включає в себе звільнення працівників з боку роботодавця. Причини можуть бути різними, включаючи недостатню продуктивність, порушення правил організації, економічні чи фінансові проблеми, а також форс-мажорні обставини. Безумовно, війна є одною з найскладніших форс-мажорних обставин. Вона передбачає високий ризик одномоментної втрати інфраструктурних об'єктів компанії, доступу до матеріальних та енергетичних ресурсів, а також високий рівень загрози життю та здоров'ю працівників. Загроза життю та здоров'ю працівників передбачає появу вимоги до керівництва компаній, а також місцевих та державних органів самоврядування у проведенні евакуаційних та мобілізаційних заходів. Евакуаційні заходи передбачають переміщення працівників у безпечні регіони, або за межі країни. В цьому випадку відновлення співпраці з найманим персоналом можливе лише за умови релокації основних і оборотних засобів компанії, яка потрапила в зону бойових дій. Водночас, мобілізаційні заходи передбачають значну трансформацію ринку праці через зростання попиту на заміну працівників, які добровільно чи на вимогу держави вступили до збройних сил.

Функціональна плинність має місце, коли працівники покидають організацію через їх невідповідність вимогам роботодавця або неспроможність виконати свої обов'язки на необхідному рівні. Це може бути через низьку продуктивність, неадекватну кваліфікацію або неспроможність адаптуватися до змін в організації. В умовах воєнного стану до переліку причин функціональної плинності слід зарахувати надмірний психологічний стрес, фізичне перевантаження, небезпеку для життя та здоров'я, а також недостатню мотивацію через зміну життєвих пріоритетів.

Дисфункціональна плинність має місце, коли з організації йдуть працівники з високим потенціалом, які могли б стати керівниками або принести значний внесок у розвиток компанії. Це може бути через незадовільні умови роботи, відсутність розвитку кар'єри, конфлікти в колективі або інші фактори, що руйнують мотивацію та залишають працівників незадоволеними. В умовах воєнного стану до переліку причин дисфункціональної плинності кадрів слід



зарахувати: нестабільність та невизначеність, втрату довіри до керівництва, зниження заробітної плати або затримки у виплатах. Непередбачувані зміни у безпековій ситуації можуть робити довгострокове планування кар'єри практично неможливим, знижуючи мотивацію працівників залишатися в організації. У випадках, коли працівники вважають, що керівництво компанії недостатньо дбає про їхню безпеку або добробут під час воєнного стану, це може призвести до відчуття незадоволеності та бажання залишити організацію. Економічні труднощі, спричинені воєнним станом, можуть призводити до скорочення зарплат або затримок у виплатах, що знижує фінансову стабільність працівників та їхню мотивацію залишатися на поточному місці роботи.

Вказані типи плинності кадрів можуть відігравати важливу роль у стратегії управління персоналом компанії, оскільки їх вчасне розуміння і управління можуть допомогти зменшити втрати та забезпечити більш стабільну та продуктивну робочу силу.

Отже, плинність кадрів в умовах воєнного стану має значні наслідки для компаній та економіки країни загалом. Серед основних наслідків варто виокремити:

- зниження продуктивності праці у зв'язку з втратою кваліфікованих кадрів;
- підвищення витрат на найм, адаптацію та навчання нових працівників;
- трансформацію ринку праці через зміни у пропозиції та попиті на окремі види робіт в регіональному та галузевому перерізах, що призведе до змін у заробітній платі та умовах праці.

Розуміння типів плинності кадрів під час воєнного стану допомагає розробляти стратегії для зменшення негативних наслідків та підтримки стабільності на ринку праці.

#### **Список використаних джерел**

1. Duong L. 4 types of employee turnover you need to analyze. *Employee Success Software | Quantum Workplace*. URL: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/4-types-of-employee-turnover-you-need-to-analyze> (дата звернення: 14.05.2024)
2. Hasan A. 4 types of employee turnover & how to navigate them – zenhr blog. *ZenHR Blog – ZenHR – Human Resources Management System*. URL: <https://blog.zenhr.com/2023/08/01/4-types-of-employee-turnover-how-to-navigate-them/> (дата звернення: 14.05.2024)
3. Lau G. Types of employee turnover and what you can learn from them. *Jostle Blog: Explore Employee Success Insights & Ideas*. URL: <https://blog.jostle.me/blog/employee-turnover-types> (дата звернення: 14.05.2024)
4. McInerney P. What are the different types of employee turnover? – genesishr solutions. *GenesisHR Solutions*. URL: <https://genesishrsolutions.com/peo-blog/types-of-employee-turnover/> (дата звернення: 14.05.2024)
5. Невмержицький В. Особливості кадрового обліку в Україні під час дії воєнного стану. *Міжнародна аудиторська компанія BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2022/features-of-personnel-accounting-labor-relations-in-wartime> (дата звернення: 16.05.2024).
6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 16.05.2024).

**Пирог Ольга**

д.е.н., професор

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

#### **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕПОХУ ЗМІН**

Центром будь-якої економічної системи є людина з її бажаннями, потребами та можливостями, оскільки саме людина володіє фізичною силою та інтелектуальними здібностями, які формують та розвивають знання, інформацію та інші нематеріальні цінності.

За будь-якого типу суспільства (доіндустріальне, індустріальне або постіндустріальне) відслідковується зв'язок соціального розвитку з економічним розвитком й технологічними

змiнами. Загальносвiтовi тенденцiї розвитку виявили взаємозв'язок економiчних та суспiльно-полiтичних процесiв [1, с. 12]. Довгi хвилi соцiального розвитку дослiджував у своїх наукових працях С. Ченг: «змiни кiлькостi населення впливають на робочу силу суспiльства та споживання, що, своєю чергою, впливає на рiвень виробництва. Оскiльки споживчi витрати становлять приблизно 2/3 ВВП, то хвилеподiбний соцiальний розвиток суспiльства iстотно впливає на розвиток нацiонального господарства краiни» [2, с. 27].

З кiнця XVIII ст. до сьогодення суспiльство у своєму розвитку пройшло чотири довгi хвилi, кожна з яких тривала 35 – 54 рокiв (рис. 1).

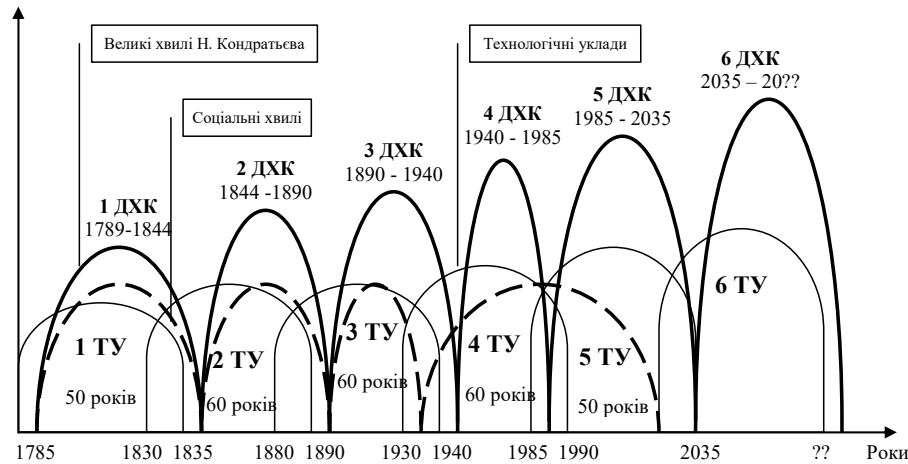


Рис. 1. Довгі хвилі економічного, технологічного та соціального розвитку

Примітка: розвинуто автором за даними [2, 3]

Довгі хвилі соціального розвитку складаються з двох фаз: підвищувальної та спадної. Фази підйому «довгої хвилі» стимулюються гармонійною еволюцією економічної і соціально-політичної структур доти, поки «технологічний стиль» не досягає меж можливого зростання ефективності [1, с. 19]. На початку кожної підвищувальної фази спостерігається бум народжуваності, який змінюється її кризою.

Періодизацію хвиль соціального розвитку та зміну поколінь у межах кожної хвилі наведено в табл. 1. Результати дослідження [3] свідчать, що під час зміни поколінь відбувається якісний та інтелектуальний розвиток суспільства. Нові покоління мають більший IQ, вищий рівень засвоєності нових знань та пізнання нового.

Порівнюючи у часі довгі хвилі економічного та соціального розвитку, можна стверджувати, що з кінця XVIII ст. ці хвилі взаємопов'язані, тобто технологічні революції та зміни в структурі економічної системи країни супроводжуються змінами у соціальному розвитку, що позначається на рівні народжуваності, кількості робочої сили на ринку праці, трудовій спеціалізації, оплаті праці та рівні життя населення.

Таблиця 1

#### Періодизація довгих хвиль соціального розвитку за зміною поколінь

Тип суспільства	Період [2, с. 29]	Назва періоду	Покоління у межах хвилі
1	2	3	4
Доіндустриальне	1789–1840 рр.	Перша ДХ	[інфомрація відсутня]
Індустріальне	1843–1897 рр.	Друга ДХ	Втрачене покоління ( <i>Lost Generation</i> ) – народжені у період 1876-1901 рр.
	1897–1932 рр.	Третя ДХ	Найвеличніше покоління ( <i>The Greatest Generation</i> ) – 1901-1925 рр. Тихе покоління ( <i>Silent Generation</i> ) – 1925-1945 рр.

1	2	3	4
Постіндустріальне	1932–20?? рр.	Четверта ДХ	Покоління бебі-буму ( <i>Baby Boom Generation</i> ) – 1946-1964 рр. Покоління X ( <i>Generation X, Gen X, 13th Generation</i> ) – 1961-1981 рр. Покоління Y ( <i>Generation Y, Millennial Generation, Generation Next, Echo Boomers</i> ) – 1982-1995 рр. Покоління Z ( <i>Generation Z, Net Generation</i> ) – 1995-2012 рр. Покоління Alpha ( <i>Generation Alpha</i> ) – після 2012 р.

Примітка: сформовано автором за даними [1, 2, 3]

У розвинутих країнах давно дійшли висновку, що саме людський капітал є рушійною силою розвитку суспільства. Людський капітал можна визначати як сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, що цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника [4, с. 101]. Отже, держава має забезпечити оптимальні умови для розвитку та збереження людського капіталу в країні за будь-якого типу суспільства.

В Україні людський капітал виступає основним чинником зростання та відновлення економіки країни, радикальних структурних зрушень та стійкого рівня конкурентоспроможності, оскільки він формується завдяки інвестиціям і накопичується людиною для зростання продуктивності праці та ефективності виробництва. У сучасних умовах війни необхідні комплексні дії з боку державних органів влади, які, спираючись на наявний людський капітал, забезпечили б умови для відновлення країни та побудови нової моделі економічного розвитку в Україні як постіндустріального суспільства в межах національних та європейських традицій і норм, з урахуванням позитивного світового досвіду людського розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Квітка С.А. Соціально-політичні аспекти теорії «довгих хвиль»: цикли політичної активності у взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 2014, 1-2 (3-4), с. 12-22.
2. Cheung E. Baby Boomers, Generation X and Social Cycles. *North American Long-waves*. Longwave Press, 2007, 63 p.
3. Perez C. According to influential long-wave theorist, the world is due for a technological and economic boom that truly lifts all boats. *Strategy+Business*, 2005, 41, pp. 8-9.
4. Грішнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудова відносин*: підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.

**Романів Антон**

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

#### **ІНВЕСТИЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**Постановка проблеми.** Інвестиції та управління персоналом в сучасних умовах стають важливими стратегічними аспектами для будь-якої організації, що прагне досягти успіху та стабільного розвитку. Прийняття правильних рішень у цих сферах визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечити ефективну взаємодію зі своїми працівниками.

Сучасні організації стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними зі швидким темпом технологічних змін, динамічними змінами в умовах ринку, а також зростаючою складністю управління людським капіталом.

У цьому контексті стратегічне управління персоналом та розробка ефективних інвестиційних стратегій стають критично важливими для досягнення успіху.

**Мета:** висвітлення головних аспектів інвестування в людський капітал та розробки стратегій управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах важливість висококваліфікованого людського капіталу стає надзвичайно великою для будь-якої організації. Підвищення ефективності діяльності організації стає неможливим без інвестицій у навчання та управління персоналом, розвиток творчих здібностей працівників та створення системи гідної оцінки їхньої праці [4, с. 13-14].

Інвестиції в управління персоналом організації охоплюють різноманітні види майнових та інтелектуальних вкладень, а також витрати часу на навчання, професійний та особистий розвиток, а також забезпечення здоров'я працівників. Це здійснюється з метою збільшення продуктивності праці та вірності співробітників організації, що, своєю чергою, призводить до зростання прибутку компанії, підвищення продуктивності праці та позитивних соціальних наслідків [2, с. 29].

Всі інвестиції в управління людським капіталом організації можна розділити на кілька груп:

1) Витрати на освіту, що охоплюють загальну та спеціалізовану, офіційну та неофіційну підготовку на робочому місці.

2) Витрати на охорону здоров'я, які охоплюють витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, харчування та поліпшення умов проживання.

3) Витрати на мобільність, які дозволяють працівникам переїжджати з місць з низькою продуктивністю на місця з високою [3].

Проте інвестиції в управління персоналом організації не обмежуються лише розвитком співробітників. Усі види витрат, що призводять до зростання продуктивності праці та заробітної плати, також вважаються інвестиціями в людський капітал. Цей процес можна розглядати як вкладення фінансових ресурсів, так і як витрати часу та енергії, іншими словами, як певні види людської діяльності [1, с. 33].

Деякі дослідники також включають до інвестицій у персонал підприємства втрачені доходи під час професійного навчання у навчальних закладах, втрати роботодавця у виробництві під час навчання працівників, втрати у валовому внутрішньому продукті та національному доході внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання та інші подібні витрати [2, с. 30-31].

Відчутна користь від інвестицій в персонал спостерігається на рівні окремого працівника, в організації, що вкладає кошти, а також на рівні економіки загалом. Для працівника це означає можливість особистого й професійного зростання, а також ймовірність підвищення заробітної плати. Підвищення продуктивності та лояльності персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та досягненню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Апелюючи до світового досвіду, найконкурентоздатнішими є ті організації, що постійно інвестують у розвиток управління свого персоналу [3].

Проблеми, які стримують інвестування в управління персоналом:

- 1) Незацікавленість роботодавців через нечітке уявлення про ефективність інвестицій.
- 2) Недостатність фінансових ресурсів для інвестування в людський капітал.
- 3) Низький рівень заохочення професійного розвитку працівників.
- 4) Невпевненість у лояльності працівників після підвищення кваліфікації.
- 5) Відсутність єдиної методики оцінки ефективності таких інвестицій.
- 6) Недостатня мотивація працівників до підвищення професійного рівня.
- 7) Нерозуміння причинно-наслідкового зв'язку між інвестиціями в персонал та ефективністю підприємства.
- 8) Складність визначення витрат, які належать до інвестицій в персонал.

- 9) Тривалий період окупності таких інвестицій.
- 10) Недооцінка різниці в ефективності інвестицій в різні категорії персоналу [5, с. 37].

Для подолання цих проблем можна вжити наступні заходи:

- 1) Ретельне планування бюджету, включення інвестицій в управління персоналом як пріоритет.
- 2) Навчання та інформування керівництва про важливість таких інвестицій.
- 3) Розробка довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації, включаючи інвестиції в управління персоналом [3; 5, с. 37-38].

**Висновки.** Отже, інвестиції в управління персоналом є ключовим елементом стратегічного управління у сучасному бізнесі. Вони включають освіту, професійне навчання, тренінги, розвиток, мотивацію та охорону здоров'я працівників.

Проблеми, які можуть ускладнити інвестування в управління персоналом, включають фінансові обмеження, недостатнє розуміння важливості, короткострокове мислення та нестабільність ринку. Щоб їх подолати, необхідно ретельно планувати бюджет, навчати та інформувати керівництво, розробляти довгострокові стратегії й аналізувати ринкові умови.

Інвестиції в управління персоналом сприяють створенню конкурентоспроможної організації, підвищують продуктивність та задоволення працівників, що позитивно впливає на досягнення поставлених стратегічних цілей.

#### Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
2. Журавльова І. В. Управління людським капіталом. Харків: ХНЕУ, 2004. 284 с.
3. Момчева А. М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2400> (дата звернення: 24.04.2024).
4. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
5. Рісін І. Є. Інвестування коштів у персонал як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління персоналом*. 2009. № 15. С. 36-38.

**Сагайдак Софія**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

**Юрченко Галина**

доктор філософії,

Національний університет «Львівська політехніка»

#### ПРОГРАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ НА ПРИКЛАДІ УКРЗАЛІЗНИЦІ

Ветерани – це особи, які служили у Збройних Силах України з 2014 року та були демобілізовані через поранення, хворобу, досягнення пенсійного віку або необхідність догляду за членом сім'ї з інвалідністю. Ветерани володіють цінними навичками та досвідом, корисними для бізнесу. Роботодавці, які наймають ветеранів, отримують податкові пільги та інші стимули. Підтримка ветеранів – це не тільки моральний обов'язок, але й розумне бізнес-рішення.

Ветерани, які служили у Збройних Силах України з 2014 року, мають право на участь у програмах інклюзивності Укрзалізниці. Укрзалізниця співпрацює з державними органами, некомерційними організаціями та приватним сектором для забезпечення комплексної підтримки ветеранів. Укрзалізниця показує, що можливо створити інклюзивне робоче середовище, де всі працівники відчують себе цінними та поважними. Компанія закликає інші бізнеси впроваджувати подібні програми. Ці програми спрямовані на підтримку їх адаптації до цивільного життя та працевлаштування. Метою даного дослідження є аналіз ефективності програм інклюзивності Укрзалізниці та розробка рекомендацій для їх вдосконалення.

Комплексні програми Укрзалізниця включають:

- програма «Мобільна психологічна допомога» передбачає надання медичних, психологічних, і юридичних консультацій для демобілізованих працівників ще до їх повернення на роботу. Також діє «Мобільна психологічна допомога», яка надає першу психологічну допомогу та, за потреби, направляє до вузькопрофільних спеціалістів;
- забезпечення фінансової підтримки ветеранів, включаючи збереження середнього заробітку під час їх відсутності на роботі, спричинених впливом війни (мобілізація, поранення);
- програми перекваліфікації: у співпраці з Центром підготовки операторів БПЛА "Крук", ветеранів навчають пілотуванню, складанню та обслуговуванню дронів для охорони залізничної інфраструктури;
- програма «Центр адвокації»: для захисту прав та інтересів ветеранів створено Центр адвокації, який допомагає у вирішенні правових питань, пов'язаних з працевлаштуванням та соціальним забезпеченням;
- програма «Інклюзивна залізниця: працевлаштування», запроваджена у 2023 році та допомагає ветеранам знайти роботу в Укрзалізниці, через послуги пошуку, профорієнтації, а також перекваліфікації та навчання новим навичкам;
- система адаптації та комплексної підтримки: Укрзалізниця розробила систему, яка допомагає ветеранам адаптуватися до роботи в компанії, та включає у себе наставництво, психологічну допомогу та допомогу у вирішенні побутових питань.
- Додаткові пільги: ветерани також мають право на пільгові квитки на потяг, безкоштовне медичне обслуговування та санаторно-курортне лікування.

Програми реінтеграції ветеранів на Укрзалізниці є важливим ресурсом для ветеранів, які шукають роботу та адаптуються до цивільного життя. Компанія є прикладом для інших у створенні інклюзивного робочого середовища, що сприяє тому, щоб усі працівники відчували себе цінними та поважними.

#### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2024).
2. Укрзалізниця підтримує ветеранів. Перший канал. Новини України. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=45lSg4ZuVqQ> (дата звернення: 19.05.2024).
3. Нові можливості для безкоштовного навчання ветеранів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-mozhlyvosti-dlia-bezkoshtovnoho-navchannia-veteraniv> (дата звернення: 19.05.2024).
4. Укрзалізниця: Двостороннє співробітництво. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/activity/international\\_activities/bilateral\\_cooperation/](https://www.uz.gov.ua/about/activity/international_activities/bilateral_cooperation/) (дата звернення: 19.05.2024).

**Самолук Наталія**

к.е.н., доцент,

**Марчук Леонід**

аспірант кафедри трудових ресурсів і підприємництва,

Національний університет водного господарства та природокористування

#### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальна відповідальність є одним з головних чинників конкурентоспроможності бізнесу, оскільки позитивно впливає на HR-бренд, сприяє залученню та утриманню талантів, підвищенню продуктивності праці, а також формує інвестиційну привабливість компанії, встановлюючи баланс між задоволенням наявних суспільних потреб та захистом інтересів майбутніх поколінь. При цьому, розвиток та впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є складним та тривалим процесом, який потребує високого рівня еко-

номічної, політичної, моральної свідомості та соціальної відповідальності гравців на всіх рівнях управління. Про розуміння важливості та державну координацію розвитку напрямку КСВ в Україні свідчить розробка та реалізація з 2020 року «Концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні» [1].

Для того, щоб оцінити рівень розвитку соціальної відповідальності в Україні, нами було проаналізовано її позиції відносно 5 країн Європи за 2018-2022 рр. у трьох міжнародних рейтингах (табл. 1). А так, як до основних напрямів КСВ відноситься турбота про навколишнє середовище, ефективність державної політики в сфері екології, економічна безпека бізнесу, податкова та грошова свобода, а також рівень сприйняття корупції на всіх етапах роботи бізнесу, то для порівняння обрано індекс екологічної ефективності, індекс економічної свободи та індекс сприйняття корупції [2].

Таблиця 1

### Місце України в рейтингах, що визначають рівень КСВ [2; 3; 4; 5]

РІК	Велика Британія			Данія			Німеччина			Швейцарія			Франція			Україна		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022	2018	2020	2022
<i>Рейтинг за індексом екологічної ефективності</i>																		
Ранг	6	4	2	3	1	1	13	10	13	1	3	9	2	5	12	109	60	52
<i>Рейтинг за індексом економічної свободи</i>																		
Ранг	8	24	24	12	10	10	25	16	16	4	2	2	71	52	52	150	130	130
<i>Рейтинг за індексом сприйняття корупції</i>																		
Ранг	11	11	18	1	1	1	11	9	9	3	3	7	21	23	21	120	117	116

Отже, за даними в табл. 1, можна зробити висновок, що сукупний рейтинг України за показником соціальної відповідальності знаходиться на низькому рівні. На фоні провідних європейських країн, які найчастіше знаходяться в топ-20 вищезазначених рейтингах, а також враховуючи євроінтеграційні процеси України, було б доцільно імплементувати окремі елементи європейської моделі КСВ до українського суспільства з урахуванням його цінностей та особливостей [2].

На сьогодні не існує єдиного визнаного міжнародною спільнотою рейтингу компаній за рівнем їх КСВ. В Україні CSR Ukraine спільно з The Page у травні 2023 року провели дослідження сталості вітчизняного бізнесу під час війни. Анкета розроблена для оцінки сталості базувалась на п'яти компонентній моделі КСВ під час війни (безперервність бізнесу і податки, безпека співробітників і співробітниць, боєздатність, об'єднаність, громада). У рейтингу «Індекс КСВ-2023» взяли участь 30 компаній. Варто відмітити, що всі учасники рейтингу проявили себе соціально відповідальними, як щодо зовнішніх, так і щодо внутрішніх стейкхолдерів. Дані компанії прикладають значних зусиль для підтримки власних співробітників, які воюють (23 компанії зберігають за ними зарплату, 17 забезпечують військовим спорядженням). Також більшість з них: релокували працівників з їхніми родинами у безпечні регіони надавали матеріальну та психологічну допомогу співробітникам, організували трансфер та розміщення; розпочали реалізовувати програми реінтеграції або підтримки ветеранів/-ок серед персоналу (надають можливість перенавчання чи підвищення кваліфікації, впроваджують додаткові оплачувані відпустки, організують психологічну підтримку та розширюють пакети медстраховок); запровадили різні види матеріальної підтримки для тих працівників, які постраждали від військових дій та ін. [6]. Лідерами КСВ Індекс-2023 стали: Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank [6].

Теза про те, що «соціально відповідальна діяльність бізнесу сприяє його конкурентоспроможності» уже не викликає ні в кого сумніву. Адже, результати дослідження «Геополітичний бізнес 2022» показали, що значна кількість респондентів зважає на ставлення компанії до війни в Україні при прийнятті рішення, щодо подальшої співпраці з ними або закликати інших не купувати їх продукцію. Крім того, працівники, які вірили, що їхній роботодавець правильно відреагував на вторгнення в Україну, стали більш лояльними до

нього (79%) і рекомендували б його у якості роботодавця іншим (80%). Також дослідження показало, що довіра суспільства до конкретного бізнесу базується на його діях чи бездіяльності щодо військових дій. Зокрема, довіра до того бізнесу, що припинив свою діяльність в Росії зросла на 31%, а до того, що продовжив там працювати – зменшилася на 38%. Варто відмітити, що і компанії, котрі заявляли про підтримку України, але в дійсності нічого не робили, як і компанії, котрі нічого не інвестували, втратили довіру своїх споживачів відповідно на 20% та 15% [7].

Центр розвитку КСВ сформував Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні, що включає перелік компаній за алфавітом та опис їх кейсів підтримки, з якими можна ознайомитися за лінком: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>. В каталозі зібрано практики 314 компаній, серед яких 227 – національні, 83 – міжнародні, а ще 4 кейси представляють партнерства бізнесів [8]. Тож, кожен із нас може ознайомитися з тим, які саме компанії і як допомагають Україні перемогти і відтак, самостійно прийняти рішення, щодо прихильності до відповідних компаній.

### Список використаних джерел

1. Євтушенко Г.В., Тимохова Г.Б., Куриленко О.Є. Аналіз форм реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу в умовах бойових дій в Україні. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Сер. економічна*. 2022. Вип. 103. С. 91-96
2. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
3. Corruption Perceptions Index 2022. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
4. Environmental Performance Index 2022. URL: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
5. Index of Economic Freedom 2022. URL: <https://www.heritage.org/index/download#>
6. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>
7. Edelman Trust Barometer: The Geopolitical Business. 2022. URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/changing-role-corporation/virtual-confirmation>
8. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>

**Сив'юк Ольга**

студентка 3 курсу

Київський національний університет технологій та дизайну

**Краснюк Світлана**

Старший викладач кафедри Філології та перекладу

Київський національний університет технологій та дизайну

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах різних структурних перетворень та стрімкого розвитку в галузях сучасного бізнесу, менеджменту та економіки, відповідно удосконалюються і технології управління персоналом, що забезпечує формування нових концепцій роботи та загальних потенційних навичок персоналу.

У зв'язку з розвитком інформаційних технологій та надходженнями більшого обсягу доступних даних, підприємства постійно потребують нових можливостей для оптимізації своєї діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності [1]. Сучасні технології управління персоналом є не лише сукупністю прийомів і методів для стрімкого розвитку та



досягнення найкращих кінцевих результатів, а також сприяють вирішенню багатьох завдань, що постають перед кожною організацією. Деякі види людської діяльності є витратними або занадто обтяжливими, саме тому постає питання щодо тривалої перебудови персоналу та наявності певних матеріальних активів [2].

Використовуючи різні методи обробки даних, аналізуючи ринок та конкурентів, внутрішні ресурси та споживачів, підприємство може об'єктивно оцінити свій власний потенціал, з'ясувати стан ринку, розробити актуальні та ефективні стратегії розвитку, використовуючи можливості штучного інтелекту. Ця інноваційна технологія відкриває перед підприємствами можливості відстежування даних та їх аналізу, що робить доступним використання цих знань для досягнення маркетингових цілей та розвитку. Технології нейронної мережі дають можливість навіть представникам малого бізнесу вести боротьбу на рівних умовах з великими гравцями на ринку, адже вплив системи штучного інтелекту на компанії насамперед відкриває перед ними ряд конкурентних переваг, які мають значний вплив – це і зниження витрат, тому що автоматизується багато процесів, що призводить до зменшення витрат на ресурси та робочу силу, і підвищення продуктивності, адже оптимізуються робочі процеси та збільшується продуктивність працівників [3]. Також варто зазначити, що з'являється можливість прийняття обґрунтованих рішень для розвитку та швидкого реагування на зміни в попиті на послуги, що надаються організацією, бо проаналізовано великий обсяг даних.

Можна зазначити, що переваг використання систем штучного інтелекту набагато більше, ніж недоліків, і проявляються вони у всіх сферах діяльності, в тому числі бізнесу та обслуговування клієнтів. За допомогою різноманітних сучасних та майбутніх інновацій є перспективи подолання наявних проблем, що турбують організації, їх керівництво та працівників, при розумному поєднанні штучного інтелекту та людини в галузі управління та розвитку персоналу.

#### **Список використаних джерел**

1. Карпенко О. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2021/4.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf) (дата звернення: 15.05.2024 р.);
2. Кузьомко В., Бурангулова В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
3. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень / В. В. Вітлінський // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2012. – № 1. – С. 97-118. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nntm\\_2012\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nntm_2012_1_7)

**Сидорак Орест**

здобувач (аспірант) освіти третього рівня,  
Національний університет «Львівська політехніка»

### **СУТНІСТЬ МЕНТОРИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

Як відомо, менторинг – це дія чи процес надання допомоги (ментором) молодшому або менш досвідченому колезі (менті) у професійній чи навчальній діяльності [1]. Він сприяє професійному зростанню новачка, продуктивній діяльності менш досвідченого колеги, успіху учнів, поширенню знань, набуття авторитету наставників тощо, яке дозволяє розглядати менторинг як метод персоналізованого навчання.

Важливо зазначити, що менторинг полягає не лише у підтримці, а й у створенні певних умов для прогресу менті [2]. До таких умов, що визначають результативність менторингу зарахуємо: наявність програми менторингу (відповідної міжнародним стандартам), менторингові технології, підходи до моделювання корпоративного менторингу, безперервність проведення тощо [3]. Їх наявність та чітка специфікація згідно стандартів та різних видів менторингу вказує на наявність елементів системної взаємодії.

Це дозволяє стверджувати про використання у освітній практиці та при управлінні підприємствами різних менторингових систем. Їх сутність визначимо як принципи та механізми персоналізованого навчання, підходи до формування кадрового резерву та мотиваційні заходи, які забезпечують безперервне професійне зростання, розвиток компетенцій, удосконалення ключових навиків та підвищення результативності корпоративного середовища підприємства тощо.

В умовах російсько-української війни та у період дії воєнного стану актуалізується менторингова діяльність, зокрема:

- компанією «Booster&Development» за сприяння програми USAID «Економічна підтримка України» у 2023 р. реалізовано професійного менторства для громадян, які потрапили в складні життєві обставини;
- центр демократії та верховенства права реалізує ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства України, до яких віднесено «Менторство під час війни»;
- у рамках ініціативи USF (SAVEUASTARTUP) Український фонд стартапів надає можливість українським стартапам отримати доступ до безкоштовних менторських сесій від експертів USF, що передбачає індивідуальні менторські сесії у різних напрямках (штучний інтелект, промисловість, фінанси, логістика, блокчейн, кібербезпека, електронна комерція, маркетинг, бізнес-моделі, стратегічне партнерство тощо).
- ГО «Повернись живим» ініціювала програму бізнес-менторства для ветеранів тощо.

Ці та інші приклади є свідченням релевантності впровадження менторингових системи у практику управління підприємства, у навчальних цілях та у випадку складних життєвих обставин. Тож, слід приділити увагу теоретичному підґрунтя та практичним рекомендаціям із формування і використання менторингових систем підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1. Odell, S. J., & Ferraro, D. P. (1992). Teacher Mentoring and Teacher Retention. *Journal of Teacher Education*, 43(3), 200-204.
2. Smith, A. (2007). Mentoring for experienced school principals: Professional Learning in a safe place. *Mentoring and Tutoring*, 15 (3), 277-291.
3. Bruce, M., & Bridgeland, J. (2014). The Mentoring Effect: Young People's Perspectives on the Outcomes and Availability of Mentoring, MENTOR: The National Mentoring Partnership.

**Ситник Йосиф**

д-р екон. наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

### **СВІТОГЛЯДНІ ТА МЕНТАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ У ФОРМУВАННІ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Упродовж динамічного суспільного розвитку парадигми і концепції управління персоналом неодноразово змінювалися із врахуванням вимог світобудови, часу, людини-особистості, технологій.

Трансформації, що відбуваються у управлінні і які є наслідком стрімкої, хоч не завжди корисної глобалізації, технологічних змін, затяжних війн, кризових явищ та рецесії у світовій економіці, вимагають неординарних управлінських рішень. За таких умов від персоналу підприємств, а особливо керівної підсистеми, вже потрібна не стільки старанність, оперативність та функційна професійність, а творча ініціатива, інтелектуальна активність, зацікавленість у кінцевому результаті.

Зміна парадигм управління потребує доказового аналізу причин парадигматичної кризи управління, впорядкування термінологічних проблем та змістовного наповнення основних понять, з огляду на появу нових форм взаємовідносин і підприємств у секторі інформаційно-інтелектуальної економіки, їх віртуалізації та цифровізації діяльності.

Управлінська парадигма – це науковий підхід, теорія, що спираються на систему понять, які виражають істотні сторони управлінської дійсності – функції управління, цілі діяльності, ефективність, комунікації, мотивація, централізація та децентралізація.

Основоположна мета управління персоналом закладена в його сутності та визначається як цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Власне цілеспрямований вплив у контексті трансформацій сьогодення варто розглядати не як спосіб чи засіб примусу, а як адекватний морально-ціннісному поступу механізм виконання окреслених завдань та досягнення визначених цілей підприємств, які будуть співзвучні з націєцентричними й особистісними цілями виконавців-носіїв інтелекту, знань, ідей, тобто генераторів конкурентних переваг.

Світові тенденції свідчать про те, що людство у своєму розвитку підійшло до тієї межі, коли подальший прогрес буде зумовлюватися переважно інтелектуально-знаннєвою діяльністю суспільства, а її результати визначатимуть стратегію та тактику соціально-економічного розвитку різних підприємств і держав.

Зазначені трансформаційні процеси вимагають комплексної ієрархічної взаємодії в суспільстві, економіці, освіті, культурі, свідомості та системного переосмислення багатьох теорій, усталених понять. Вони, безумовно, змінюватимуть і парадигму управління персоналом у напрямку динамічного розвитку інтелектуального потенціалу та людського капіталу працівників. В міру зростання ваги інформаційно-інтелектуальної економіки у структурі національної економіки, основними вимогами до персоналу підприємств є не лише функціональна готовність і відповідальність, а безперечне врахування власниками підприємств того факту, що фахівці різного спрямування як носії інтелекту, знань і компетенцій здобудуть більше незалежності від працедавців у сфері розпорядження своїми інтелектуально-знаннєвими активами. Відтак домінантною формою їх співпраці із суб'єктами господарювання буде вільний рух із проєкту в проєкт на засадах співтворчості у створенні інноваційного продукту та співучасть у розподілі доданої вартості (прибутків) на паритетних засадах.

Намагаючись поставити у своїх теоретичних концепціях людину із її інтелектом, знаннями та досвідом на вершину піраміди у формуванні конкурентоспроможності підприємств в XXI столітті, науковці та практики роблять лиш перший крок.

Вважаю, що потрібно зробити і другий радикальний крок в управлінні персоналом – ліквідувати ментальну залежність носіїв інтелекту (знань, ідей) від системи, сформувані ефективні, не примусові мотиваційні механізми (передумови), під дією яких творча особистість зажадає з власної волі інтелектуально «розкритися» та забезпечувати очікувані від нього конкурентні переваги для підприємств.

З огляду на еволюція управління персоналом та концепцію інтелектуалізації систем менеджменту підприємств варто актуалізувати розвиток парадигми управління персоналом на засадах – інтегрування світоглядно-ціннісного й особистісно-власницького взаємозростання персоналу у соціально-економічній системі.

Особливістю такого підходу є те, що управління варто розглядати не лише як мистецтво керувати людьми, але й як мистецтво створювати унікальні можливості й закладати індивідуальні та командні мотиватори для здійснення творчих ідей працівників. Власне одним із ключових векторів сучасної науки управління мають бути взаємовідносини, які розвиваються між особистостями (командами) у процесі створення інтелектуально-знаннєвого, інформаційного, інноваційного, управлінського та матеріального продукту, а також економічно-правові й цільові взаємини між носіями інтелектуального капіталу та підприємством, на якому вони б хотіли його зреалізувати в процесі управління. У такому розумінні кожний інтелектуально-активний індивід розглядається, як: світоглядно зріла, внутрішньо вмотивована та дисциплінована особистість; самоорганізований рушій управління; усвідомлений про тісний взаємозв'язок інтелектуальної свободи та відповідальності в системі управління. Виходячи з таких позицій, варто формувати гнучкі й адекватні статусу таких осіб принципи та методологічні засади управління персоналом, які змістовно базуються на інтелектуальних, психологічних, філософських та культурологічних рушіях.

Обґрунтовуючи складові в окресленого підходу до парадигми менеджменту, зазначимо, що концепт світогляду в ній має первісну основу. Він уможливує з'єднання поодиноких

творчих властивостей у ритм культури, закінчену форму, своєрідний стиль, що не вдається свідомо наслідувати. Ю. Вассиян [1] вважав, що світогляд – це завжди те найвище духовне утворення, яке не можна повторити за допомогою технічних засобів. Такі цінності не можна просто запозичити. Сильний життєвий та ідеєю творчості обґрунтований світогляд дає змогу закласти міцні основи не лише під справжню радість життя людини, а й у її професійно-продуктивному житті та діяльності підприємств, у яких особистість знаходить свою дотичність. Концепт світогляду передбачає, що фахівець добре усвідомлює сутність: підприємницької діяльності, де вкладає свій талант; управлінських рішень, які буде ухвалювати та виконуваних завдань; корисності продукту, що за його співучасті буде створено; доброчесності працедавця як виробника якісної продукції, платника податків та гідної заробітної плати, популяризатора державної мови, національної культури і традиції.

Концепт особистісного та власницького зростання є передумовою, що індивід працює на себе і на підприємство, але не як найманий/залежний працівник – ресурс системи, а як партнер, залучений до спільної справи, у якій його знання та інтелектуальна активність забезпечують ефективність діяльності. Це збагачення особистості, в якій інтелектуальний зріст, почуття та змагання одиниці й команди гуртуються у вищу єдність, відмінну від свідомості індивідуалізму й колективізму. Це – філософія не протиставлення чи підпорядкування людини колективу, а філософія нестримного інтелектуального й особистісного росту в ім'я цілей індивідуальних, підприємства та спільноти. Особистісне зростання забезпечується через можливість розширення потенціалу працівника в межах підприємства, вільного вибору ним проекту чи функційних обов'язків з метою втілення свого інтелектуального надбання.

#### Список використаних джерел

1. Український націоналізм: Антологія. Упор. В. Рог. Київ: ФОП Стебеляк О.М., Т.1. 2010.

**Сінькевич Тетяна**

**Цалко Тетяна**

к.е.н., доцент.,

Київський національний університет технологій та дизайну

### ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: МОДЕЛІ, ОЗНАКИ ТА ХАРАКТЕРИСТИ

Публічна служба в Україні має перед собою багато викликів та проблем: війна, корупція, інфляція, борги.

Корупція залишається однією з найсерйозніших проблем. Попри проведені реформи, корупційні практики все ще поширені в різних сферах державного управління, що підриває довіру до державних інституцій і ускладнює роботу публічних службовців. Війна в Україні створює численні виклики для публічних службовців, зокрема через постійну загрозу, необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури, складнощі у забезпеченні безперервного надання державних послуг. Ці умови вимагають від службовців додаткових зусиль для координації з військовими структурами та підтримки постраждалих громад, що значно ускладнює їхню роботу та підвищує важливість адаптивних та ефективних управлінських рішень. Щоб здолати перелічене нашій державі необхідно переймати досвід країн з подібними сценаріями розвитку подій.

Розгляньмо відповідну модель публічної служби на прикладі Ізраїлю як країни, яка має значний досвід управління військовими службами під час війни. Також важливо зазначити, що Ізраїль в 70-80 х роках 20 століття був на тому ж рівні розвитку, економіки, рівня інфляції та дефіциту. Україна, як Ізраїль, в питанні публічної служби повинна ділити обов'язки з соціального захисту з роботодавцями та самими громадянами. До того ж Ізраїль зміг досягти якісне державне управління та верховенство закону, що дає змогу покращувати публічну службу та запобігати корупції та чи інших внутрішніх конфліктів.

Дослідження моделей публічних служб різних країн є дуже важливим досвідом для України з погляду того, як та яким чином треба розвиватися країні в стані війни, чого треба уникати, чим треба жертвувати заради стабільності та зменшення корупції, боргів тощо. Такі країни як Колумбія, Індія, Ізраїль мають багаторічний досвід того, як вони зі стану банкрутства та бідності змогли досягти великих успіхів та розбудувати державу до сучасних та європейських стандартів. А щоб мати змогу розвивати модель публічної служби України до рівня країн першого світу, треба починати досліджувати модель тих самих країн, бо колись всі вони були в такому ж становищі, що й Україна зараз. Послідовна ліберальна політика зможе поступово покращувати всі ланки військових служб та позбавляти країну від негативних наслідків соціалізму та популізму (інфляція, борги, ВПП тощо).

Сьогодні публічна служба в Україні базується на таких ключових принципах, як верховенство права, політична нейтральність, професіоналізм, доброчесність, прозорість та підзвітність. Це відображено в низці нормативно-правових актів, серед яких Закон України "Про державну службу", Кодекс доброчесної поведінки державних службовців, а також Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки.[1]

Нині у сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби – кар'єрна, посадова та змішана.

У країнах ЄС поширеною є кар'єрна модель державної служби, коли просування службовця по службі залежить від отримання необхідної освіти, професійної підготовки та набуття достатнього досвіду роботи. Характеризується вона такими ознаками: обов'язковим виконанням вимог законодавства, необхідність кар'єрного зростання, відповідна система оплати праці та законодавчо закріплена система пенсійного забезпечення публічних службовців; регламентований принцип підпорядкування; закріплений кодекс поведінки службовців на обраній посаді.

Посадова модель державної служби регулює її потреби лише на короткострокові періоди роботи державного службовця. Працівник наймається виключно на конкретну службу з вузьким колом обов'язків, яка не відноситься до номенклатурного відділу чи будь-якого іншого. Працівник державної служби не обмежений рамками цієї служби, його професійний потенціал може бути використаний як у державному, так і в приватному секторах. Йому дозволено робити всі кроки для досягнення кар'єрного зростання в обраному колі службових інтересів. Один із прикладів подібної моделі роботи на д

ержавній службі можна знайти у Фінляндії. У цій країні існує практика, коли державні службовці можуть розвивати свою кар'єру і займати відповідальні посади на різних рівнях. Наприклад, у Фінляндії існує система, яка охоплює керівників на різних рівнях державної служби. Ця система дозволяє державним службовцям розвивати свою кар'єру і переміщатися між посадами в різних гілках влади. Фінляндія також має традицію відкритості до найму експертів з приватного сектору на деякі державні посади. Це дозволяє здійснювати професійний обмін знаннями та досвідом між різними секторами, що сприяє ефективному управлінню та інноваціям.

Україна належить до змішаної моделі державної служби. Це означає, що система державної служби поєднує в собі елементи як кар'єрної, так і посадової моделі. У змішаній моделі обидва підходи використовуються в певних пропорціях. В Україні існують елементи обох підходів: деякі посади заповнюються через конкурси та кар'єрний розвиток, але є також посади, які призначаються політичними рішеннями. Такий підхід дозволяє досягти балансу між професійними здібностями та політичними потребами управління.

Зважаючи на все вище перелічене можна дійти висновку, що нашій державі необхідно перейняти досвід країн, які також мають воєнні конфлікти або раніше мали та незважаючи на всі обставини розвиваються.

Також Україні треба позбуватися соціалізму та популізму, бо вони лише пригнічують прогрес країни, додаючи ще більше інфляції та боргів, дефіциту. Потрібно звернути увагу на те, що під час воєнного стану хоч і є пріоритетом- спонсорування оборонної сфери, але все таки нам необхідно переглянути систему розподілу коштів, у громадській, науковій, освітній, бо без розвитку цих областей, буде відбуватися деградація серед суспільства.

Внаслідок – зменшення освіченості населення, що за собою призведе до низки інших проблем у розвитку держави.

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про державну службу"
2. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування"
3. Кодекс доброчесної поведінки державних службовців
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки
5. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Виконавська дисципліна у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації. Економіка та держава. 2020. № 12. С.114-120. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.114
6. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. Публічне адміністрування та національна безпека. 2021. №1 URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf>
7. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Порівняльний аналіз діючих адміністративних систем управління в Німеччині, Франції, Великобританії. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2019. Вип..С.255-263. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14399/1/Zb%D1%96rnik\\_NUCZU\\_2019\\_2\(11\)\\_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80255-263.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14399/1/Zb%D1%96rnik_NUCZU_2019_2(11)_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80255-263.pdf)

**Скулінець Юлія**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Бойківська Галина**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з ключових умов для збільшення конкурентоспроможності сучасної компанії на початковому етапі її діяльності є розвиток висококваліфікованого персоналу, який здатний створювати не лише нові знання, а й забезпечувати конкурентні переваги у будь-якій сфері національної економіки [1]. Наявність на підприємстві професійних кадрів допоможе компанії адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, швидко реагувати на нові технологічні відкриття та вимоги ринку, ініціювати та впроваджувати інновації, а також підвищувати якість продукції та послуг. Щоб це реалізувати пріоритетним завданням керівництва підприємства має бути вибір ефективних стратегій щодо управління персоналом.

Щоб стратегічне управління персоналом було ефективним, важливо дослідити етапи, які впливають на продуктивність праці, а також рівень ефективності задіяння резервів для росту та вдосконалення [2]. Одним із ключових етапів у стратегічному управлінні персоналом є стратегічне планування. На цьому етапі визначаються довгострокові цілі управління, формується кадрова стратегія підприємства та ресурси для досягнення цих цілей. Управління персоналом вирізняється тим, що персонал одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Планомірне формування і розвиток персоналу сприяє покращенню механізмів управління, що дозволяє вирішувати багато проблем, таких як науково-технічний прогрес, підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових технологій та підвищення продуктивності. Оцінка персоналу є ключовим кроком у виборі стратегії інноваційної діяльності, оскільки це допомагає збалансувати людські ресурси та пристосувати їх до специфіки конкретної інновації [3]. Також важливими інструментами у стратегічному управлінні є навчання, мотивація, забезпечення соціальних потреб та планування управління кар'єрою персоналу (рис. 1).

Провідні компанії сьогодення мають можливість самостійно розробляти спеціальні підходи та системи для професійного розвитку свого персоналу, такі як корпоративне

навчання та формування власного кадрового резерву. Незважаючи на те, що ці компанії вкладають значні кошти у розвиток своїх співробітників, ці витрати можна розглядати як інвестиції в майбутнє.



Рис. 1. Інструменти реалізації стратегічного управління персоналом

Вони очікують отримати високу віддачу у вигляді підвищення продуктивності, збільшення особистого внеску кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії та можливість виконання складних завдань за короткий період часу. Окрім прямого впливу на фінансові результати, інвестиції у професійний розвиток працівників сприяють створенню сприятливого психологічного середовища в організації, підвищуючи мотивацію персоналу та їхню залученість до спільних цілей підприємства [4]. Можливості розвитку у професійному плані мають позитивний вплив і на самих співробітників. Завдяки підвищенню кваліфікації та засвоєнню новітніх навичок і знань, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та мають більше можливостей для професійного зростання, як всередині компанії, так і поза її межами, а особливо в нинішніх умовах швидкої зміни професійних вимог.

Управління персоналом вимагає уваги до створення належної мотивації праці, щоб активувати творчий потенціал працівника для досягнення ефективності в роботі, орієнтуючись на його економічні інтереси як учасника процесу виробництва. Тому одним із ключових аспектів управління персоналом є стимулювання працівників до праці та розширення їхньої цінності через урахування економічних мотивів.

Важливо відзначити, що мотивація працівників є необхідною передумовою та ключовим аспектом функціонування підприємства через впливову систему внутрішніх та зовнішніх стимулів, які спонукають їх до активності та спрямовують на досягнення поставлених цілей. У менеджменті це психологічне явище використовується для ідентифікації засобів впливу на поведінку працівників з метою їхнього мотивування. Отже, для ефективного керування поведінкою працівників під час їхньої професійної діяльності важливо вивчити їх мотиви та систему потреб, що виникають у процесі праці. Безумовно, взаємодія з персоналом є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації, а спільна робота вправної та згуртованої команди фахівців з ефективного управління персоналом є основою для розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку [5].

Можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом є критично важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Стратегічне планування, стимулювання працівників, розвиток їхнього потенціалу та створення сприятливого робочого середовища – всі ці аспекти сприяють залученню, утриманню та мобілізації талановитого персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності, якості та інноваційності виробництва. Крім того, ефективне управління персоналом сприяє формуванню корпоративної культури, яка впливає на задоволення та лояльність працівників, а також на підвищення рівня їхньої відданості та ентузіазму у виконанні робочих обов'язків. Таким чином, інвестування в управління персоналом є важливим стратегічним кроком для будь-якої компанії, оскільки це дозволяє не лише вижити в конкурентному середовищі, але

й розвиватися та відзначатися на ринку завдяки якісному та високопродуктивному персоналу у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Бойківська Г. М., Саладяк К. В. Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2022. № 5, т. 1. С. 131–134.
2. Добровольська С. В., Омельченко Н. В., Алєнцевич Є. Д. Ефективність управління персоналом сучасної організації в умовах глобалізаційних процесів. *Modern research in science and education. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher*. Chicago, USA, 2024. С. 469-473.
3. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. Київ, 2020. № 1(59). С. 137-144.
4. Лозовський О. М., Гамарник І. О. Управління персоналом як основа конкурентоспроможності підприємства. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. 2020. URL: <http://nauka-online.com/> (дата звернення 15.05.2024).
5. Міщук Г. Ю., Дяконенко О. І., Іляш О. І., Савіна Н. Б., Ситник Й. С., Самолюк Н. М. та ін. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

**Струтинська Леся**

к.е.н., доцент,

**Гончар Роксолана**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВІКОВІЙ ДИСКРИМІНАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

Дискримінація за віком (ейджизм, англ. – ageism) на робочому місці – це негативна практика, від якої страждають як окремі люди, так і організації. Для працівників це означає менше можливостей для працевлаштування, просування по службі чи отримання освіти. Все це дістається молодшим працівникам, яким надають перевагу. Старшого працівника можуть звільнити на підставі його віку. Багато літніх працівників також стикаються з труднощами при працевлаштуванні та пошуку нової роботи.

Відсутність різноманітності – це завжди погана ситуація для команди. Належне розмаїття стосується не лише статі, національності чи етнічної приналежності, а й вікового розмаїття.

Кандидати на вакантне місце праці часто зустрічають перепони, викликані віковою дискримінацією ще на етапі подачі заявок, резюме тощо. Як результат, ейджизм при підборі кадрів обумовлює, що організації не використовують весь можливий ресурсний потенціал.

Сьогодні у багатьох організаціях служби управління персоналом орієнтується на середню вікову групу (покоління X та Y) та молоде покоління. Якщо зосередити увагу на певних вікових групах працівників, то можна прийти до ситуації, що потенціал успіху систематично недооцінюватиметься.

Проблему вікової дискримінації нечасто висвітлюють засоби масової інформації. Проте вона існує, а дослідження демонструють, що вона посідає друге місце після гендерної дискримінації.

Конкуренція за кваліфікованих працівників стає дедалі жорсткішою, і претенденти дедалі більше цінують значний бренд для свого майбутнього роботодавця. Організаціям



доводиться ще більше займатися брендингом роботодавця. Нині спостерігається надлишок підприємств. Якщо раніше претендентів, яким доводилося виборювати своє місце на ринку праці, було набагато більше, то сьогодні нові таланти шукають підприємства.

Управління різноманіттям відіграє особливу роль в брендингу роботодавця. Одним із напрямів розвитку працівників є розвиток наставництва. На сьогодні маємо приклади запуску кампанії зворотнього наставництва. Його ідея полягає в тому, що досвідчені менеджери можуть отримати нові знання, підходи, ідеї від молодших спеціалістів. Окремо слід обговорити і процес брендингу роботодавця. Цим роботодавець демонструє привабливість своєї організації. А перша зустріч пошукувачів та організації відбувається на дошці вакансій. Ось тут рекомендується дати можливість трішки глибше заглянути за лаштунки роботодавця. Рекрутингові фотографії, відеоролики повинні мати правильне зображення та привернути увагу до різноманітної робочої сили. Адже достатньо великий відсоток оголошень про вакансії з фотографіями про життя організації представляють лише молодих людей. У цьому і проглядається ризик дискримінації для людей старшого віку.

З метою отримання та залучення різноманітної робочої сили менеджерам з управління персоналом слід уявити і виокремити найбільш дискримінаційні етапи при відборі персоналу для того, щоб уникнути упередженості. Однозначно полегшить залученість кваліфікаційних працівників недискримінаційна реклама. Напрошується висновок, що саме рекрутингу відводиться провідна роль у створенні різновікового колективу працівників. При розміщенні реклами вакансій слід зважати на текст, бо не завжди вірним є визначення і порівнювання «молодий = гнучкий» або «старий = традиційний».

Менеджерам з управління персоналом при формулюванні обов'язкових кваліфікаційних вимог можна рекомендувати відображати можливості щодо сприйняття претендентами окремих еквівалентних кваліфікацій.

Вікове різноманіття в колективі організації призведе до росту продуктивності, до зниження рівня плинності кадрів. Дослідження демонструють – різновікові команди отримують більшу вигоду завдяки різним точкам зору, практичним навикам і набутим попереднім знанням.

#### **Список використаних джерел**

1. Онишко О. Б. Ейджизм (ageism) як латентна форма дискримінації за віком / Онишко Оксана Богданівна, Тополевський Руслан Богданович // Соціально-правові студії. – 2021. – Випуск 2 (12). – С. 181-187.
2. Магдисюк Л. І. Теоретико-емпіричні межі поняття ейджизму у психології / Л. І. Магдисюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології. №3, 2013, С.167-173.
3. Мороз С.В., Лучанська А.С. Дискримінація на ринку праці. Вісник Хмельницького національного університету. №2, 2019, С.134 – 142.

**Тереняк Лілія**

канд.наук.з держ.упр., доцент,  
Державний біотехнологічний університет

### **РОЗВИТОК БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрова економіка суттєво впливає на ведення бізнесу, формує новий тип організацій, які проходять повну перебудову своїх бізнес-процесів. Весь комплекс бізнес-адміністрування підприємства зазнає серйозних змін, які стосуються методів управління, знову впроваджуваних технологій, продуктів тощо. Цифровізація економіки в сучасних умовах господарювання призводить до трансформування процесів бізнес-адміністрування, оскільки цифрові технології розвиваються з величезною швидкістю, змінюючи способи, методи управління бізнесом та умови його функціонування. Цифрові інструменти вбудовуються в діяльність компанії, повністю трансформуючи її бізнес-процеси.

Формування цифрової економіки характеризується активним впровадженням у процеси бізнес-адміністрування підприємства революційних змін, орієнтирів, напрямів стратегічних перетворень.

Бізнес-адміністрування являє собою професійне здійснення управлінської діяльності через систему організаційних інститутів, компетенцій і підрозділів з використанням методів менеджменту від стратегічного до тактичного. Бізнес-адміністрування підприємства представляє серйозні зміни в епоху цифрової економіки.

Цифрова економіка – це епоха нових бізнес-процесів. Розглянемо, у яких напрямках відбувається розвиток бізнес-адміністрування в умовах цифровізації суспільства.

Однією з особливостей бізнес-моделі в умовах цифрової економіки є висока клієнтоорієнтованість. Розвиток цифрової економіки та трансформаційні процеси, що відбуваються в бізнес-адмініструванні загострює необхідність застосування в практиці діяльності підприємства клієнтоорієнтованого підходу в їхній діяльності.

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу стає можливою завдяки років розвитку цифрового маркетингу та комунікацій. Створення умов для реалізації в бізнес-адмініструванні підприємства клієнтоорієнтованого підходу стає можливим завдяки формуванню принципово нових бізнес-моделей ведення бізнесу. Такі бізнес-моделі формуються на основі потенціалу використання цифрових технологій у бізнес-процесах підрозділів організацій під впливом цифрової трансформації економіки [1].

Серед основних особливостей клієнтоорієнтованої організації можна назвати такі:

- процес прийняття управлінських рішень усередині компанії побудований на підставі орієнтації на споживача та його інтереси;
- активний розвиток людського потенціалу всередині організації, можливість його реалізувати і застосувати у практиці діяльності;
- участь персоналу організації в ухваленні рішень щодо діяльності організації;
- використання актуальної маркетингової інформації за рахунок збільшення швидкості надходження цієї інформації, можливості використання нових методів обробки інформації, при цифровій трансформації така можливість з'являється;
- клієнтоорієнтованість повністю вбудована в мислення менеджерів і корпоративну культуру організації.

Сформувати інструменти реалізації клієнтоорієнтованого підходу можливо за рахунок використання CRM. Ці системи дають змогу автоматизувати і стандартизувати відносини з клієнтами. Завдяки вбудовуванню CRM в IT-архітектуру організації досягається розуміння проблем клієнтів з позиції різних бізнес-процесів компанії .

Серед основних напрямів розвитку бізнес-адміністрування в умовах цифрової трансформації є колаборації. На практиці йдеться про створення екосистем інноваційного характеру. Ці екосистеми розглядаються як механізми співпраці учасників ринку, які об'єднують всі свої розробки та пропозиції в умовах клієнто- та проєктноорієнтованості з метою встановлення стійких зв'язків та отримання ключових унікальних переваг унікальних переваг на ринку.

Створені інноваційні екосистеми включають у себе підприємства, технопарки, фонди фінансового або венчурного характеру, інжинірингові характеру, інжинірингові структури та інші територіальні та галузеві структури. Діяльність цієї екосистеми націлена на генерацію нових проєктів, на розроблення пропозицій, що стосуються підвищення екологічної безпеки та ресурсозбереження.

В основі кута екосистем лежить клієнтоорієнтованість усіх учасників (акторів), а також відкритість, самоорганізація та взаємодія.

Особливістю екосистемного об'єднання є те, що воно не належить одному акторові. Тому бізнес-адміністрування в умовах участі підприємства в подібного роду інноваційних екосистемах зазнає серйозних трансформаційних процесів.

Менеджмент подібних акторів спирається на принципи самоорганізації, співробітництва зі сторонніми підприємствами, партнерство є основою взаємовідносин між учасниками.

Досить яскраво вираженою тенденцією в бізнес-адмініструванні підприємства в сучасних умовах є орієнтація діяльності всіх структурних підрозділів організації на ринкові потреби, тобто поведінковий маркетинг.

Поведінковий маркетинг проявляється, як діяльність з управління поведінкою індивідів на підставі принципів маркетингу. Процес управління поведінкою індивідів відбувається під час їхньої взаємодії з даним підприємством.

Для того щоб реалізувати поведінковий маркетинг у практиці діяльності організації необхідно інтегрувати в бізнес-процеси компанії наступне:

- безперервний збір даних про клієнтів компанії або потенційних клієнтів. Онлайн-середовище значно спрощує процес збору даних про споживачів через сайти, мобільні додатки, соціальні мережі тощо. Однак і для офлайн-середовища існують можливості отримання інформації. Наприклад, через карту клієнта можна зрозуміти частоту відвідувань, розмір покупок та їх склад;
- аналіз і сегментація аудиторії. Отримані дані необхідно проаналізувати, щоб виявити закономірності в поведінці споживачів, розділити аудиторію на сегменти і визначити сценарії кожної поведінкової моделі;
- застосування отриманих даних з метою активізації маркетингової компанії. У результаті аналізу отримані знання про споживачів і різні їхні сегменти можуть бути використані для створення персоналізованих пропозицій і проведення маркетингових кампаній.

Цифрова трансформація економіки та суспільства призводить до необхідності підприємствам безперервно реагувати на зміни, що відбуваються всередині та поза компанією. Разові зміни в динамічному цифровому середовищі, що відбуваються в менеджменті компанії, уже не актуальні. Тому в менеджменті набула поширення концепція безперервного вдосконалення діяльності. Вперше ця концепція сформульована японцями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кісь Галина. (2022). Особливості бізнес-адміністрування підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економічний форум*, 1(3), 54-61. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-7>

**Філь Олег**  
аспірант

**Любомудрова Надія**

к.е.н., доцент

Національний університет “Львівська політехніка”

### **ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

В епоху, яка характеризується швидким технологічним прогресом і глобальними зрушеннями, підприємства стикаються з безліччю викликів і можливостей, що постійно розвиваються. У цьому динамічному середовищі ефективне управління персоналом стає ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Оскільки організації переживають безпрецедентні зміни, спричинені глобалізацією, цифровізацією та суспільними змінами, використання інноваційних технологій управління персоналом стає обов'язковим для підтримки конкурентної переваги.

Сучасні технології управління персоналом можуть стати сильною конкурентною перевагою для компаній, які мають амбіційні цілі. Завдяки штучному інтелекту вони можуть точніше передбачати потреби у персоналі та створювати робоче середовище та корпоративну культуру, які приваблять найкращих співробітників. Це відкриває можливості для гнучкого графіку роботи, ефективного керування ним та надання працівникам вибору щодо пільг та

оплати праці. Наприклад, хмарні HR-технології, доступні через мобільні пристрої та віддалено, полегшують комунікацію та обмін інформацією між HR-командами та працівниками [2, с. 11].

Говорячи більш детально про інноваційні технології, слід зазначити про HRM-систему. Системи управління людськими ресурсами (HRM) є невід'ємною частиною сучасного підприємства та широко впроваджуються на українських підприємствах. Ця технологія дозволяє вести кадрову документацію та забезпечує електронний документообіг, що значно зменшує потребу у ручному введенні даних та уникнення дублювання облікових записів співробітників. Вона також забезпечує блокування доступу до даних для звільнених працівників та оперативно виконує розрахунок зарплати та всіх зв'язаних нарахувань і утримань. Важливою перевагою є забезпечення актуальності управління людським капіталом [4, с. 53].

Також, для перевірки лояльності персоналу можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Цей метод включає залучення агентів, які імітують зовнішній контакт і оцінюють дії персоналу під час виконання операцій. Використання цієї технології дозволяє визначити рівень лояльності персоналу до роботодавця, їхню чесність і надійність, а також виявити будь-які протиправні або неетичні дії, які можуть шкодити бізнесу. Зараз спостерігається значна конкуренція за професіоналів, і керівництво кожної компанії розуміє, що успіх у великій мірі залежить від кваліфікації їхнього персоналу.

Не менш актуальною нині є технологія використання штучного інтелекту (ШІ). Застосування цієї технології відкриває безліч можливостей та перспектив, серед яких: використання ШІ для автоматизації рутинних завдань HR, таких як рекрутинг, онбординг, адміністрування зарплат та обробка пільг; застосування машинного навчання для аналізу даних про персонал, таких як продуктивність, залученість та ризики відтоку кадрів, для прийняття кращих рішень щодо управління персоналом; використання чат-ботів на основі ШІ для надання цілодобової підтримки працівникам та відповіді на їхні запитання [1, с. 36].

Також слід зазначити про технологію Електронної системи управління навчанням. Електронна система управління навчанням (LMS) – це інноваційний інструмент, який перетворює процеси навчання та розвитку персоналу на сучасний, ефективний та динамічний процес. За допомогою LMS підприємства можуть створювати навчальні програми, які адаптовані до конкретних потреб та вимог їхнього бізнесу. Від інтерактивних курсів до онлайн-семінарів, LMS надає різноманітні можливості для навчання працівників у будь-який час та з будь-якого місця. Такий підхід не лише сприяє підвищенню навчальної ефективності, а й забезпечує більш гнучкий та доступний спосіб навчання для всього колективу.

Ще одна важлива технологія – це платформи дистанційного управління робочою силою. Із зростанням віддаленої роботи підприємствам потрібні інструменти, які забезпечують ефективну співпрацю, спілкування та моніторинг продуктивності розподілених команд. Ці платформи пропонують такі функції, як віртуальні кімнати для переговорів, інструменти управління проектами та панелі аналізу ефективності, що дозволяє підприємствам ефективно керувати віддаленими співробітниками та підтримувати рівень продуктивності незалежно від географічних бар'єрів [3, с. 284].

Також слід відзначити такі технології, як: гейміфікація в управлінні персоналом; віртуальна реальність (VR) у навчанні та тренуванні та блокчейн для управління персональними даними, технологія E-learning, лізинг персоналу і т.д.

Від залучення талантів за допомогою штучного інтелекту до платформ віддаленого управління робочою силою, систем нарахування заробітної плати з підтримкою блокчейну, доповненої та віртуальної реальності для навчання, розширеної аналітики даних та інтегрованої HRMS із системами ERP – кожна з них відіграє вирішальну роль в оптимізації процесів управління персоналом, сприянні залученню працівників, і, зрештою, підвищення конкурентоспроможності в бізнес-ландшафті, що швидко розвивається. Використовуючи ці інноваційні технології, підприємства можуть ефективніше адаптуватися до мінливих вимог ринку, надати своїй робочій силі необхідні навички та ресурси, а також позиціонувати себе для стійкого успіху в умовах дедалі більшої конкуренції в глобальній економіці.

Отже, оскільки підприємства орієнтуються в складнощах глобального ландшафту, що швидко змінюється, впровадження інноваційних технологій управління персоналом постає

як стратегічний імператив. Ці технології пропонують безпрецедентні можливості для оптимізації процесів управління робочою силою, підвищення залученості співробітників і підвищення конкурентоспроможності організації

#### Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
2. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська, Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
3. Павлова В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279–290.
4. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. 1№ 4.2. С. 51–57.

**Чайковська Олена**

старший викладач

Національний університет оборони України

### ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ТА РОЗСТАНОВКИ ОСІБ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ В ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У сучасному світі, де безпекові виклики та загрози постійно еволюціонують, ефективність військового управління стає ключовим фактором національної безпеки. Особливе місце в цій системі займає підбір та розстановка офіцерського складу в органах військового управління, які відіграють вирішальну роль у формуванні стратегічних та тактичних рішень: Збройні Сили України, які пройшли шлях відновлення та модернізації, стикаються з необхідністю оптимізації своїх кадрових ресурсів, щоб відповідати сучасним вимогам ведення війни та управління військами. Ефективність функціонування органів військового управління значною мірою залежить від професійної підготовки, ділових якостей та досвіду роботи офіцерського складу. Тому питання підбору та розстановки кадрів офіцерів в органах військового управління є одним з найважливіших у комплексі заходів, спрямованих на забезпечення Збройних Сил України кадрами відповідно до потреб мирного і воєнного часу.

У контексті геополітичної напруженості, що триває в Україні, та її прагнення наблизитися до стандартів НАТО, процеси, пов'язані з підбором і розстановкою офіцерів, є не просто адміністративними функціями, а ключовими діями, що впливають на оперативну ефективність і стратегічні можливості Збройних Сил України.

Юридичну базу військової кадрової політики, як сукупності принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони України та інших органів військового управління, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил України, складає низка законодавчих та нормативно-правових актів [1 – 3]. Систему поглядів Міністерства оборони на розвиток військової кадрової політики, зорієнтованої на виконання оперативних цілей і завдань, визначених потребою забезпечення складових оборонного відомства необхідною кількістю вмотивованого персоналу, а також стратегічними та програмними документами оборонного планування спрямованими на вдосконалення нормативно-правових актів, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері управління персоналом, формулює [7].

Підбір та розстановка осіб офіцерського складу в органах військового управління здійснюється відповідно до вимог нормативно-правових документів [4, 5, 6]. Так, пунктом 81<sup>1</sup> [4] визначено, що призначення військовослужбовців військової служби за контрактом на посади здійснюється шляхом просування та переміщення по службі з урахуванням перспек-

тив службової кар'єри кожного військовослужбовця. Разом з тим, офіцери призначаються на посади і переміщуються по службі за основною або спорідненою спеціальністю з урахуванням досвіду служби, рівня їх професійної компетентності, особистих якостей і досягнень та відповідності характеристикам посад. Необхідно зазначити, що для доукомплектування військових організаційних структур в умовах особливого періоду військовослужбовці можуть призначатися на посади, передбачені штатами воєнного часу, за новою спеціальністю з урахуванням набутого досвіду. Водночас для доукомплектування в особливий період просування військовослужбовців по службі здійснюється без дотримання рейтингового принципу та необхідності вислуги на посаді встановленого строку, а призначення військовослужбовців на рівнозначні та нижчі посади здійснюється без згоди військовослужбовців, за винятком окремо визначених випадків. За визначенням, наведеним у [6] в умовах особливого періоду у разі подання документів з питань призначення військовослужбовця на посаду складається службова характеристика. Залежно від результатів службової діяльності та отриманого бойового досвіду військовослужбовця посадові особи, які складають службову характеристику, роблять висновки щодо подальшого службового використання військовослужбовця, а під час призначення на вищу посаду зазначається перспективна посада.

Необхідно відмітити, що наразі чітке визначення професійної компетентності військовослужбовця в нормативно-правових документах відсутнє та потребує окремого розгляду та дослідження. Крім того, під час призначення на посади на основі службової характеристики повинні враховуватися такі фактори: відповідність офіцера вимогам посад – офіцер повинен мати необхідні знання, навички, досвід та особисті якості для виконання завдань, які покладені на нього по службі; результати службової діяльності; ділові якості; особисті якості.

Однак, існує певна суб'єктивність у цьому процесі, яка може впливати на рішення. Розглянемо деякі аспекти суб'єктивності при призначенні офіцерів на посади:

- оцінка кандидатів: службова характеристика офіцера визначається командиром або вищим командиром (керівником) – ця оцінка може бути суб'єктивною, залежно від особистих вражень, ставлення та інших факторів;
- професійні якості: оцінка може враховувати професійні якості, такі як знання, навички, лідерські здібності, досвід, однак, інтерпретація цих якостей може бути різною;
- суб'єктивність командира (начальника): вибір може бути здійснений у відповідності до особистих симпатій, відносин або інших факторів, що не завжди пов'язані з об'єктивними критеріями;
- культурний контекст: суб'єктивність може виникати через різні культурні підходи до оцінки та призначення.

Недосконалість існуючої системи комплектування особовим складом органів військового управління спонукає до необхідності удосконалення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу, яка забезпечить підвищення ефективності виконання офіцерським складом завдань за призначенням. Оновлення методології підбору та розподілу осіб офіцерського складу в структурах військового керівництва Збройних Сил України не просто нагальна потреба: порядок підбору та розстановки повинен відображати глобальні напрямки у формуванні та керуванні кадрами. Однією з ключових тенденцій є застосування компетентнісної моделі. Вказаний підхід застосовується у військових формуваннях США, базується на оцінюванні (не лише безпосереднім командиром (начальником), а і кваліфікаційною комісією) претендентів на посаду згідно з їх практичними уміньми, теоретичними знаннями, практичним досвідом та мотиваціями за чітко визначеними критеріями. У такому випадку компетентнісний підхід не протиставляється традиційному, а посилює його особистісним та діяльнісним спрямуванням, оскільки стосується особистості й може бути реалізованим тільки у процесі діяльності. Не тільки засвоєння знань, а й оволодіння процесом та засобами діяльності стає важливим компонентом оцінювання особистості офіцера. Не менш важливим є усвідомлення, що інтеграція міжнародних зразків у контекст України вимагає глибокого дослідження та урахування унікальних вимог та проблем, з якими стикаються Збройні Сили України, однак це може сприяти створенню більш ефективної та професійної системи управління персоналом.

Необхідно зазначити, що актуальність розглянутого питання засвідчує наступне: 9 лютого 2024 року генерал Олександр Сирський зробив першу заяву на посаді Головнокомандувача Збройних Сил України, перелічивши завдання, які перед ним стоять. Найважливішим Головнокомандувач назвав чітке та детальне планування дій усіх органів військового управління з урахуванням потреб фронту та визначив, що: “Саме кваліфікація особового складу органів військового управління є вирішальною для розробки й успішної реалізації задумів та планів”.

#### Список використаних джерел

1. Стратегія воєнної безпеки України : затв. Указом Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
2. Стратегічний оборонний бюлетень України : затв. Указом Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
3. Стратегія людського розвитку : затв. Указом Президента України від 02.06. 2021 р. № 225/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
4. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008?find=1&text> (дата звернення: 12.05.2024).
5. Про військовий обов'язок і військову службу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12?find=1&text> (дата звернення: 12.05.2024)
6. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09?find=1&text> (дата звернення: 12.05.2024).
7. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637. URL : [https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncersia\\_kadr\\_29012024.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncersia_kadr_29012024.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).

**Шиян Дмитро,**  
д.е.н. професор,  
**Севрюкова Єлизавета,**  
аспірант,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,

#### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблеми мотивації персоналу завжди перебувають в центрі уваги економічної науки. Більш того, вони фактично лежать в її основі. Питання на яких принципах будуються взаємовідносини між працівником та роботодавцем, що визначає ціну робочої сили, які факти впливають на зростання продуктивності та оплати праці беруть свій початок в роботах фізіократів та перших класиків. Вони і сьогодні залишаються актуальним та багато в чому не з'ясованими. Свідчення цього є чисельні публікації з даної проблематики [1-3]. Разом з тим, багато питань залишаються дискусійним та такими, які потребують додаткового дослідження.

Зокрема, це стосується взаємозв'язку рівня ефективності виробництва та оплати праці. Ця проблема має багато особливостей в різних країнах та галузях економіки. Особливо актуальною вона є сьогодні в Україні в умовах військової агресії РФ.

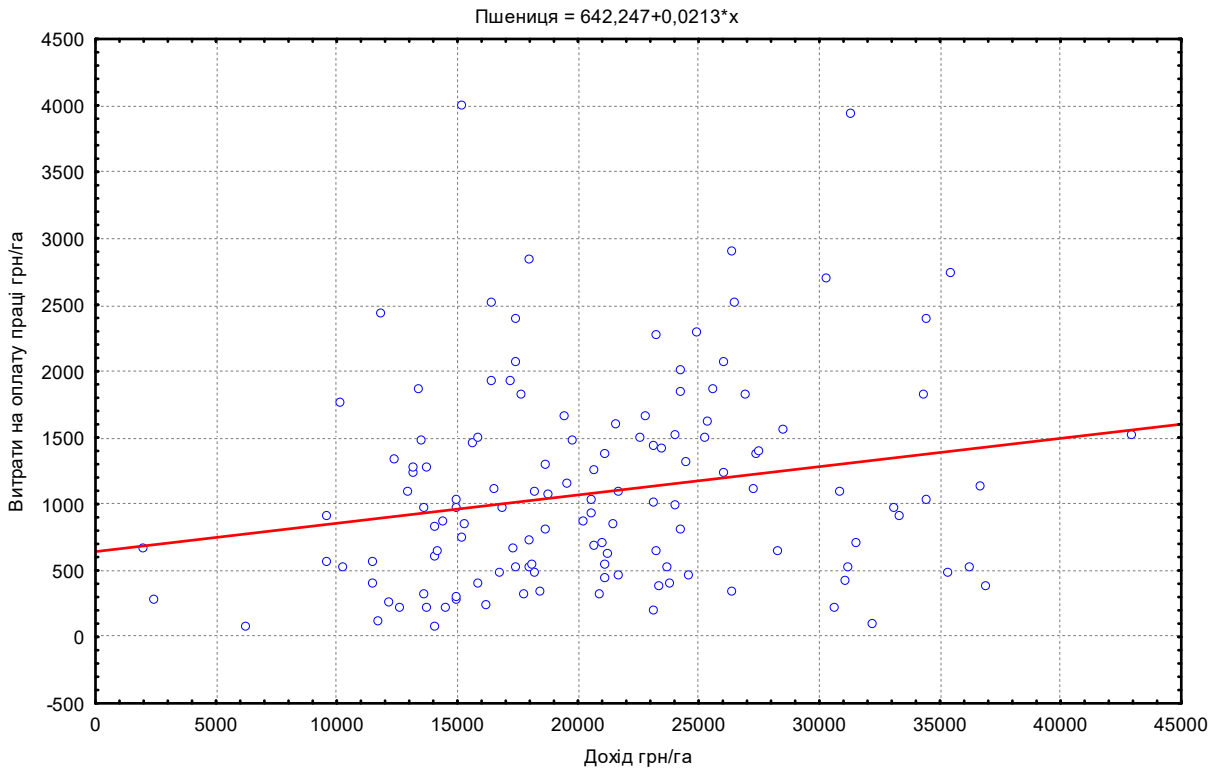


Рис. 1. Залежність між величиною доходу та рівнем витрат на оплату праці при виробництві пшениці, грн /га.

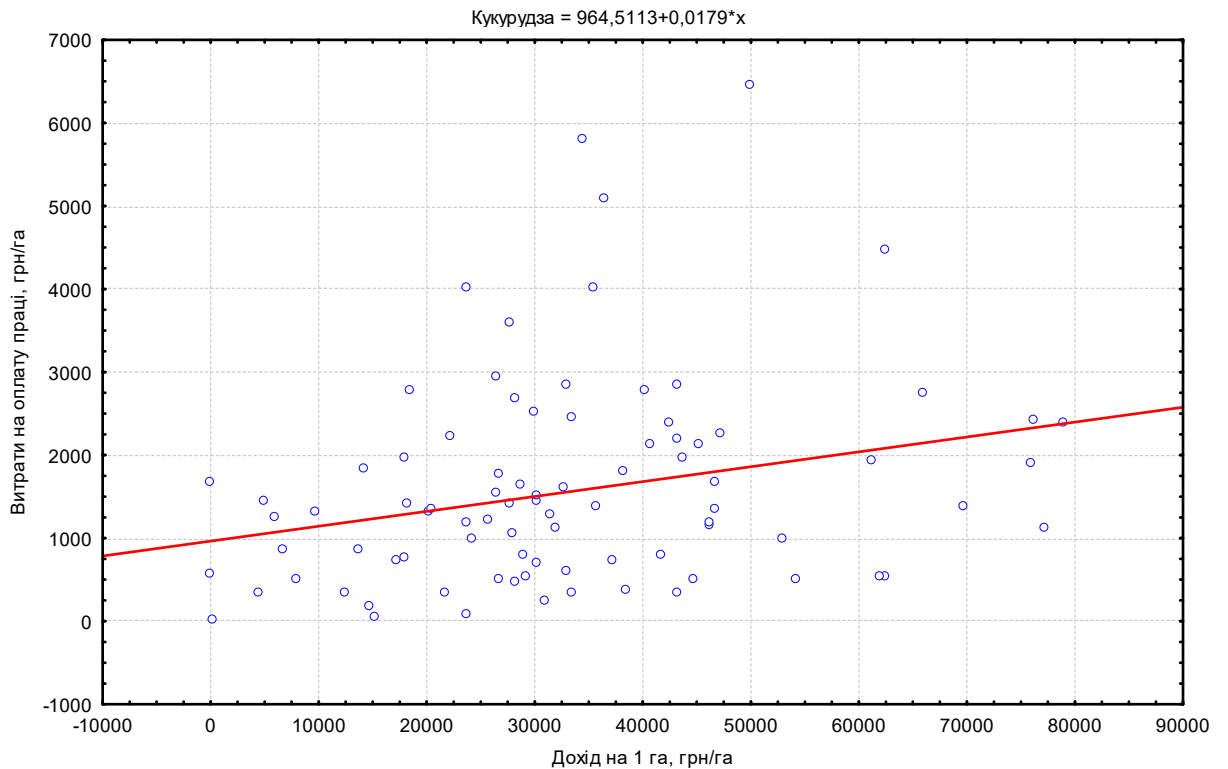


Рис. 2. Залежність між величиною доходу та рівнем витрат на оплату праці при виробництві пшениці, грн /га.

На перший погляд може здаватися, що під час війни мотивація персоналу відходить на другий план. Однак, з нашої точки зору, це помилкова позиція. По-перше, в середні України існує доволі суттєві розбіжність між галузями економіки в рівні заробітної плати. Особливо актуальною ця проблема є для сільського господарства, де рівень оплати праці традиційно є



нижчим ніж в інших галузях економіки. Це, в свою чергу, спричиняє відтік кадрів з даної галузі та навіть міграцію з сільських територій. По-друге, без функціонування мотиваційного механізму, так чи інакше не слід очувати від персоналу повної віддачі та концентрації на виробничому процесі, прояву ініціативи. Це в свою чергу формує формальне відношення робітників до своїх обов'язків та породжує безвідповідальність, конфлікти в середині колективу.

Виходячи з вищевикладеного було поставлено за мету дослідити залежність між рівнем оплати праці та рівнем ефективності виробництва пшениці та кукурудзи на зерно в сільськогосподарських підприємствах Харківської області за даними 2022 року. Досліджувана сукупність підприємств дорівнювала по пшениці – 140 підприємств по кукурудзі на зерно – 97. Було вирішено оцінити залежність між величиною доходу на 1 га відповідної культури (X) та величиною витрат на оплату праці 1 га (Y) (рисунок 1,2). Отримані рівня регресії дають можливість зробити висновок, що по пшениці при середньому збільшенні величини доходу на 1000 грн на 1 га величина витрат на оплату праці зростала на 21,3 грн, по кукурудзі на зерно – на 17,9 грн. Це дуже незначна залежність яка фактично є свідчення відсутності зв'язку між даними показниками.

### Список використаних джерел

1. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
2. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів, *Трансформаційна економіка*. 2023 2(02), С. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
3. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ****Андрушків Роман**

к.е.н., доцент

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнський національний університет**СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ**

У науковій літературі дефініція «кар'єра» розглядається як життєвий шлях людини, що складається з послідовних етапів розвитку, під час яких особа задовольняє свої кар'єрні потреби, формує інтереси, мотиви та орієнтації. У дослідженнях з управління людськими ресурсами кар'єра визначається як «індивідуальні свідомі установки та поведінка, пов'язані з досвідом і трудовою активністю протягом життя людини» [2; 3].

Процес становлення професійної кар'єри в управлінській діяльності базується на двох аспектах: професійному вдосконаленні та кар'єрному зростанні. Професійне вдосконалення полягає в досягненні високого рівня спеціалізації, роботі в одній професійній сфері, отриманні визнання в професійній спільноті, та авторитеті в конкретній галузі. Часто професійне вдосконалення є передумовою для кар'єрного зростання. Кар'єрний ріст відображає зміну офіційного статусу особи, її соціальної ролі та обсягу повноважень в організації [1].

Професійна кар'єра – це активне досягнення успіхів у професійній діяльності. Вона включає індивідуально свідоме ставлення та поведінку працівника, спрямовані на реалізацію його конкурентних переваг протягом робочого життя. Основу цих переваг складають особисті та професійні компетенції працівника, його активність у соціальному житті, включаючи роботу, сім'ю та дозвілля.

Професійна кар'єра є складним соціально-економічним процесом, що постійно оновлює якісні та кількісні характеристики компетенцій працівника, виявляючись у професійному розвитку. Професійний розвиток включає вибір професії, професійну освіту та навчання, а також ефективне виконання професійних обов'язків. В історичному аспекті це процес особистісного розвитку і самовдосконалення, освоєння професійно орієнтованої діяльності, визначення власного місця у світі професій та реалізація потенціалу у досягненні професійних вершин.

Традиційно виділяються дві моделі професійного розвитку: адаптивна та професійна. Адаптивна модель професійного розвитку характеризується підпорядкуванням самосвідомості індивіда зовнішнім обставинам, що проявляється у виконанні інструкцій, алгоритмів вирішення професійних завдань, правил та норм. Ця модель акцентує увагу на формуванні працівника як носія певних професійних знань, навичок і досвіду.

Професійна модель розвитку, навпаки, відзначається здатністю індивіда виходити за межі встановленої практики, перетворювати свою діяльність на об'єкт практичних перетворень та долати обмеження власних професійних можливостей. Вона описує професіонала, який володіє своєю професійною діяльністю в цілому, здатний до самостійного становлення та самовдосконалення.

Працівник може будувати професійну кар'єру як в одній організації, так і в різних організаціях. Існують два типи кар'єри: професійна та внутрішньо-організаційна. Професійна кар'єра включає наступні етапи розвитку:

- отримання освіти;
- пошук роботи;
- професійний розвиток;

- підтримка індивідуальних професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Ці етапи можуть проходити послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну етапів розвитку працівника в межах однієї організації і реалізується у трьох основних напрямках: вертикальному, горизонтальному та центричному.

Поняття кар'єри часто асоціюється з вертикальним напрямком, оскільки він передбачає підйом на вищий рівень структурної ієрархії. У випадку горизонтального розвитку кар'єри переміщення здійснюється або до іншої функціональної області діяльності, або для виконання певної службової ролі на одному рівні без чіткого формального підвищення в організаційній структурі. Горизонтальна кар'єра також включає розширення або ускладнення завдань на попередньому рівні.

Центричний напрямок розвитку кар'єри, хоча менш очевидний, часто є привабливим для працівників, оскільки передбачає рух до центру керівництва організації. Це виявляється у довірливих відносинах, наданні неформальної інформації, виконанні важливих вказівок керівництва, запрошенні працівника на раніше недоступні зустрічі формального та неформального характеру і т.д.

#### Список використаних джерел

1. Dessler, H. Human Resource Management. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 2014.
2. Ellis, R., & Heneman, H. G. Career pattern determinants of career success for mature managers. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 1990. P.3-21.
3. Super, D. E. A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed .. pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

**Афанасьєва Вероніка**

здобувач I року навчання другого (магістерського) рівня,

**Семенова Валентина**

д.е.н., професор,

Одеський національний економічний університет

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Розвиток персоналу – це систематичний процес, спрямований на підвищення знань та компетенцій працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Він є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої компанії, оскільки допомагає забезпечити її стійкість та досягнути конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Проте за результатами галузевого дослідження, проведеного командою «Lorman» [1], 74% опитаних співробітників вважають, що вони не повністю реалізують свій потенціал на роботі через відсутність можливостей для кар'єрного розвитку, а 34% з них в подальшому звільняються. Одним із способів вирішення цієї проблеми є застосування актуальних та інноваційних методів навчання.

Інноваційні методи навчання – це підходи до розвитку персоналу, які відрізняються своєю новизною та унікальністю в застосуванні на практиці [2, с. 53]. Вони спираються на передові досягнення науки та інформаційних технологій у сфері освіти та стимулюють розвиток творчих здібностей і самостійності у співробітників компаній.

Багато роботодавців не розуміють, що часто традиційні способи та методи навчання взагалі не сприймаються персоналом. За статистикою 1 із 3 співробітників вважає, що навчання в їхній організації застаріло [1]. Люди швидко втрачають концентрацію, нічого не

запам'ятовують, і весь процес стає неефективним. Отож, враховуючи досить високий рівень звільнень та низьку оцінку працівниками можливостей для професійного зростання, керівництвом компаній важливо впроваджувати саме інноваційні підходи до підвищення кваліфікації персоналу.

По-перше, одним з найбільш ефективних способів є електронне навчання, тобто e-learning. Завдяки онлайн-курсам, вебінарам, відеолекціям та різноманітним платформам працівники можуть отримувати знання та навички у зручній для них час і у зручному місці. Це особливо актуально для компаній з розподіленими командами або для тих, хто працює в режимі змішаної чи дистанційної роботи. Ба більше, дані технології допомагають значно зменшити загальні витрати на навчання співробітників. Згідно з дослідженнями [3, с. 102], організації можуть зекономити 50-70% свого бюджету, якщо замінять очні курси та лекції на e-learning.

По-друге, до інноваційних підходів належить гейміфікація, тобто використання ігрових елементів у неігровому середовищі. На робочому місці за допомогою гейміфікації можна створювати такі навчальні програми, що стануть більш інтерактивними та привабливими для працівників. Наприклад, компанії можуть використовувати онлайн-ігри, щоб перевірити знання співробітників. До різновидів гейміфікації можна також віднести і навчання у віртуальній реальності (VR). Воно використовує захоплюючу технологію для імітації викликів та сценаріїв реального світу в безпечному та контрольованому середовищі, що дозволяє усунути розрив між теоретичними знаннями та практичним застосуванням. Тож, такі заходи сприяють кращому засвоєнню матеріалу та підтримці мотивації персоналу до саморозвитку.

По-третє, існує практика мікронавчання, тобто подання інформації невеликими сегментами для швидкого засвоєння та запам'ятовування матеріалу працівниками без перевантаження, що чудово вписується в напружений ритм робочого дня. Сумісність мікронавчання з мобільними телефонами також означає, що співробітники можуть навчатися будь-коли, а саме цього прагнуть 89% опитаних працівників [1].

Ще одним важливим інноваційним підходом є персоналізоване навчання. Замість стандартних програм, які підходять для всіх працівників, компанії можуть створювати індивідуальні навчальні плани, враховуючи потреби та рівень кожного співробітника. Тим паче наразі можна впровадити алгоритми на базі штучного інтелекту, які самостійно збиратимуть дані, пов'язані з сильними та слабкими сторонами кожного працівника, а потім аналізуватимуть їх.

До того ж, щоб розкрити потенціал співробітників, організації повинні зосередитися на створенні такого середовища, де навчання заохочується та підтримується. Рівень утримання працівників підвищується на 30-50% у компаній із сильною культурою навчання [1]. Лідерство відіграє вирішальну роль, демонструючи відданість особистому та професійному розвитку. Визнання досягнень також може значно підвищити ефективність навчальних програм. Коли працівники усвідомлюють цінність їхнього розвитку, вони, найімовірніше, візьмуть на себе відповідальність та активно прагнутимуть до самовдосконалення.

Компаніям ще варто включити механізми зворотного зв'язку безпосередньо в сам процес підвищення кваліфікації. Вони гарантуватимуть, що методи та зміст навчання можна буде постійно змінювати та вдосконалювати, щоб краще відповідати потребам і очікуванням працівників.

Таким чином, застосування інноваційних методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу може принести велику кількість переваг для організації, а саме:

1. Вони дозволяють підвищити мотивацію та продуктивність персоналу, адже чим краще навчений працівник, тим із більшим задоволенням він виконує свої завдання. Постійний розвиток стає частиною корпоративної культури, що зі свого боку сприяє збереженню талановитих співробітників та зниженню рівня плинності кадрів.

2. Впровадження сучасних підходів до навчання допомагає організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін. Завдяки таким методам компанії можуть швидше реагувати на нові тенденції та вимоги ринку.

3. Добре підготовлений персонал відіграє критичну роль у забезпеченні високої якості продукту або послуги. Коли співробітники мають доступ до інноваційних методів навчання,

вони можуть постійно покращувати свої навички та знання, вдосконалювати процеси роботи та впроваджувати нові ідеї. Це дозволяє компанії виготовляти продукти або надавати послуги, які краще відповідають вимогам клієнтів, що призведе до збільшення їхньої лояльності та покращення репутації компанії на ринку.

Отже, інноваційні підходи до процесу підвищення кваліфікації працівників стають все більш популярними серед організацій, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність. Розробляючи інтерактивні та адаптовані до конкретних потреб персоналу програми навчання, компанії можуть каталізувати розвиток своїх співробітників. Використання новітніх технологій, мікронавчання, гейміфікація та персоналізоване навчання дозволяють ефективно підготувати працівників до викликів сучасного ринку праці та сприяють культурі постійного вдосконалення.

#### Список використаних джерел

1. Lorman Team. 39 Statistics that Prove the Value of Employee Training. URL: <https://www.lorman.com/blog/post/39-statistics-that-prove-the-value-of-employee-training> (дата звернення: 10.05.2024).
2. Дяків О. П. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2022.27.049>.
3. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-99-103>.

**Бас Ігор**

аспірант

**Лісовська Лідія**

д.е.н., проф.

Національний університет «Львівська політехніка»

### ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ В HR ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСІВ ІЗ ВТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Аналітика в управлінні людськими ресурсами (HR) стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, дозволяючи організаціям не лише ефективно керувати персоналом, але й суттєво покращувати процеси втримання співробітників. Використання даних та аналітичних інструментів допомагає виявляти ключові фактори, що впливають на плинність кадрів, і розробляти стратегії для їх зменшення. У тезах цього теоретичного дослідження, розглянуто, як аналітика сприяє поліпшенню процесів із втримання персоналу, наведено приклади успішного застосування аналітичних методів і висвітлено переваги та виклики, з якими стикаються компанії в цій сфері.

Використання аналітики є корисним інструментом, який надає менеджерам та HR-фахівцям можливість приймати рішення, засновані на даних. Завдяки цьому інструменту, вони можуть отримувати відповіді на актуальні питання, оскільки він надає узагальнені статистичні дані їхніх груп з зрозумілими та важливими висновками.

Аналітика даних персоналу також дозволяє детально розглянути дані по кожному співробітнику, включаючи такі аспекти, як заробітна плата, зайнятість, продуктивність, навички спілкування, знання англійської мови, наявність особистісних планів розвитку та інше.

Варто зазначити, що цей інструмент допомагає в аналізі певних ситуацій. Наприклад, виявленні недооцінених працівників з високим рівнем ефективності; співробітників, які тимчасово залишилися без робочого завдання; співробітників, у яких протягом значного періоду не спостерігалось професійного розвитку. [4]

Виявлення причин плинності кадрів є одним із ключових аспектів аналітики в HR. Використовуючи дані про співробітників, такі як їхні демографічні характеристики, історія роботи, оцінки ефективності та результати опитувань задоволеності, HR-аналітики можуть проводити глибокий аналіз і виявляти патерни, що вказують на високий ризик звільнення. Наприклад, дослідження показують, що низький рівень залученості співробітників є однією з основних причин плинності кадрів [1].

Розробка індивідуальних стратегій утримання. На основі отриманих даних HR-менеджери можуть розробляти індивідуальні стратегії утримання персоналу. Використання аналітики дозволяє виявити специфічні потреби та очікування співробітників і адаптувати підходи до їх мотивації та розвитку. Наприклад, програми професійного розвитку орієнтовані на індивідуальні потреби кожного співробітника, та надання можливостей для кар'єрного зростання можуть суттєво підвищити задоволеність команди і зменшити ризик їх звільнення [2].

Використання передбачувальної аналітики є ключовим елементом у сучасному HR-менеджменті. У випадку наявності внутрішніх систем для зберігання електронних даних про працівників, алгоритми машинного навчання, натреновані на історичних даних співробітників, звичайно, не можуть відображати всі аспекти життєвих циклів співробітників, але повинні використовуватися як додаткові індикатори. Завдяки цьому HR-спеціалісти можуть створювати моделі, призначені для прогнозування майбутніх тенденцій та поведінки співробітників. Це має величезне значення для визначення стратегії розвитку персоналу й оптимізації процесів управління.

До того ж, це надає можливість завчасно вживати заходів для їх утримання талантів, через заробітної плати, перегляд умов праці або запровадження додаткових пільг [3].

Вимірювання ефективності стратегій утримання також відіграє ключову роль у вимірюванні ефективності вже впроваджених стратегій утримання персоналу. Відстеження ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень плинності кадрів, рівень задоволеності працівників та продуктивність, дозволяє оцінити, наскільки успішними є заходи, що впроваджуються. Це дає можливість коригувати стратегії та адаптувати їх до змінюваних умов ринку та потреб співробітників.

Виклики та перспективи використання аналітики в HR. Незважаючи на очевидні переваги, використання аналітики в HR стикається з низкою викликів. Одним із головних є забезпечення якості та точності даних. Некоректні або неповні дані можуть призводити до неправильних висновків та невірних рішень. Крім того, важливим є питання конфіденційності та захисту персональних даних співробітників. Для успішного впровадження аналітичних методів необхідно забезпечити відповідність вимогам законодавства та етичним нормам.

Аналітика HR може значно сприяти успішності бізнесу, надаючи важливі дані для прийняття обґрунтованих рішень. Вона дозволяє визначати тенденції і майбутні потреби в персоналі, підтримує планування і розвиток талантів, а також сприяє оптимізації стратегій залучення й утримання персоналу. Це, в свою чергу, може сприяти продуктивності та загальній ефективності організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Smith J. The Role of Employee Engagement in Retention Strategies // Journal of HR Analytics. 2022.
2. Johnson R. Personalized Career Development and Employee Retention // HR Management Review. 2021.
3. Davis L. Predictive Analytics in HR: Opportunities and Challenges // Human Resource Insights. 2023.
4. DiClaudio M. People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center // Strategic HR Review. 2019. Vol. 18 No. 2. P. 42-46.

## ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСАХ ПІДБОРУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Впровадження та використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері освіти та науки є окремим напрямком у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, яка була ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України [1, с. 1].

Зростаюча роль штучного інтелекту в управлінні персоналом свідчить про перехід від традиційних методів управління к сучасним технологіям, спрямованим на підвищення ефективності та точності процесів підбору, оцінки та управління персоналом. Штучний інтелект вирішує великий спектр завдань у сфері людських ресурсів, починаючи від аналізу великих обсягів даних до надання персоналізованих рекомендацій для кращого управління талантами.

Відкриття нових можливостей завдяки використанню штучного інтелекту у сфері HR розширює горизонти та підвищує ефективність бізнес-процесів. Автоматизація рутинних завдань, наприклад, аналіз резюме або проведення співбесід, дозволяє фахівцям з людських ресурсів сконцентруватися на стратегічних аспектах розвитку персоналу та взаємодії з колегами.

Передові технології в підборі та оцінці персоналу, які базуються на штучному інтелекті, надають компаніям конкурентну перевагу на ринку праці. Завдяки алгоритмам машинного навчання можливе швидке та об'єктивне відбір кандидатів, а також аналіз навичок та потенціалу співробітників для їх подальшого розвитку в компанії. Це дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечувати найвищу якість та ефективність управління персоналом.

Аналіз даних є ключовим етапом у використанні штучного інтелекту для управління людськими ресурсами (HR). Штучний інтелект здатний обробляти великі обсяги даних, що надходять від різних джерел, таких як резюме кандидатів, оцінки роботи співробітників, результати професійних тестів та оцінки ризику текучості кадрів.

Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналізу великих даних, штучний інтелект може виявляти патерни та залежності, які залишалися непоміченими раніше. Це допомагає підприємствам здійснювати більш об'єктивний та інформований відбір кандидатів на вакантні посади, а також оцінювати потенціал та ризики звільнення співробітників.

Крім того, аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту допомагають підприємствам прогнозувати тенденції на ринку праці, розробляти стратегії залучення та утримання талантів, а також виявляти можливості для розвитку персоналу. В результаті ефективний аналіз даних стає основою для прийняття стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами, що допомагає підприємствам досягати своїх бізнес-цілей та забезпечувати стабільний розвиток.

Штучний інтелект відіграє важливу роль у процесі підбору кандидатів, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію цього процесу. Одним з головних завдань штучного інтелекту у цій сфері є автоматизація рутинних завдань, таких як сканування резюме, відбір кандидатів за критеріями та попередня фільтрація.

За допомогою алгоритмів машинного навчання та обробки природної мови штучний інтелект може швидко і точно аналізувати великі обсяги даних, виявляти ключові навички та досвід, що відповідають вакансіям, і виділяти потенційних кандидатів для подальшого розгляду.

Крім того, штучний інтелект допомагає оптимізувати процес підбору, шляхом адаптації до потреб конкретної компанії та пошуку кандидатів, які найкращим чином відповідають її унікальним вимогам. Це дозволяє заощадити час та ресурси, які раніше були витрачені на ручний відбір кандидатів, а також забезпечує більш ефективне використання працівників відділу кадрів [2, с. 102].

Загалом, штучний інтелект у процесі підбору кандидатів приводить до підвищення продуктивності, зменшення витрат та поліпшення якості відбору, що робить його невід'ємною складовою сучасних HR-практик.

Оцінка персоналу за допомогою штучного інтелекту відкриває нові можливості для індивідуального аналізу працівників. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних, що стосуються професійної діяльності співробітників, їхньої продуктивності, комунікаційних навичок, здоров'я та інших аспектів професійного життя.

За допомогою алгоритмів машинного навчання та аналізу даних, штучний інтелект може ідентифікувати патерни та тенденції у поведінці та результативності працівників. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони кожного співробітника, а також ідентифікувати можливості для подальшого розвитку та підвищення ефективності.

Крім того, штучний інтелект може забезпечити індивідуалізовані рекомендації для кожного працівника з метою поліпшення його професійного розвитку. На основі аналізу даних про попередні досягнення, навички та інтереси працівника, система може пропонувати персоналізовані навчальні матеріали, курси підвищення кваліфікації або інші заходи, спрямовані на підвищення його професійної компетентності.

Загалом, оцінка персоналу за допомогою штучного інтелекту відкриває широкі можливості для індивідуального аналізу та розвитку працівників, що допомагає підприємствам забезпечувати найвищу якість та ефективність управління персоналом.

Застосування штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами (HR) стає не лише інноваційним технологічним трендом, але й потужним інструментом для досягнення конкретних бізнес-цілей. Від автоматизації рутинних завдань до розробки стратегій розвитку персоналу, штучний інтелект створює реальні результати, підвищуючи ефективність та точність процесів управління персоналом.

У сучасному управлінні персоналом ключову роль відіграють персоналізовані рекомендації, які враховують унікальні потреби та можливості кожного працівника. Штучний інтелект дозволяє аналізувати великі обсяги даних та створювати індивідуальні стратегії для підвищення продуктивності, розвитку талантів та задоволеності працівників.

Перспективи використання штучного інтелекту в HR-сфері є безмежними. Від зростання об'ємів даних до розвитку нових алгоритмів машинного навчання, штучний інтелект відкриває шлях до ефективного управління талантами. Завдяки постійному розвитку технологій та інновацій, використання штучного інтелекту в HR-сфері обіцяє забезпечити підприємствам конкурентну перевагу на ринку праці та підтримати їх досягненні стратегічних цілей.

### **Список використаних джерел**

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020р. No1556-р / Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

2. Магиляс, Ю., Корсун, В., & Миргородська, М. (2023). Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 97-103. <https://doi.org/10.15421/152358>



## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

Для будь-якого бізнесу оцінювання ефективності добору кандидатів для заповнення вакантних посад має ключове значення. Використання ефективних процедур оцінювання кандидатів допомагає гарантувати високу віддачу від інвестицій у залучення талантів. Оцінювання в даному контексті є частиною процесу рекрутингу, тому для визначення його ефективності варто використовувати показники, що використовуються для оцінювання якості здійснення найму в цілому.

Оцінювання кандидата в процесі добору персоналу – це визначення відповідності рівня освіти та досвіду роботи кандидата кваліфікаційним вимогам, а також рівня розвитку професійно важливих компетентностей, необхідних для ефективного виконання обов'язків на відповідній посаді [1, с. 224].

Можна виділити ряд загальних факторів оцінювання якості рекрутингу, які будуть актуальними і для вимірювання ефективності процесу оцінювання кандидатів на вакантні посади (рис. 1).

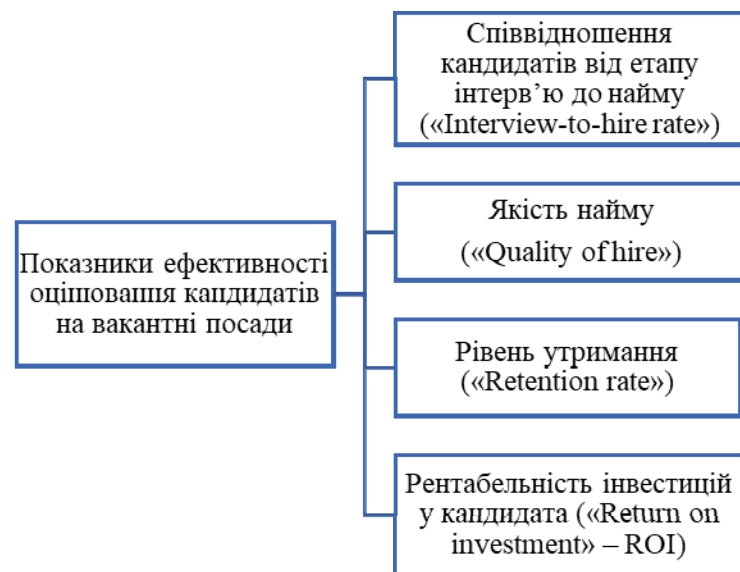


Рис. 1. Перелік показників ефективності процесу оцінювання кандидатів на вакантні посади [2, 3]

Співвідношення чисельності кандидатів від етапу інтерв'ю до найму («Interview-to-hire rate») – даний коефіцієнт відображає кількість кандидатів, з якими потрібно провести співбесіду, перш ніж надіслати їм джоб-оффер. Згідно з дослідженнями, це співвідношення може коливатися від 1:4 до 1:20 залежно від галузі та складності посадових обов'язків. Чим вищим за значенням є даний коефіцієнт, тим ефективніше в компанії відбувається процес добору, оскільки зменшуються витрати часу на проведення інтерв'ю і приділяється увага лише кваліфікованим та коректно відібраним кандидатам [4].

Якість найму («Quality of hire») – для цього використовують ряд кількісних показників, таких як рівень плинності та утримання співробітників, залученість нових працівників до робочого процесу, або відсоток нових співробітників, які отримали підвищення протягом певного періоду часу. Також, для визначення якості найму часто проводять аналіз КРІ («key

performance indicators») новоприйнятих працівників для визначення результативності їхньої роботи на відповідній посаді.

Рівень утримання («Retention rate») – рівень звільнень новоприйнятого персоналу протягом перших місяців роботи в компанії. Для оцінювання рівня утримання новоприйнятих, показник, що зафіксовано в компанії, порівнюють з контрольними галузевими показниками. Якщо рівень утримання нижчий, ніж середньогалузевий, варто переглянути процес добору персоналу, щоб визначити слабкі місця на етапи найму, які потребують удосконалення.

Рентабельність інвестицій у кандидата («Return on investment» – ROI) – відображає, обсяг фінансових ресурсів, які було інвестовано в процес пошуку та оцінювання кандидата, до зисків, які працівник принесе компанії, зокрема. Ефективний найм в цьому контексті має забезпечити позитивну рентабельність інвестицій для компанії [5].

Ефективність процесу оцінювання кандидатів на вакантні посади можна визначити за допомогою наступних методів:

- проведення опитування кандидатів щодо надання фідбеку після проходження етапів процесу найму. Цей метод дає важливу інформацію щодо виявлення проблемних моментів, вирішення яких допоможе досягти задоволеності кандидатів та забезпечити сприятливий початок їхньої взаємодії з роботодавцем;
- проведення опитування серед фахівців, задіяних в процесі рекрутингу, з метою визначення рівня їх задоволеності організацією добору персоналу в компанії, виявлення проблем в процесі добору кадрів та обґрунтування шляхів удосконалення цього процесу.

Важливо розглядати оцінювання кандидатів на вакантні посади як стратегічно важливий елемент рекрутингу. Даний процес допомагає передбачити довгострокову лояльність працівників і вплинути на утримання цінних кадрів, тому дослідження ефективності оцінювання кандидатів на вакантні посади є актуальним питанням в менеджменті персоналу та потребує пошуку нових наукових підходів для подальшої імплементації сучасними компаніями.

#### **Список використаних джерел**

1. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. №1 (51). С. 223–229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2018\\_1\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_38).
2. Recruiters LineUp. How Do You Evaluate the Effectiveness of Recruitment and Selection? 2023. URL: <https://www.recruiterslineup.com/how-do-you-evaluate-the-effectiveness-of-recruitment-and-selection/> (Accessed: 22.12.2023).
3. Вонберг Т.В., Тарасенко В.К. Підвищення ефективності рекрутингу персоналу. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі». 2020. №5. С. 35-36. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/d655a746-c511-4a7c-8ac2-a1618531e670>.
4. Playhunt HR and Recruiting Blog. Top 15 Recruiting KPIs to Improve the Hiring Process in Your Company. 2022. URL: <https://playhunt.io/de/blog/recruiting-kpis> (Accessed: 23.12.2023).
5. Gibson E. How to measure effectiveness of recruitment and selection process. Reworking. 2022. URL: <https://reworking.com/how-to-measure-effectiveness-of-recruitment-and-selection-process/> (Accessed: 23.12.2023).

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВАХ

Адаптація персоналу – важливий процес, який забезпечує успішну інтеграцію нових працівників в організацію. Це передбачає надання необхідної підтримки та ресурсів, щоб допомогти новим працівникам адаптуватися до своїх ролей, обов'язків і культури на робочому місці.

Адаптація персоналу має важливе значення для забезпечення того, щоб нові працівники відчували цінність і підтримку, що може призвести до підвищення задоволеності роботою, мотивації та продуктивності. Теоретичні основи, такі як теорія соціалізації, теорія когнітивного дисонансу та теорія відповідності людини та середовища, є корисною лінзою для розуміння адаптації персоналу. На адаптацію персоналу можуть впливати такі фактори, як особистість нового працівника, тактика соціалізації, яку використовує організація, і робоче середовище.

Господарські товариства стикаються з кількома проблемами адаптації персоналу. Однією з головних проблем є неналежні програми адаптації та орієнтації. Новим працівникам часто не надають достатньої інформації про їхні ролі, обов'язки та культуру підприємства, що може призвести до плутанини та розчарування. Іншою проблемою є слабка комунікація та механізми зворотного зв'язку. Нові працівники можуть не отримувати своєчасного відгуку про свою роботу, що може призвести до відсутності мотивації та залучення, рис. 1. Недостатня підтримка нових працівників також є проблемою. Нові працівники можуть не отримати необхідної підтримки та вказівок, щоб допомогти їм адаптуватися до своїх ролей і культури робочого місця.

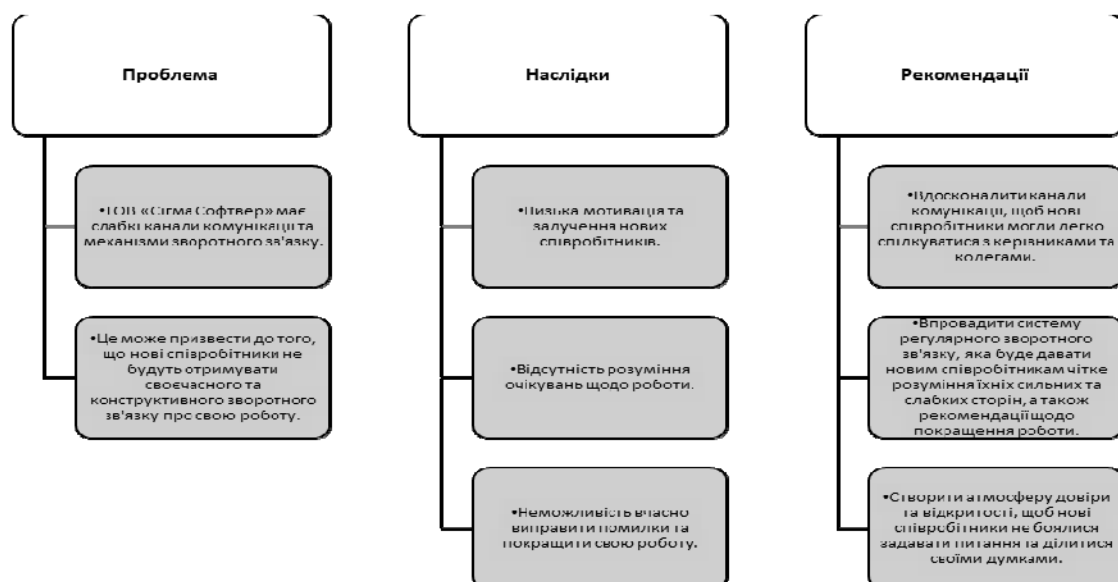


Рис. 1. Слабка комунікація та механізми зворотного зв'язку [3]

Адаптація персоналу відповідно до мінливих вимог індустрії технологій є критично важливим аспектом успіху організації. Для покращення адаптації персоналу в товариствах необхідно розробити комплексну програму адаптації та орієнтації. Програма повинна надати новим співробітникам всю необхідну інформацію про їхні ролі, обов'язки та культуру компанії [2]. Програма також повинна передбачати навчання політикам, процедурам і систе-

мам компанії. Удосконалення механізмів зв'язку та зворотного зв'язку також є важливим. Товариства повинні надавати регулярний зворотній зв'язок новим працівникам щодо їхньої роботи та надавати їм можливість ставити запитання та надавати відгуки.

Наставництво та підтримка нових працівників – ще один спосіб покращити адаптацію персоналу. Компанія повинна призначити наставників для нових працівників, щоб вони надавали рекомендації та підтримку протягом початкового періоду роботи в компанії.

Чи мають господарські товариства такі перспективи, залежить від низки факторів:

- стратегії та цілей компанії: Чи розуміє керівництво важливість адаптації персоналу для досягнення стратегічних цілей?
- фінансових ресурсів: Чи має компанія достатньо ресурсів для інвестування в розробку та впровадження програми адаптації?
- корпоративної культури та цінностей компанії: Чи готова компанія до змін і впровадження нових підходів до адаптації персоналу?
- готовності персоналу: Чи готовий персонал брати участь у процесі адаптації?

Однак, наявність проблем з адаптацією персоналу свідчить про те, що у компанії є потенціал для розвитку в цьому напрямку [1]. Важливо розробити та впровадити ефективну програму адаптації персоналу.

Першим кроком може стати проведення аудиту адаптації персоналу, який допоможе визначити сильні та слабкі сторони наявного процесу. На основі результатів аудиту можна розробити план дій, який буде включати конкретні кроки з вдосконалення адаптації персоналу. Важливо, щоб процес адаптації персоналу був постійним і вдосконалювався з часом. Для цього важливо регулярно збирати та аналізувати дані про процес адаптації, а також залучати до цього процесу керівників, працівників та експертів.

Для усунення прогалин у навичках, виявлених серед персоналу, варто впроваджувати індивідуальні програми навчання та розвитку. Визначаючи конкретні потреби в навчанні на основі поточних прогалин у навичках, компанія може розробляти ініціативи з підвищення кваліфікації для підвищення технічних навичок у таких сферах, як штучний інтелект, кібербезпека та аналіз даних.

Крім того, інтеграція практикумів і семінарів, спрямованих на підвищення навичок спілкування, таких як емоційний інтелект, вирішення конфліктів і ефективне спілкування, може покращити динаміку командної роботи та залученість працівників. Інвестуючи в можливість постійного навчання та розвитку, компанія може забезпечити конкурентоспроможність свого персоналу в динамічному технологічному середовищі.

Для успішної адаптації персоналу вирішальну роль відіграє організаційна підтримка. Відділ кадрів може очолити зусилля з підтримки розвитку персоналу, визначаючи потреби в навчанні, координуючи навчальні ініціативи та надаючи можливості наставництва. Створення сприятливого навчального середовища в товаристві, яке заохочує обмін знаннями, співпрацю і експериментування, може сприяти розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій.

Узгодження індивідуальних кар'єрних цілей із цілями організації гарантує, що працівники мотивовані вдосконалювати свої навички та вносити значний внесок у траєкторію зростання компанії. Розвиваючи таланти та культуру навчання й розвитку, підприємство може позиціонувати себе як лідера конкурентної індустрії технологій.

### Список використаних джерел

1. Antony, Jiju, and Craig Fergusson. "Six Sigma in the software industry: results from a pilot study." *Managerial auditing journal* 19.8 (2004): 1025-1032.
2. Custom Software Development Company URL: <https://cutt.ly/3w6Sr9hL>
3. Head, Grant E. «Six-Sigma software using cleanroom software engineering techniques». *Hewlett Packard Journal* 45 (1994): 40-40.

## **ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Фінансове планування та лідерство відіграють ключову роль у корпоративному управлінні і досягненні максимальної прибутковості та конкурентоспроможності. Однак їх можна розглядати не тільки як засіб соціального контролю та інтеграції, але і як процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та максимізацію ефективності організації. Фінансове планування включає в себе розробку та виконання стратегій, координацію робіт, контроль і аналіз результатів діяльності. Його мета полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів, оптимізації процесів та досягненні поставлених цілей. Лідерство, у свою чергу, визначається вмінням впливати на людей з метою досягнення спільних цілей. Це процес мотивації, навчання, підтримки та інспірування співробітників для досягнення високих результатів. Лідерство є основним чинником в управлінні людськими ресурсами та розвитку організаційної культури [1; 2].

Об'єднавши фінансове планування та лідерські здібності, організація може досягти великих успіхів у досягненні своїх стратегічних цілей та максимальної прибутковості. Це включає створення ефективних команд, розвиток інновацій, адаптацію до змін на ринку та побудову стійкого конкурентного переваги.

В аналізі Pricewaterhouse Coopers [3] за 2021 рік після опитування майже 1400 генеральних директорів глобальних компаній, виділили наступні чинники вливу на діяльність підприємств: – політична невизначеність; – торговельні конфлікти; – протекціонізм як загроза для бізнесу; – кіберзагрози та швидкість технологічних змін. На відміну від виділених рис лідера 2016 року, риси лідера 2019-2023 рр. змінилися, кількість рис зменшилось, але на зміну таким рисам як компетентність, інтелектуальні здібності, рішучість прийшла риса – відкритість для нового, гнучкість, також гнучкість і комунікабельність трансформувались в залученність.

На нашу думку, топ менеджер (лідер) в системі ефективного фінансового планування повинен характеризуватися такими аспектами, основними з яких є: – гнучкість і адаптивність, які часто притаманні матричним структурам управління; – посилення неформального менеджменту, мотивація ентузіазму, терпіння, довіри; – диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях; – зменшення централізму для забезпечення своєчасної ситуативної реакції при їх виникненні проблеми; – консолідація інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та ефективніше використовувати компетентнісний потенціал працівників.

### **Список використаних джерел**

1. Піраміда організаційного розвитку бізнесу// <https://bcclub.org.ua/guidebook/articles/piramida-organizacijnogo-rozvytku-biznesu.html> .
2. Ознаки лідера часів трансформації // <https://job-wizards.com/ua/five-qualitiesof-a-leader-at-the-time-of-transformation/>
3. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель // <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529/1355>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДЛЯ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі цифровізація зростає з кожним днем. Хмарні обчислення, ШІ та машинне навчання є важливими інструментами, які можуть спростити й оптимізувати процеси в будь-якій галузі, включно з бізнесом. Зокрема, на бізнес впливає глобалізація, розвиток новітніх технологій, демографічні зміни, необхідність залишатися конкурентоспроможними, залучати й утримувати кваліфікованих працівників. Відтак, необхідно трансформувати види економічної діяльності, що, безумовно, призведе до змін у підходах до управління персоналом. Цифрові технології необхідні для розроблення ефективної HR стратегії та розкриття робочого потенціалу працівників.[1]

По-перше, цифрові технології змінюють процес наймання, спрощуючи пошук і відбір кандидатів за допомогою автоматизованих систем і аналітики великих даних. Крім того, за допомогою рекрутингового програмного забезпечення та платформ можна автоматично шукати кандидатів у базах даних та відсіювати кандидатів, аналізуючи їхні резюме та профілі. Щобільше, аналітика великих даних допомагає визначити моделі та тенденції, сприяючи кращому розумінню потреб ринку праці та моделей поведінки кандидатів. Також автоматизовані системи можуть надсилати персоналізовані повідомлення цільовій аудиторії, підвищуючи ефективність залучення талантів.

По-друге, використання соціальних мереж, професійних мереж і онлайн-платформ дозволяє рекрутерам ефективніше взаємодіяти з потенційними кандидатами та просувати відкриті вакансії. Наприклад, соціальні медіаплатформа, такі як LinkedIn, Facebook і Twitter, дозволяють компаніям підвищувати впізнаваність бренду роботодавця та спілкуватися з кандидатами в неформальній формі. При цьому роботодавці можуть публікувати вакансії, ділитися новинами компанії та залишатися на зв'язку зі своєю цільовою аудиторією. Аналогічно, професійні мережі також дозволяють шукати кандидатів за ключовими словами та навичками.

Окрім того, економія часу та ресурсів досягається завдяки використанню штучного інтелекту, машинного навчання, технології чат-ботів та автоматизації попереднього відбору кандидатів. Зокрема, автоматизовані системи штучного інтелекту можуть автоматично оцінювати, чи відповідають кандидати вимогам роботи, перевіряючи їхні резюме. Водночас машинне навчання забезпечує постійне вдосконалення алгоритмів відбору на основі історичних даних. Також чат-боти можуть відповідати на запитання кандидатів, надавати інформацію про можливості роботи та проводити попередні співбесіди. Усе це економить час рекрутерів і дозволяє зосередитися на найбільш перспективних кандидатах.

Іншим важливим напрямком є те, що віртуальна та доповнена реальність надають можливість створювати захоплюючі навчальні програми та симуляції для навчання працівників у безпечному середовищі. Використання віртуальної та доповненої реальності зробило симуляцію навколишнього середовища трендом як у процесі набору персоналу, так і в процесах навчання. Віртуальна реальність має можливість відтворити в режимі реального часу, наприклад, робоче місце працівника або створити реальну життєву ситуацію або завдання, яке показує весь спектр майбутньої спеціалізації без усіх можливих загроз [2]. Зрештою, технологія віртуальної та доповненої реальності дозволяє створювати реалістичне 3D-середовище для навчання персоналу в різних галузях. Наприклад, пілоти можуть тренуватися на авіасимуляторах, не ризикуючи своїм життям, а працівники складних виробництв можуть практикувати свої навички в умовах, максимально наближених до реальності, але при цьому безпечних. В результаті підвищується ефективність інтенсивного навчання, що дозволяє заощадити кошти на впровадження очного навчання.

Завдяки інтеграції аналітики, соціальних, мобільних і хмарних технологій, Digital HR прагне оптимізувати процеси управління персоналом і підвищити продуктивність, а також покращити залучення працівників. Сучасні технології дозволяють використовувати багато методів для вдосконалення систем управління персоналом. Серед інноваційних методів управління персоналом виділяється підхід "Інвестори в людей". Це система управління якістю, яка поєднує управління персоналом та технологічне управління підприємством для підвищення ефективності роботи. Завдяки цьому сучасному підходу керівники можуть створити ефективну модель управління персоналом, розробити оптимальні стратегії розвитку працівників, гармонізувати відносини в колективі, застосовувати креативні методи мотивації та оцінювання ефективності роботи кожного працівника. В таких умовах значно зростає мотивація працівників до якісної роботи та особистісного зростання, що позитивно впливає на загальні результати діяльності [3].

Якщо продовжувати говорити про цифрові технології в HR сегменті, то варто також згадати про відкриті онлайн-курси (МООС) та електронне навчання. Вони пропонують адаптивні та економічно ефективні способи вдосконалення професійних навичок та забезпечення перепідготовки. Зокрема, МООС та системи онлайн-навчання пропонують широкий вибір курсів від провідних університетів та установ у різноманітних форматах: відеолекції, інтерактивні вправи, тести, форуми. При цьому працівники можуть вибрати курси, які найкраще відповідають їхнім потребам та інтересам, і навчатися у темпі та місці, які їм зручні. Внаслідок цього забезпечується гнучкість, економляться гроші на ділових поїздках і є можливість отримати актуальні знання, не відриваючись від роботи.

Одним словом, цифрові технології мають глибокий вплив на підбір, навчання та розвиток людських ресурсів в організаціях. Цифрове перетворення кадрових процесів є невіддільною частиною загальної цифровізації бізнесу, викликаної глобалізацією, технологічним прогресом, демографічними змінами та необхідністю підтримки конкурентоспроможності. Впровадження передових цифрових інструментів допомагає розробляти ефективні HR стратегії, оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати продуктивність і залученість працівників. Водночас при цифровій трансформації HR процесів необхідно враховувати етичні аспекти, такі як захист персональних даних, забезпечення рівних можливостей і справедливості. Також важливо забезпечити адекватне навчання та підтримку працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові цифрові інструменти. Загалом, цифрові технології відкривають нові горизонти для управління персоналом, але їх впровадження має бути продуманим і ретельно спланованим.

#### Список використаних джерел

1. IBM Smarter workforce. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
3. Mahmudov K., Chuhlib V. Impact of digital technologies on personnel management efficiency. *Problems and prospects of economics and management*. 2022. No. 4(32). P. 17–26. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)

**Вонберг Тетяна**

к.е.н., доцент

**Ліневич Ольга**

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана

#### ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ І ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності, розміру чи географічного розташування. А ось процес оцінювання персоналу дозволяє підсвітити основні проблеми компанії, в тому числі й

у кадровій царині, та знайти шляхи їх вирішення. Підходи та методи, які використовуються в цьому процесі, можуть відрізнятися залежно від специфіки бізнес-середовища, корпоративної культури, рівня розвитку HR-практик та інших факторів.

В Україні оцінювання персоналу все ще перебуває на стадії становлення та часто обмежується традиційними методами та інструментами, такими як атестація персоналу та оцінювання результатів діяльності за ключовими показниками. Щоправда прогресивні вітчизняні компанії все частіше звертаються до сучасних підходів, які дозволяють отримати більш комплексну та об'єктивну картину. Серед таких підходів можна виділити застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Варто наголосити, що на сьогодні доволі поширеними методами є й методи опитування та анкетування під час оцінювання персоналу. На основі результатів опитувань можна, зокрема, ідентифікувати проблемні зони та розробити відповідні заходи для покращення ситуації. Водночас, варто зазначити, що анкетування та опитування можуть бути дещо суб'єктивними, тому їх, на наш погляд, доцільно поєднувати з іншими методами оцінювання для підвищення об'єктивності.

Що стосується зарубіжних практик, то в багатьох розвинених країнах оцінювання персоналу є невід'ємною частиною корпоративної культури та базується на комплексному підході. Зокрема, широко використовуються методи оцінювання за компетенціями, метод 360 градусів, Assessment Center та інші, які дозволяють всебічно проаналізувати різні аспекти [1]. Такі підходи забезпечують більш об'єктивне та неупереджене оцінювання, оскільки враховують погляди різних зацікавлених сторін, зокрема керівників, колег, підлеглих та самих працівників.

Важливою тенденцією в зарубіжних практиках є зростаюча увага до оцінювання таких елементів, як емоційний інтелект, залученість, мотивація та лояльність працівників. Ці складові відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи та розвитку організації, тому їх врахування в процесі оцінювання стає все більш важливим. Для цього використовуються спеціалізовані методики та інструменти, в тому числі опитування, тестування, спостереження за поведінкою тощо.

Проте, незважаючи на певні відмінності в практиках оцінювання персоналу, як вітчизняні, так і зарубіжні організації переслідують спільну мету – підвищення результативності роботи працівників компанії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно постійно вдосконалювати підходи до оцінювання, адаптуючи їх до мінливих умов середовища та нових викликів, що постають перед бізнесом.

Водночас, важливо пам'ятати, що ефективне оцінювання персоналу вимагає регулярності та систематичності, а також залучення різних груп стейкхолдерів, таких як керівництво, працівники, клієнти та партнери. Це дозволить отримати більш об'єктивну та всебічну картину, сприятиме підвищенню залученості персоналу та забезпечить успішну реалізацію заходів з удосконалення HR-процесів. Крім того, важливо створити сприятливе середовище для сприйняття змін, адже впровадження нових методів оцінювання може зустріти опір з боку працівників через звички чи недовіру.

### Список використаних джерел

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>



## МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН

В динамічних швидкозмінних умовах сьогодення і у процесі розвитку кожного підприємства неминучі зміни: оновлення продукції чи технологій, реорганізація, кадрові перестановки, коригування повноважень, правил та стратегії, тощо. Впровадження таких змін може викликати різне сприйняття, що може варіюватися: одні працівники схвалють та підтримають нововведення, інші ж чинитимуть опір. Саме тут виникає поняття "опір змінам".

Під опором змінам розуміють дії працівників, спрямовані на гальмування або протидію впровадженню нововведень. До них належить відмова від виконання нових завдань, затримка з їхнім виконанням, свідоме зниження продуктивності праці, масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки чи «італійські страйки». «Італійські страйки» не є поширеним засобом опору змінам в Україні, проте їх застосовували на практиці. У 2021 році «італійський страйк» як засіб протидії використовували залізничники, основною метою яких було одержання вищої заробітної плати. Даний вид протидії полягає у тому, що працівники не відмовляються виконувати свої обов'язки, проте роблять це виключно відповідно до посадових інструкцій і вимог техніки безпеки [1].

Для того, щоб керувати опором, менеджери аналізують види та причини їх виникнення і розробляють методи їх подолання.

Допустимим рівень опору змінам вважається, коли 30 % працівників підтримують зміни, 50 % не визначили свого ставлення або залишаються нейтральними, а 20 % при цьому виступають проти змін і роблять все можливе, щоб перешкодити їх впровадженню і здійсненню.

Серед найбільш розповсюджених причин опору змінам слід виділити економічні, психологічні та соціальні причини.

Економічні: страх втратити дохід, оскільки зміни можуть призвести до зниження заробітної плати, втрати бонусів або інших матеріальних стимулів.

Психологічні: зміни порушують звичний ритм роботи та життя, що може викликати дискомфорт; також люди часто бояться того, що зміни можуть нести в собі невизначеність.

Соціальні: зміни можуть призвести до роз'єднання команд або груп, що негативно впливає на моральний дух, соціально-психологічний клімат у колективі та продуктивність; деякі працівники можуть вважати, що зміни є несправедливими по відношенню до них або до інших груп.

Опір змінам на підприємстві також залежить від віку працівників, оскільки прояви традиціоналізму та консерватизму більш характерні для працівників старшого віку, тоді як працівники молодших вікових груп є вільнодумцями та готовими до реформ [2].

Варто зазначити, що опір змінам не завжди є негативним явищем. Він може слугувати індикатором проблем, які потребують вирішення, або ж свідчити про те, що працівники не були належним чином проінформовані та підготовлені до нововведень або ж недостатньо представлено показники корисності та ефективності від нововведень. Проаналізувавши кожен із причин опору змінам слід застосувати один із методів подолання цього опору. Їх зміст та наповнення не є вичерпним, оскільки залежить від конкретної ситуації, а також напряму чи галузі діяльності кожного конкретного підприємства, установи чи організації.

Інформування та спілкування – один з найефективніших методів подолання опору. Попереднє ознайомлення працівників з майбутніми змінами допомагає їм зрозуміти необхідність змін, сприйняти їх логіку та зменшити страх невизначеності, оскільки відкрите спілкування допомагає розвіяти сумніви та занепокоєння, пов'язані з невідомим. Процес інформу-

вання може включати дискусії та групові семінари, де кожен працівник зможе висловити свою думку щодо змін. Також можливі індивідуальні роз'яснення та бесіди.

Стимулювання та підтримка працівників – необхідний компонент подолання опору при впровадженні змін. Це може включати надання часу та ресурсів для навчання, емоційна підтримка, визнання та нагорода. Цей підхід особливо важливий, коли опір ґрунтується на страху та занепокоєнні працівників. Забезпечення підтримки допомагає зменшити стрес та тривогу, підвищити мотивацію та здобути довіру. Стимулювання та підтримка не повинні використовуватися для маніпулювання працівниками. Цей підхід має ґрунтуватися на щирій турботі про людей та прагненні допомогти їм адаптуватися до змін.

Перемовини та угоди – метод подолання опору, який ґрунтується на пошуку взаємовигідного рішення для менеджера та потенційних супротивників змін. Це може включати пошук компромісу чи досягнення угоди. Переговори доречні у випадках, коли метод інформування чи стимулювання не є ефективними. Перемовини повинні ґрунтуватися на взаємній повазі та прагненні знайти спільну мову. Вони можуть бути ефективним інструментом подолання опору, якщо використовувати їх обережно та продумано.

Кадрові перестановки та маніпуляція – методи подолання опору, які ґрунтуються на нечесних та непрозорих підходах. Маніпуляція може включати вибіркоче використання інформації чи свідоме викривлення подій – інтерпретація подій таким чином, щоб виправдати зміни. Ці методи можуть бути ефективними в короткостроковій перспективі, але вони мають багато недоліків. Основними з них є підрив довіри як до впроваджуваних змін, так і до менеджменту підприємства, втрата репутації керівництва.

Явний та неявний примус – метод подолання опору, який ґрунтується на використанні погроз або сили для того, щоб змусити працівників підкоритися змінам. Використання примусу може здатися швидким та легким способом подолати опір, але в довгостроковій перспективі це може мати негативні наслідки при досягненні стратегічних цілей підприємства.

Також при подоланні опору змінам персоналу можна виокремити такі підходи як примусове подолання опору, підхід адаптивних змін, підхід антикризового управління та підхід керованого опору. На основі цих підходів визначають метод, що буде застосовано при подоланні опору змінам персоналу.

Слід зазначити, що кадрові перестановки, маніпуляція та примус, як методи, доречні лише тоді, коли попередні засоби протидії не дали позитивного результату, а введення змін не оминати. Зрозумівши причини опору та вживши відповідних заходів, можна значно полегшити процес впровадження змін та мінімізувати їх негативні наслідки

#### Список використаних джерел

1. Вовнянко Д. «Італійський страйк» на українських рейках. Тверезий погляд. URL: <https://tverezo.info/post/145885>.

2. Пріб К.А., Дунай В.І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>

**Глинський Назар**

д.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

### ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Позитивним фактом можна вважати те, що управління місцевим економічним розвитком набуло статусу інституту: тобто з форми інституції в розумінні цього поняття як традиції/порядку, який є загальноприйнятою нормою завдяки виключно його суспільній легітимності [1], це поняття стало нормою українського законодавства в рамках в рамках інтегрованої системи документів державної регіональної політики [2]. Однак, вітчизняна практика стратегічного планування сформувала до певної міри легковажне ставлення представників

місцевого самоврядування до такого роду планувальних документів. Причини цієї ситуації одночасно виступають для працівників нижньої та середньої управлінських ланок місцевого самоврядування у ролі демотиваторів по відношенню до прикладення зусиль, направлених на досягнення довгострокових цілей розвитку. Зокрема, серед основних слід виокремити такі:

- загальний характер формулювань завдань, передбачених до виконання. Рівень конкретизації планів реалізації стратегій часто зупиняється на обтічних формулюваннях, які не дають змоги передбачити обсяг ресурсів, необхідний для виконання робіт та подальше забезпечення дієвого контролювання за їх виконання;
- брак чітких критеріїв виконання завдання: поряд з суб'єктивною природою виникнення цього недоліку, існує цілий спектр завдань/проектів (зокрема – в економічній сфері), для оцінювання виконання яких слід застосовувати якісні (описові) показники. При цьому, серед працівників місцевого самоврядування бракує фахівців, спроможних на належному рівні здійснювати таке оцінювання;
- поліфакторний характер впливу на темпи економічного розвитку на місцевому рівні. Причинно-наслідковий зв'язок між діями, ініційованими місцевою владою, та ефектами від них, які можна виміряти у вигляді чітко визначених критеріїв, не завжди можливо відслідкувати з огляду на велику кількість чинників зовнішнього середовища, що прямо чи опосередковано впливають на територіальну громаду;
- інерційність такої відкритої системи, як територіальна громада. Прийняті рішення, які відчутним чином впливають на рівень економічного розвитку, мають відкладений ефект, шлях до досягнення якого важко прослідкувати та, як наслідок, пов'язати із цими рішеннями. В таких умовах є ризики саботажу їх виконання на нижчих ланках управління та зведення нанівець зусиль, які вкладались у зміст цих рішень.

Враховуючи вищесказане, критично важливим бачиться політичний рівень підтримки на етапах формування та реалізації планів місцевого економічного розвитку. Особливо відчутним він є в часових проміжках, які мають усі характеристики точок біфуркації – ситуації зміни прогнозованого розвитку з високою ймовірністю розвитку подій за взаємовиключними сценаріями. Сучасні економічні умови – умови трансформації національного господарства як в масштабі країни, так і у вимірі місцевих господарських систем, повною мірою відповідають цим характеристикам.

#### **Список використаних джерел**

1. Кармазіна М., Шурбована О., 2006. „Інститут” та „інституція”: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*, 4. с. 10-19.
2. *Про засади державної регіональної політики*. Закон України № 156-VIII від 05.02.2015: чинна редакція від 09.07.2022. [online]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [Дата звернення: 11.05.2024].

**Годиш Ярослав**  
аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНОЮ СФЕРОЮ**

У сучасних умовах дослідники пропонують розглядати будь-яку організацію як портфель компетенцій на основі моделі ключових компетенції G.Hamel і С.К.Prahalada, яка є комплексом базових рис і поведінки, найважливіших для чіткого функціонування організації. Вона допомагає створити стратегію розвитку та інтенсифікувати діяльність для реалізації місії; згрупована і пристосована до відповідних посад і не повинна зазнавати частих змін. На думку авторів концепції, «компетенції – це певне внутрішнє знання, недоступне безпосередньому сприйняттю як співробітників, так і споживачів компаній, вони знаходять своє

вираження в споживчій вартості кінцевого продукту через ефективність використання здібностей і ресурсів у виробничій та організаційній системі» [1].

Реструктуризація діяльності установ та організацій, які надають послуги медичного характеру, нематеріальні, неадресні, спрямовані до суспільства загалом або великих груп населення у вигляді медичних послуг змінюють і очікування до менеджерів у медицині. Нові суспільно-економічні проблеми, вимоги та поява і розвиток нових технологій і зростаюча конкуренція спричиняють потребу в менеджерах з новими специфічними компетенціями. Роль менеджера стає зараз складнішою, ніж будь-коли раніше. Вимоги, які є і будуть у майбутньому поставати перед керівними кадрами, нелегкі, тому розвиток як керівних компетенцій, так і особистісних, є фундаментом кар'єри кожного менеджера. Інтуїтивний підхід, який домінує у практиці управління, стосується діагностики існуючих компетенцій і спрямований на активізацію наявних та їх використання у щоденній діяльності.

На основі вивчення та аналізу діяльності менеджера можна запропонувати власний підхід до розуміння його постаті залежно від сфери його діяльності. Перш за все менеджер медичного сектора повинен бути ефективним у своїй діяльності, яка залежить від результативності та чіткості. Ефективність проявляється через зв'язок вартості та ефектів/результатів, досягнутих протягом запланованого часу та витрат на їх досягнення. Розбіжність між компетенційним потенціалом організації та вимогами у сфері реалізації стратегії її розвитку можна охарактеризувати поняттям компетенційного розриву. Його виникнення свідчить про необхідність зміцнення компетенційного потенціалу.

У функціонуванні медичних інституцій щораз частіше спостерігаються зміни, характерні для нового типу управління, який є комплексом технік управління в публічному адмініструванні, ідеологія і система цінностей, з яких випливають передумови до впровадження рішень на основі ефективності дій та раціональності витрат. У зв'язку з цим виникає питання ключових компетенцій, пов'язаних з працею менеджера медичних інституцій. Існують спільні погляди щодо того, що результативні менеджери повинні володіти трьома основними видами вмінь незалежно від виду їх діяльності, лише у різних пропорціях. Це вміння технічні, суспільні і концептуальні. Однак у сучасних умовах праця менеджера медичних інституцій щодаля, то більше набуває командного характеру, а успішні менеджери повинні вирізнятися вмінням набувати різної позиції залежно від обставин.

#### Список використаних джерел

1. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.

**Даниленко Олена**

к.е.н., доцент,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Алгоритм впровадження інноваційних методів управління, навчання та розвитку персоналу, таких як: штучний інтелект, віртуальна реальність, імерсивне навчання, мікронавчання за допомогою чат-ботів (навчання в процесі роботи), ігрові практики, цифровізоване навчання у поєднанні з персоналізованим коучінгом на вимогу, електронні майданчики і платформи для створення курсів навчання та розвитку та інші інноваційні технології, на нашу думку, може бути таким:

1. Оцінка потреб та цілей: необхідно визначити цілі та завдання, які організація хоче досягти за допомогою інноваційних методів управління та розвитку персоналу.

2. Вивчення можливостей інноваційних технологій: слід вивчити можливості інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна реальність, ігрові практики та

інші, та визначити, які з них можуть бути найефективнішими для організації і яких саме процесів управління персоналом.

3. Планування впровадження: розробити план впровадження інноваційних методів управління та розвитку персоналу, визначити необхідні ресурси для цього (матеріальні, нематеріальні, фінансові), строки досягнення та відповідальних осіб.

4. Навчання та підготовка персоналу, який здійснює навчання: здійснити їх навчання та підготовку для роботи з новими технологіями.

5. Впровадження та оцінювання ефективності навчання та розвитку персоналу: впровадити інноваційні методи управління, навчання та розвитку персоналу, провести оцінювання їх ефективності за критеріями описаними, наприклад в моделі Дональда Киркпатрика та Джека Філіпса.

6. Моніторинг та аналіз результатів: відстежувати та аналізувати результати використання інноваційних методів управління, навчання та розвитку персоналу, коригувати стратегію за потреби.

7. Постійне вдосконалення: постійно розвивати та покращувати інноваційні методи управління та розвитку персоналу, стежити за новими технологіями та трендами у цій галузі [узагальнено за: 1-3].

Дотримання подібного алгоритму допоможе організації ефективно використовувати інноваційні методи управління, навчання та розвитку персоналу, підвищити ефективність, продуктивність та мотивацію працівників, а також покращити результативність бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Даниленко О.А. Проблеми та перспективи цифрової HR-трансформації. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 квітня 2023 р* Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т.1. С. 336-339.

2. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

3. Мельниченко С., Лосіцька Т., Беляєва Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Том 6. № 41. С. 534–543. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>

**Данилевич Наталія**

к.т.н., доцент,

**Давидюк Тамара**

ст. викладач,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

## УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Основи ефективного управління часом дозволяють компанії здійснити ретельний аналіз і покращити систему тайм-менеджменту. Ефективне використання часу дозволяє здійснити більше роботи за менший проміжок часу, при цьому не втрачаючи якості.

В Україні законодавство надає працівникам широкі можливості для максимально ефективного використання вільного часу. Однак, на жаль, багато роботодавців нехтують цими нормами, ігноруючи або свідомо порушуючи закон. Найпоширеніші порушення: збільшення тривалості робочого часу, незаконне залучення до понаднормової роботи, відмова у встановленні скороченого робочого часу. Такі дії роботодавців негативно впливають на права та інтереси працівників та порушують баланс між роботою та особистим життям. Тому в сучасних умовах питання управління робочим часом працівників набуває особливої гостроти.

Інститут робочого часу є важливим елементом, який забезпечує дотримання прав працівників і роботодавців у сфері праці; надає захист цих прав; регулює взаємовідносини працівників та роботодавців щодо використання робочої сили.

Робочий час – це період, протягом якого працівник виконує роботу, передбачену трудовим договором. Його тривалість закріплюється законодавством, колективним договором або угодою сторін. Норма робочого часу – це максимальна кількість годин, яку працівник повинен працювати протягом певного періоду часу. Розраховується, множачи тривалість робочого дня на кількість робочих днів у тиждень. У вихідні та святкові дні робочий день скорочується на одну годину. Цю норму можна зменшити за домовленістю між працівником і роботодавцем, але не можна збільшити [1].

У період воєнного стану кількість робочих годин на тиждень часу може бути збільшена до 60 годин, а для працівників зі скороченою тривалістю робочого часу – до 50 годин. Робочий тиждень може бути п'ятиденним або шестиденним. Працівники також можуть мати щотижневий безперервний відпочинок тривалістю до 24 годин.

Під час воєнного стану для працівників не поширюються такі обмеження:

- обмеження кількості робочих годин напередодні вихідних, святкових, неробочих днів
- обмеження кількості надурочних робіт;
- обов'язковість вихідного дня;
- заборона роботи у вихідний день;
- обов'язкова компенсація за роботу у вихідний день;
- обмеження роботи у святкові та неробочі дні [2].

Одним із способів підвищити адаптивність є ефективне управління робочим часом. Тайм-менеджмент є важливою складовою системи управління персоналом, яка допомагає працівникам правильно розподіляти свій час і досягати поставлених цілей.

Тайм-менеджмент можна розділити на два блоки: корпоративний та індивідуальний. Індивідуальний тайм-менеджмент – це система управління часом, спрямована на підвищення продуктивності праці та якості життя людини. Корпоративний тайм-менеджмент – це зосередження на організації на роботі працівників компанії, як наслідок, ефективне використання часу кожним із працюючих [3].

Структура корпоративного тайм-менеджменту включає три рівні: управління часом на рівні підприємства, тайм-менеджмент в окремих відділах та індивідуальний підхід до управління часом провідних фахівців.

Корпоративний тайм-менеджмент спрямований на те, щоб працівники різних підрозділів могли ефективно співпрацювати, використовуючи інформаційні технології.

Управління часом на рівні окремих підрозділів у корпоративному тайм-менеджменті спрямоване на створення єдиної методології для співробітників, які виконують однакові обов'язки. Це особливо важливо у відділах, де працівники зайняті рутинною механічною роботою. У таких умовах враховують фізіологічні та психологічні особливості людини для забезпечення ефективності та безпеки праці.

Важливою умовою є визначення єдиної нормативної бази та стандартів, які регулюють використання робочого часу працівників. Ці норми повинні бути зафіксовані у відповідних документах і повідомленні всім працівникам [4]. Для створення єдиної системи організації роботи підприємства часто використовують послуги консалтингових фірм.

Впровадження системи тайм-менеджменту в організації дозволяє оптимально та раціонально використовувати час працівників, сприяючи підвищенню ефективності функціонування підприємства.

### Список використаних джерел

1. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2. С. 53–62.
2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

3. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник КНУ ім. Шевченка. Економіка*. 2017. № 3(192). С. 15-18.

4. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 101-107.

**Дмитрук Сергій**

к.е.н.

**Лютий Володимир**

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана

## **РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІД ВПЛИВОМ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасному світі колесо прогресу рухається з невпинною швидкістю, поступово надаючи людству можливість поглибити знання про навколишній світ, підсвітити новації та отримувати й користуватися надбаннями прогресу, залучаючи їх у повсякдення.

Очевидно, що поява новітніх цифрових технологій значно вплинула й на процес рекрутингу персоналу, навіть можна сказати, що змінили його ключові позиції. Завдяки digital-можливостям можна знаходити найкращих фахівців, які будуть будувати прогресивну країну [1]. Як наслідок, від активного впровадження цифрових технологій у процес залучення й пошуку кандидатів, з'явився е-рекрутинг. Останній значно скорочує час та витрати компанії на організацію вивчення профілю потенційних кандидатів, проведення співбесід. Ба більше, процес збору інформації про кандидата здобув нові джерела отримання інформації, а все, завдячуючи популярності та доступності соціальних мереж.

Окремої уваги потребує дослідження питання залучення штучного інтелекту (далі-ШІ) в процесі рекрутингу. Насправді, в даному питанні ШІ відіграє важливу роль потужного аналітичного інструменту. Оскільки технологія ШІ часто йде у супроводі багатьох цифрових технологічних рішень, то він є досить поширеним як окремий інструмент, або є інкрустованим до програмних продуктів інших технологічних рішень. Скажімо, програми для роботи з масивами даних (Big data) можуть включати в себе інструментарій характеру ШІ для виконання таких функцій: аналітика, групування та опрацювання даних, підготовка звіту чи відбір за заданими критеріями. У випадку з чат-ботами, то ШІ може зайняти роль автономного оператора боту, надаючи відповіді на запитання кандидата та супроводжуючи його під час користування ботом.

Спостерігаючи за швидкістю, з якою в нашому світі цифрові технології розробляються, а потім, не з меншою швидкістю, залучаються до використання різними користувачами, не важко дійти висновку, що перспектива подальшого удосконалення існуючих технологій та розробка нових – не є питанням тривалого очікування.

На наш погляд, особливо перспективними будуть наступні напрямки розвитку рекрутингу із залученням цифрових надбань науки:

- Віртуальний рекрутинг (зростання популярності віртуальних співбесід та інших форм онлайн-оцінки кандидатів; використання технологій віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) для створення більш захоплюючого та інтерактивного досвіду рекрутингу)
- Поглиблення персоналізації для кожного користувача (використання даних про кандидатів для створення персоналізованих вакансій та повідомлень; надання кандидатам можливості відстежувати статус своєї заявки та отримувати зворотний зв'язок.
- Вплив на менеджмент персоналу (наслідком від появи технологічних змін є значний вплив на організацію системи рекрутингу в цілому, отже підрозділам, що займаються управлінням персоналом доведеться розробляти й адаптувати нові стратегії, на заміну вже існуючим, задля збереження власної конкурентоспроможності та отримання більших вигід та кращих результатів роботи).

Підсумовуючи, впровадження цифрових технологій є суто природнім процесом, як явище, що з'явилося від розробки продуктів обчислювальної технології та їх розповсюдження по всьому світові. Саме тому, цілком підтримуємо використання продуктів даного типу в процесах управління персоналом, до тієї міри, поки вони слугують як асистенти та полегшують роботу працівників, а не прагнуть замінити собою реальних людей, адже тоді ми матимемо дійсну проблему. Тим не менше, процес рекрутингу хоча й може отримати ефективну систему відбору найкращих кандидатів, можливе й настання негативних наслідків, як от завищення вимог до своїх кандидатів фірмами, керуючись отриманою аналітикою щодо якості кожного кандидата; ціна питання впровадження таких технологій, а також навчання відділу HR користування ними, як це закладено протягом історії, вимагає значних фінансових ресурсів, часу, а найголовніше, це те, що реальну користь від отриманих поліпшень підприємству буде важко розрахувати, через те, що компанії різняться між собою, тож методи е-рекрутингу чи окреме залучення цифрових технологій можуть не справити ефективного впливу на стан справ компанії.

#### Список використаних джерел

1. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

Дмитрук Сергій

к.е.н.

Панасенко Дар'я

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана

### ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВОГО АГЕНТСТВА

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за таланти стає все більшою, рекрутингові агентства відіграють ключову роль у забезпеченні компаній висококваліфікованим персоналом. Ефективність діяльності рекрутерів суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність залучати й утримувати талановитих працівників. Аналіз чинників, які впливають на ефективність діяльності рекрутингових агентств, може сприяти покращенню якості рекрутингових процесів і, відповідно, забезпечити підприємствам конкурентні переваги на ринку праці.

На думку Т. В. Вонберг та А. А. Головка необхідність адаптації до сучасних технологій стала невід'ємною частиною рекрутингових процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє значно підвищити ефективність рекрутингу. Компаніям слід налаштовуватися на цифровий формат, якщо вони прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати успіху. Ті, хто не вживає діджитал-можливостей вчасно, вже відстають від тих, хто вчасно адаптувався до цього тренду [1, с.81].

Розглянемо основні ключові чинники впливу та їх обґрунтування. Так, двома вирішальними компонентами, що безпосередньо впливають на взаємодію з клієнтами, на нашу думку, є якість обслуговування та швидкість надання послуг. Якість обслуговування відіграє ключову роль у встановленні довіри та формуванні постійної клієнтської бази. Водночас, швидкість надання послуг впливає на ефективність добору персоналу, прибутковість та задоволеність клієнтів [2, с.26]. Вкрай важливо визнати взаємозв'язок між якістю та швидкістю обслуговування, оскільки вони разом формують загальне враження про рекрутингове агентство. Якість послуг залежить не лише від професіоналізму агентства, але й від його персоналізованого підходу та здатності враховувати індивідуальні потреби кожного клієнта. І навпаки, швидкість обслуговування залежить не лише від ефективності, але й від адаптивності агентства до змін на ринку праці та його здатності вчасно реагувати на потреби клієнтів. Коли ці два аспекти гармонізовані, вони можуть створити оптимальне сприйняття агентства серед клієнтів, що в кінцевому підсумку визначає його довгостроковий успіх.



Наступний чинник – стратегічний акцент на консолідації витрат є ключовим елементом підходу рекрутингового агентства, спрямованого на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Стримуючи додаткові витрати, такий підхід не тільки сприяє більш ефективному використанню обмежених ресурсів, але й дає можливість спрямувати зусилля на стратегічні напрямки діяльності, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність агентства на ринку [3, с.233]. Цей стратегічний напрям підвищує адаптивність агентства до економічних коливань і зміцнює його стійкість до потенційних негативних впливів на бізнес-процеси. Зрештою, консолідація витрат стає визначальним фактором фінансового успіху та довготривалої життєздатності рекрутингового агентства.

Крім того, реалізація кампаній із залучення нових клієнтів розглядається як стратегічний інструмент забезпечення сталого зростання рекрутингового агентства. Постійний пошук нових клієнтів слугує не лише засобом розширення клієнтської бази, але й критично важливим елементом забезпечення стійкого попиту на послуги агентства в довгостроковій перспективі [3, с.233]. Такий стратегічний підхід не лише забезпечує стійкість бізнесу, але й зміцнює ринкову позицію агентства, надаючи йому конкурентні переваги завдяки розширенню географії впливу та взаємодії з різними галузевими сегментами. По суті, проведення кампаній із залучення нових клієнтів є стратегічною ініціативою, яка сприяє сталому розширенню та утриманню лідерства агентства в рекрутинговій індустрії.

Окремим чинником вважаємо встановлення довірливих відносин з кандидатами, що не лише підтримує етичні стандарти рекрутингового агентства, але і має далекосяжний вплив на його показники ефективності. Розвиток цих лояльних відносин створює позитивний образ агентства в очах кандидатів, що часто відображається в їхніх рекомендаціях та відгуках. Ця мережа підтримки визначає не тільки успіх у привертанні нових кандидатів, але і важлива для залучення нових клієнтів через встановлення довіри до професійної етики та надійності агентства. Такий підхід сприяє розширенню мережі контактів та формуванню позитивної репутації, що визначає стабільну позицію на ринку та сприяє довгостроковому успіху агентства в сфері рекрутингу.

А ось стратегічне партнерство з вищими навчальними закладами дозволяє рекрутинговим агентствам не лише забезпечувати стабільний потік висококваліфікованих випускників, але і робить внесок у формування відповідності між освітою та реальними потребами ринку праці [4, с.65]. Ця стратегія дозволяє агентствам впливати на зміст освіти та формування професійних навичок, сприяючи виникненню кадрового потенціалу, який відповідає вимогам сучасного бізнесу. Крім того, таке партнерство розширює можливості агентства у виборі найбільш перспективних та актуальних кандидатів, покращуючи їхню готовність до викликів сучасного ринку праці. В результаті, стратегічне партнерство з університетами визначається як важливий компонент успішної рекрутингової стратегії, сприяючи якісному та прогнозованому забезпеченню клієнтів агентства кваліфікованими працівниками.

Нарешті, активне використання новітніх технологій у рекрутингових процесах є невід'ємним фактором для підвищення продуктивності та точності дій агентства. Впровадження мобільних сервісів, віддалених співбесід через платформи, а також використання інших інноваційних інструментів дозволяє значно зменшити час, необхідний для закриття вакансій, та оптимізувати внутрішні процеси. Крім того, активне застосування новітніх технологій сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та кандидатами, що робить агентство більш привабливим для тих, хто шукає інноваційні та ефективні підходи до рекрутингу. В цілому, ця стратегія не лише підсилює конкурентоспроможність агентства на ринку, але і сприяє підтримці його лідерської позиції в галузі рекрутингу.

Узагальнюючи, відмітимо, що оптимальна комбінація цих чинників створює умови для високої ефективності діяльності та стійкості рекрутингового агентства в сучасному бізнес-середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 79-83.

2. Rodrigues, D., Martinez, L.F. The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Journal of Management Studies*. 2022. № 1. Pp. 23-44.

3. Patel R., J. Cleland The effects of human factor related issues on assessors during the recruitment process for general and vascular surgery in the UK. *PubMeb Central*. 2019 № 101(4). Pp. 231-234.

4. Gilch P. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*. 2021. № 35(1). Pp. 53–82.

**Дрейчук Михайло**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Інтелектуалізація HR-процесів є ключовою складовою сучасного управління персоналом, спрямованою на підвищення ефективності, продуктивності та адаптивності організацій до швидких змін зовнішнього середовища. Це включає впровадження інтелектуальних технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та використовувати прогностичні моделі для планування та оптимізації HR-процесів.

Інтелектуалізація HR-процесів – це впровадження сучасних технологій та методів для автоматизації рутинних задач, аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Основними цілями є оптимізація процесів, підвищення точності управлінських рішень, покращення управління талантами та забезпечення гнучкості HR-систем. До основних компонентів інтелектуалізації належать автоматизація, аналітика та великі дані, а також штучний інтелект.

Визначення інтелектуалізації HR-процесів в контексті організаційної діяльності полягає у застосуванні передових технологій та інструментів для автоматизації та оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Це означає використання штучного інтелекту, аналітики big data та інших інноваційних методів для розв'язання різноманітних завдань у сфері HR, таких як рекрутинг, оцінка та розвиток персоналу, управління відносинами з працівниками тощо. Огляд сучасних інтелектуальних технологій у HR включає детальний огляд та класифікацію передових інструментів та методів, які застосовуються в сучасних організаціях для оптимізації HR-процесів. Це включає в себе розглядання штучного інтелекту (AI), що використовується для автоматизації рутинних завдань та прийняття рішень у сфері HR, а також аналітики big data, яка дозволяє аналізувати великі обсяги інформації про персонал для отримання цінних інсайтів та прогнозування майбутніх тенденцій. Також важливим аспектом є аналітика, яка використовується для вимірювання ефективності HR-процесів та ідентифікації можливостей для їх подальшого вдосконалення [1, с. 85-88].

Вплив інтелектуалізації на ефективність HR-процесів є комплексним та має великий потенціал у вдосконаленні різних аспектів управління персоналом. Оптимізація процесів підбору персоналу, наприклад, може включати в себе використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних кандидатів, автоматизованих інтерв'ю та тестувань, що допомагає відібрати найбільш підходящих кандидатів швидше та ефективніше, зменшуючи час і зусилля, витрачені на рекрутинг. Підвищення точності оцінки компетенцій та продуктивності працівників здійснюється завдяки аналізу великих обсягів даних за допомогою інтелектуальних алгоритмів, які можуть виявляти шаблони та тренди в роботі співробітників. Це дозволяє не лише краще розуміти сильні та слабкі сторони кожного працівника, але й вчасно виявляти можливості для їхнього розвитку та підвищення продуктивності. Автоматизація рутинних завдань і зменшення витрат відбувається через використання інтелектуальних систем для виконання повсякденних завдань, таких як обробка документації, підготовка звітів, адміністрування персональних даних тощо. Це дозволяє економити час та ресурси, які можуть бути перерозподілені на більш стратегічні завдання, такі як розробка та впровадження стратегій

управління персоналом, що сприяє загальній підвищенні ефективності та конкурентоспроможності організації [2, с. 53-56].

Інноваційність, що виникає в результаті інтелектуалізації HR-процесів, має різноманітні аспекти, що впливають на розвиток організації та стимулюють творчість працівників. По-перше, інтелектуалізація забезпечує сприятливе середовище для розвитку творчості та інновацій серед персоналу. Штучний інтелект, аналітика та інші інтелектуальні технології допомагають виявляти нові можливості та вирішувати складні завдання, що стимулює працівників до кращих результатів та пошуку нових ідей. По-друге, інтелектуальні технології використовуються для розвитку талантів та підтримки навчання працівників. Аналіз великих обсягів даних може допомогти ідентифікувати потенційних лідерів та індивідуальні потреби кожного працівника у навчанні та розвитку. Такі персоналізовані підходи сприяють не лише підвищенню компетентності персоналу, але й створюють умови для розвитку інноваційних ідей та підходів. Нарешті, інтелектуалізація HR-процесів впливає на організаційну культуру та стимулює залучення співробітників до інноваційної діяльності. Впровадження передових технологій в сфері управління персоналом може створювати в організації атмосферу відкритості, де працівники відчують себе залученими до процесу прийняття рішень та стимулюються до пропозицій нових ідей. Такий підхід сприяє формуванню інноваційної культури, де кожен працівник відчуває себе частиною команди, що спільно розвивається та досягає успіхів [3, с. 76-83.].

Переваги інтелектуалізації HR-процесів відображають значний потенціал цих технологій у покращенні різних аспектів управління персоналом та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Інтелектуалізація HR-процесів призводить до підвищення продуктивності та ефективності працівників. Застосування штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє виявляти оптимальні методи та стратегії роботи, що сприяє покращенню результативності роботи персоналу та збільшенню виробничих показників. Інтеграція інтелектуальних технологій у систему управління дозволяє аналізувати великі обсяги даних про персонал, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані та стратегічно обдумані рішення на основі об'єктивних фактів та аналізу ситуації. Використання передових технологій управління персоналом дозволяє створювати персоналізовані підходи до робочого процесу, що сприяє підвищенню мотивації та захопленості працівників, а також сприяє підвищенню рівня їхнього задоволення від роботи [4, с. 556-561].

Виклики та ризики, пов'язані з впровадженням інтелектуальних технологій у сфері управління персоналом, вимагають уважного аналізу та розробки стратегій для їх подолання. Одним із основних викликів є збереження етичних норм у використанні технологій управління персоналом. Великі обсяги персональних даних, що збираються та обробляються інтелектуальними системами, можуть породжувати питання про конфіденційність та безпеку цих даних, а також про можливі ризики їхнього неправомірного використання. Впровадження інтелектуальних технологій у сфері управління персоналом може зіткнутися з технічними труднощами, такими як складність інтеграції з існуючими системами, нестабільність роботи нових програм або обладнання. Крім того, витрати на придбання та підтримку інтелектуальних рішень також можуть бути значними і вимагатимуть ретельного фінансового планування. Впровадження нових технологій у сферу управління персоналом також ставить перед виконавцями завдань потребу у перепідготовці та оновленні своїх навичок. HR-спеціалісти повинні бути готові до використання нових інструментів та методів роботи, що вимагає постійного професійного розвитку та навчання. Для подолання даних ризиків слід розробити чіткі політики конфіденційності та безпеки даних, забезпечити відповідність законодавчим вимогам та етичним стандартам, проводити регулярні аудити безпеки та навчати персонал з питань захисту даних. Ретельно планувати інтеграцію нових технологій, залучати фахівців з інформаційних технологій, тестувати системи перед повномасштабним впровадженням. Оптимізувати бюджет за рахунок поетапного впровадження та пошуку альтернативних фінансових рішень. Інвестувати у навчання та розвиток HR-спеціалістів, організувати тренінги та курси з нових технологій, стимулювати професійний розвиток та підтримувати культуру безперервного навчання в організації [5, с. 39-42.].

Інтелектуалізація HR-процесів, зокрема використання штучного інтелекту, big data та аналітики, значно підвищує ефективність управління персоналом, оптимізує процеси підбору, оцінку компетенцій і продуктивності, а також автоматизує рутинні завдання, зменшуючи витрати. Інтелектуальні технології сприяють створенню інноваційного середовища, розвитку талантів та підвищенню залученості співробітників до інноваційної діяльності, що допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до змін на ринку праці. Водночас існують виклики, такі як етичні питання, захист приватності даних, технічні складнощі та потреба у перепідготовці персоналу. Ці виклики можна подолати через розробку політик конфіденційності, планування впровадження технологій, залучення експертів та інвестиції у навчання HR-спеціалістів. Інтеграція інтелектуальних технологій є необхідною для підвищення ефективності, продуктивності, задоволеності та залученості працівників, що сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності організації.

#### Список використаних джерел

1. Борщ В. І., Погосян К. В. Інтелектуалізація трудової діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 33. С. 85-88.
2. Скворцова О. В. Детермінанти інтелектуалізації людського капіталу в процесі трудової діяльності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3 (31). С. 53-56.
3. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. серія: економіка. 2022. № 12. С. 76-83.
4. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
5. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.

**Коваль Зоряна**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал підприємства є найважливішим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і стратегічний розвиток підприємства. Основною метою стратегічного аналізу персоналом підприємства є формування його кадрового потенціалу, що дасть змогу забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Особливої актуальності набуває вивчення стратегічних можливостей ефективного управління персоналом підприємства.

Стратегічний аналіз управління персоналом підприємства виконує завдання:

- оцінка кадрового забезпечення загальної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- обґрунтування вибору і розроблення заходів з адаптації наявного кадрового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства;
- формування концепції забезпечення підприємства кадрами і системи заходів з її реалізації;
- прогнозування змін, які передбачаються стратегіями підприємства;
- оцінка та стратегічне планування усіх аспектів управління персоналом, таких як стимулювання, навчання, розвиток персоналу тощо;
- аналіз соціальної складової управління кадрами підприємства;
- оцінка загальної ефективності управління кадрами.

Відповідно, стратегічний аналіз управління кадрами доцільно проводити на основі показників, які варто розділити на групи:

- кадрові (показники чисельності персоналу, структури персоналу, показники руху та якості персоналу);
- трудові (продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, конкурентоспроможності персоналу тощо);
- використання робочого часу (показники балансу робочого часу, фонд робочого часу, коефіцієнти використання фонду робочого часу тощо);
- витрат на розвиток персоналу (витрати на професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, атестацію та оцінювання);
- мотивації персоналу (показники заробітної плати, інших заохочувальних виплат, частка додаткової заробітної плати в фонді оплати праці тощо);
- витрати на управління персоналом та професійне навчання (витрати на оплату навчання працівників, посланих до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку, суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання, оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва);
- умов праці (показники середнього рівня травматизму, професійних захворювань, психофізіологічного навантаження, рівень дисципліни, шкідливість праці тощо);
- організації праці на підприємстві (середній рівень важкості робіт, рівень напруженості норм, середній рівень виконання норм, рівень використання обладнання, коефіцієнт завантаженості обладнання, коефіцієнт змінності роботи тощо);
- стану соціально-трудових відносин (соціально-психологічний клімат в колективі, наявність і кількість конфліктних ситуації тощо);
- розвитку корпоративної культури (показники витрат на адаптацію працівників, витрат на організацію відпочинку, комунікації тощо);
- ефективності управління персоналом (показники організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом).

Зокрема, остання підсумкова група вищенаведених показників характеризує спрямованість управлінської праці на досягнення результату в усіх сферах діяльності підприємства. Саме багатоаспектність поняття ефективності управління персоналом підприємства дає змогу представити у вигляді показника, який характеризує підсумок різноплановості процесу управління (рис. 1).

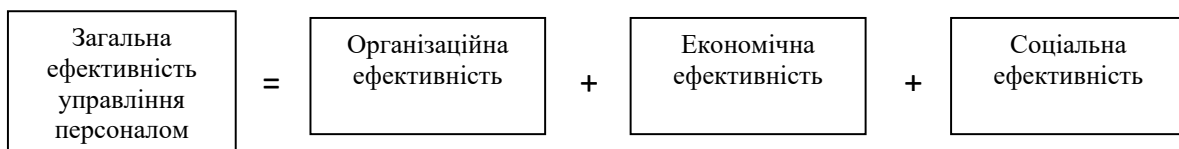


Рис. 1. Складові показника ефективності управління персоналом

Зазначені складові ефективності менеджменту персоналу тісно пов'язані та взаємодіють. Організаційна (або ресурсну) складова характеризує співвідношення обсягу діяльності організації та величини її ресурсів. Економічна відображає відношення досягнутих економічних результатів до витрат, понесених для досягнення цього результату). Тоді, як соціальна дає змогу проаналізувати співвідношення рівня життя персоналу та обсягу споживання цінностей і благ).

Стратегічний аналіз ефективності управління персоналом на основі оцінювання його складових елементів у їхньому взаємозв'язку та взаємообумовленості надає характеристику якості, корисності управління кадрами на підприємстві, як здатності забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для організації, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Стратегічний аналіз доцільно також застосувати для оцінки та прогнозування рівнів ефективності управління персоналом, що дасть змогу виявити можливості підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності управління персоналом (рис. 2).

Стратегічний аналіз зазначених показників сприятиме підвищенню трудового потенціалу підприємства, покращанню матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи, створюватиме умови для узгодженого зростання організаційної, економічної і соціальної ефективності управління персоналом. А також дасть змогу оцінити та спрогнозувати зміни показника ефективності управління персоналом на рівні працівників, колективів та підприємства загалом на основі аналізу вищезазначених факторів.

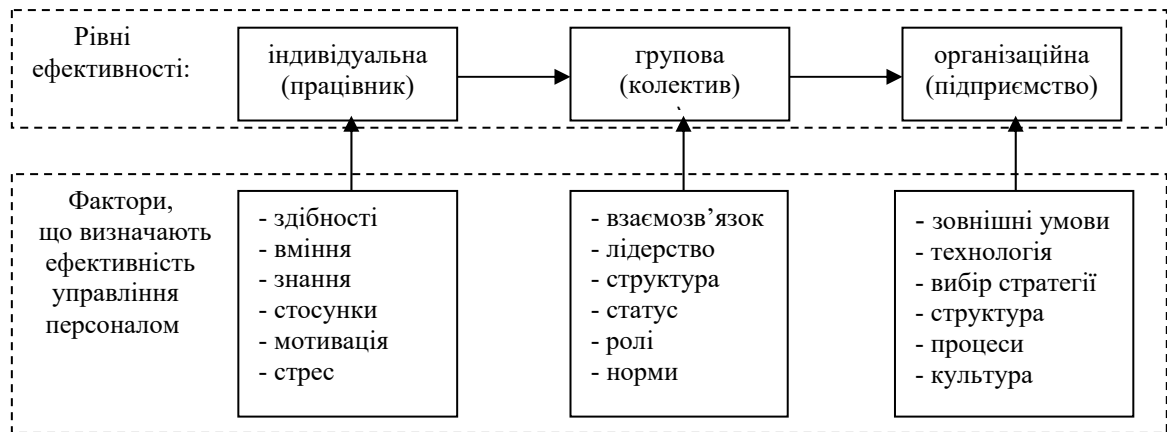


Рис. 2. Стратегічний аналіз рівнів ефективності управління персоналом

### Список використаних джерел

1. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 452 с.

**Корда Вікторія**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**Юрченко Галина**

доктор філософії, асистент каф. МПА,

Національний університет «Львівська політехніка»

### ПІДХОДИ ДО ПІДТРИМКИ МОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

Війна в Україні спричинила мобілізацію значної кількості працівників з різних галузей, у тому числі й з ІТ-сфери. Це поставило перед українськими ІТ-компаніями нові виклики, пов'язані з підтримкою мобілізованих працівників та збереженням їх лояльності до компанії. Метою даного дослідження є проведення комплексного аналізу програм підтримки мобілізованих працівників в українських ІТ-компаніях, оцінка їх ефективності та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цих програм. Результати дослідження допоможуть українським ІТ-компаніям:

- зрозуміти кращі практики підтримки мобілізованих працівників;
- розробити та вдосконалити власні програми підтримки мобілізованих;
- зберегти кваліфіковані кадри та лояльність мобілізованих працівників;
- мінімізувати негативні наслідки мобілізації для ІТ-компаній.

Мобілізація стала серйозним викликом для українського ринку праці та ІТ-компаній, адже мобілізація кваліфікованих фахівців може мати негативні наслідки для їх діяльності, такі як:

- втрата кваліфікованих кадрів: мобілізація може призвести до значного відтоку кваліфікованих ІТ-фахівців з компаній, що може негативно вплинути на їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.
- зниження продуктивності: втрата ключових працівників може призвести до зниження продуктивності роботи компанії та затримки виконання проектів.
- зростання витрат: компаніям доведеться витратити додаткові кошти на пошук та навчання нових працівників, а також на компенсації мобілізованим працівникам.
- втрата лояльності: мобілізація може негативно вплинути на лояльність мобілізованих працівників до компанії, що може призвести до їхнього звільнення після повернення з війни.

Для того, щоб мінімізувати негативні наслідки мобілізації, українські ІТ-компанії почали розробляти та впроваджувати програми підтримки мобілізованих працівників. Результати дослідження показують, що ці програми можуть включати такі елементи:

- збереження зарплати, коли компанії виплачують мобілізованим працівникам повну або часткову зарплату протягом того часу, коли вони знаходяться на службі. Така практика зустрічалась у таких ІТ-компаніях як: EPAN, SoftServe, GlobalLogic, Grid Dynamics.
- виплата додаткових компенсацій, коли компанії виплачують мобілізованим працівникам додаткові компенсації, такі як допомога на харчування, лікування або житло. Така практика зустрічалась у таких ІТ-компаніях як: Clicklum, Sigma Software, Uklon Symphony Solutions.
- збереження робочого місця, коли компанії гарантують мобілізованим працівникам збереження робочого місця після повернення з війни. Така практика зустрічалась у таких ІТ-компаніях як ZONE3000, Five Systems Development, Customertimes, Pingle Game Studio.
- надання допомоги з працевлаштуванням, коли компанії допомагають демобілізованим працевлаштуватися після повернення з війни, наприклад, надаючи їм рекомендаційні листи або допомагаючи з пошуком роботи. Така практика зустрічалась у таких ІТ-компаніях як: Delphi Software, Integrity Vision, Newage IO, Integrity Vision.
- психологічна підтримка, коли компанії надають мобілізованим працівникам та їхнім сім'ям психологічну підтримку. Така практика зустрічалась у таких ІТ-компаніях як: Valtech, Trionika, Svitla Systems, ErgoServ.

Джерела фінансування програм підтримки мобілізованих працівників у компанії різняться, результати дослідження показують, що можуть бути сформований таким чином:

- Внутрішні джерела фінансування, коли використовують кошти з бюджету ІТ-компанії, як це відбувається у таких компаніях як Leobit, Bringg, Maklai.
- Внески працівників компанії, тобто, добровільні внески працівників на підтримку мобілізованих колег, як це відбувається у таких компаніях як Edvantis, SocialTech, Alpha Serve, HYS Enterprise.

Цікавою є практика української ІТ-компанії Edvantis, які з безерня 2022 року створили «Стабілізаційний фонд», у який працівники щомісяця добровільно відраховують 3% від своїх компенсацій та зарплат. Даний стабілізаційний фонд передбачає повну виплату компенсацій мобілізованих працівників, але не більше ніж 3 тисячі доларів, а також може бути використаний для компенсації виплат працівникам, які через вплив війни не змогли працювати в той чи інший місяць. Розраховувати на підтримку зі стабілізаційного фонду можуть працівники, які завершили випробувальний період, а також здійснювали внески у фонд в останні два місяці.

Отже, повномасштабна війна та мобілізація вплинула на програми підтримки працівників у ІТ-компаніях, так у більшості з'явилися програми підтримки мобілізованих працівників. За два роки війни вони стали більш структуровані, й передбачають не лише матеріальну підтримку, але й підтримку для родин, та психологічну підтримку. В майбутньому важливо

буде удосконалювати програми в тому числі й методиками оцінки ефективності, які дозволять ІТ-компаніям відстежувати їхній вплив та вносити необхідні корективи. Розроблені програми допоможуть українським ІТ-компаніям ефективніше підтримувати своїх мобілізованих працівників, що сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів та розвитку ІТ-індустрії України в умовах воєнного часу.у навчання та інтеграції у університетську спільноту.

### Список використаних джерел

1. ІТ-фахівці та мобілізація 2024: нове опитування. Електронний вісник DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/sitenews/it-zsu-and-mobilization-survey-2024/> (дата звернення: 19.05.2024).
2. Виплати ІТ-спеціалістам в армії. Електронний вісник DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/payments-to-it-specialists-in-the-army/> (дата звернення: 19.05.2024).
3. Баланс між свободою слова та інфобезпекою: має складатися з правди і мовчання, а не з правди і брехні. Електронний вісник DOU. URL: <https://detector.media/infospace/article/218112/2023-10-16-balans-mizh-svobodoyu-slova-ta-infobezpekoju-maie-skladatysya-z-pravdy-i-movchannya-a-ne-z-pravdy-i-brekhni/> (дата звернення: 19.05.2024).

**Левко Володимир**  
здобувач освіти

**Бойківська Галина**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кожне підприємство потребує ефективної системи управління людським капіталом. Проте, можна стверджувати, що, окрім традиційних методів управління, існують нетрадиційні підходи, які часто пропонують більші переваги, хоча й несуть певні ризики. У сучасному сценарії стрімкого економічного прогресу класичні методи управління застарівають і вже не мають значного позитивного впливу. Оскільки і світ, і люди постійно змінюються, важливо, щоб методи управління адаптувалися та розвивалися у відповідь на ці зміни.

У сучасних умовах переходу до ринкової економіки управління людським капіталом має бути системним та всеохоплюючим, ґрунтуватися на комплексному вирішенні кадрових питань, застосуванні інноваційних підходів та вдосконаленні форм і методів роботи з персоналом, які уже використовуються підприємствами. У процесі управління персоналом можемо виділити такі дві основні проблеми. Перша стосується складу працівників, які тимчасово виконують свої обов'язки, та тих, хто працює за системами аутсорсингу чи аутстафінгу. Дані працівники не є в основному штабі компанії й дуже складно використовувати одні й ті ж методи для працівників, які є в постійному штабі організації та тих хто працює тимчасово. Наступна проблема пов'язана зі змінами в чисельності працюючих на підприємстві за певний період та працівниками, зайнятими неповний робочий час.

Ефективне управління персоналом потребує врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх взаємозв'язку, з акцентом на соціально-економічних чинниках. Подальше вдосконалення управління персоналом є необхідним, адже воно відображає взаємозв'язки між різними аспектами кадрової роботи і передбачає розробку кінцевої мети, визначення шляхів її досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом на підприємстві.



Таблиця 1

**Фактори впливу на трансформування методів управління**

Фактори	Дія фактора
Технологічні інновації та цифрові технології	Впровадження нових технологій вимагає від працівників набуття нових навичок та компетенцій. Окрім цього, цифрові інструменти дозволяють застосовувати більш гнучкі та віддалені форми роботи, також потрібні нові підходи до навчання, розвитку та мотивації середовищі. <i>Продовження таблиці 1</i>
Глобалізація та міжкультурна взаємодія	Зростає потреба в управлінні різноманітним і мультикультурним персоналом. Необхідно розробляти методи адаптації корпоративної культури до різних країн та регіонів, також важливо сприяти розвитку крос-культурних комунікаційних навичок у працівників.
Зміни в соціальних та культурних цінностях	Нове покоління працівників має інші очікування щодо роботи, балансу між кар'єрою і особистим життям. У нього зростає значущість цінностей різноманітності, інклюзивності, корпоративної соціальної відповідальності. Тому враховуючи дані фактори управління персоналом має відповідати змінам у суспільних цінностях та очікуваннях.
Розвиток знань та навичок персоналу	Сучасне швидке оновлення знань вимагає постійного навчання та професійного розвитку, тому необхідно впроваджувати гнучкі програми навчання та системи управління талантами. Окрім цього, для працівників надважливо забезпечити можливості для набуття актуальних навичок майбутнього.
Людські ресурси як стратегічний актив	Працівники є одним із найважливіших активів організації. Ефективне управління персоналом дозволяє максимально використовувати потенціал кожного співробітника, що безпосередньо впливає на продуктивність та успіх компанії.
Зміна робочого середовища	З появою глобалізації, технологічного розвитку та змін в демографічній структурі суспільства зростає потреба в адаптації методів управління персоналом. Організації мають бути готові до швидких змін та культурної інтеграції.
Задоволення та залучення персоналу	Залучені та задоволені працівники часто працюють продуктивніше. Управління персоналом зосереджується на створенні позитивного робочого середовища, навчанні, розвитку кар'єри та збереженні талантів у компанії.
Соціальна відповідальність	Сучасні підприємства стикаються з необхідністю враховувати соціальні аспекти своєї діяльності, включаючи дотримання трудових прав, забезпечення гідних умов праці та сприяння рівності можливостей.
Регуляторні зміни	Постійні зміни у трудовому законодавстві вимагають від компаній постійного моніторингу та адаптації своїх політик та процедур управління персоналом для забезпечення їх відповідності актуальним правилам і стандартам.

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Проаналізувавши фактори впливу на трансформування методів управління персоналом підприємства, можемо підсумувати, що розроблення та впровадження інноваційних методів управління персоналом є важливою задачею, адже в сучасних умовах ринку для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати всі доступні ресурси, включаючи ефективне управління своїм людським потенціалом, яке можливе лише із використанням гнучкого підходу до його управління.

**Список використаних джерел**

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

2. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

3. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах України : бібліографічний показник / уклад. О. О. Цокало ; ред. Д. В. Ткаченко. – Миколаїв : МНАУ, 2023. – 88 с.

**Ліпич Любо**  
д.е.н., професор,  
Луцький національний технічний університет

## **ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА**

В двадцять першому столітті змінився дизайн конкурентоспроможності. Нині, для того щоб підприємство було успішним, його менеджери повинні розвивати та використовувати свої унікальні здібності.

Стратегічне лідерство – це здатність передбачати, мати бачення, зберігати гнучкість і розширювати наявні ресурси для створення стратегічних змін, коли ці зміни потрібні. Стратегічне лідерство направлене на керування людськими ресурсами, всією організацією, а не лише діяльністю окремого підрозділу, і адаптацію до будь-яких змін, які завжди відбуватимуться у світовій економіці[1].

Якісний менеджмент, який розробив ефективні стратегії, може стати фундаментальною основою для використання процесу стратегічного управління. Лідери, які дотримуються стратегій, здатні прискорити розвиток підприємства, і вони ж визначають його напрями. Їхня діяльність направлена на підвищення результативності підприємства та його конкурентоспроможності. Лідери, які працюють у різних установах, повною мірою усвідомлюють необхідність стратегічного планування майбутнього своїх організацій і беруть участь у ефективному впровадженні цих добре спланованих моделей.

Процес формування нової стратегії починається тоді, коли лідер намагається змінити мислення людей. Кожен працівник має чітко розуміти необхідність змін і намагатися адаптуватися до них. Лідери повинні застосувати реалістичний підхід до виявлення стратегічних прогалин щоб сформувані адекватні стратегії. Для ефективного впровадження змін лідери повинні представити потребу в них. Це можливо лише шляхом створення організаційної культури, яка об'єднує стратегічну та оперативну діяльність. Як тільки сформується нова організаційна культура, процес розробки та реалізації стратегії стає легким [2].

Стратегічне лідерство в епоху 21-го століття зосереджується на створенні ресурсів і можливостей з наголосом на людському та соціальному капіталі. Обидва роблять значний внесок у досягнення конкурентної переваги. Лідери повинні вміти ефективно управляти ресурсами, оцінювати та вносити зміни, пов'язані зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основні атрибути (характеристики) стратегічних лідерів включають:

1. Здатність створювати бачення (візію) майбутнього для підприємства.
2. Здатність аналізувати складні ситуації, враховуючи довгострокові наслідки та можливості.
3. Вміння надихати, мотивувати та керувати людьми для досягнення спільних цілей.
4. Розуміння взаємозв'язків та впливу різних елементів організації чи середовища на стратегічне планування.
5. Готовність приймати складні рішення, навіть у невизначеній чи ризикованій ситуації.
6. Здатність аналізувати дані та інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.
7. Здатність генерувати нові ідеї та ініціювати зміни для досягнення конкурентної переваги.
8. Здатність чітко і ефективно спілкуватися зі всіма зацікавленими сторонами та забезпечувати згуртованість навколо стратегічних цілей.

9. Готовність до змін та здатність пристосовуватися до нових умов та викликів.

10. Свідомість моральних та етичних аспектів прийняття стратегічних рішень та їх вплив на працівників і суспільство в цілому.

У стратегічному управлінні лідер виконує різні функції. По-перше створює середовище для змін. По-друге, формує команду лідерів шляхом відбору ключових гравців та руйнування існуючої ієрархії. На третьому етапі він формулює бачення та, стратегію [3]. Потім створює систему оцінювання стратегії на кожному етапі її реалізації. Допомагає змінити культуру, що полегшує стратегічне управління [4]. Останнім є встановлення стратегічного контролю [1]. Функції, що покладаються на стратегічного лідера були протестовані [5] і вчені дійшли висновку, що останній компонент є найбільш важливим, оскільки має вплив на інші п'ять.

Стратегічне лідерство за посередництвом стратегічного контролю відіграє ключову роль у забезпеченні успіху стратегічного управління підприємством. Ось кілька аспектів цього впливу:

1. Стратегічне лідерство визначає стратегію організації, її місію, цілі та напрямки розвитку. За посередництвом контрольних механізмів здійснюється перевірка виконання стратегії та її відповідність місії.

2. Стратегічне лідерство визначає KPIs, що відображають ключові аспекти стратегії та досягнення стратегічних цілей. Ці KPIs стають основою для моніторингу та оцінки результатів через стратегічний контроль.

3. Стратегічний контроль відстежує прогрес виконання стратегії та аналізує, чи відповідає виконання стратегії сподіванням. Стратегічні лідери можуть використовувати цю інформацію для оцінки ефективності стратегії та прийняття рішень про необхідні зміни.

4. Стратегічне лідерство забезпечує реагування на зміни у середовищі та внутрішніх умовах організації. Стратегічний контроль допомагає виявляти потребу в зміні стратегії та адаптації до нових умов.

5. Стратегічне лідерство визначає ролі та відповідальності виконавців стратегії, а стратегічний контроль забезпечує перевірку виконання ними обов'язків, що сприяють досягненню стратегічних цілей.

Отже, стратегічне лідерство та стратегічний контроль взаємопов'язані, оскільки одне без іншого не може ефективно функціонувати в контексті стратегічного управління організацією. Правильне взаємодія цих двох аспектів допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей та зберігати конкурентну перевагу.

Основна відповідальність за стратегічне управління лежить на генеральному директорі, але для досягнення запланованого усі менеджери повинні мислити та діяти стратегічно, формулюючи та впроваджуючи стратегії корпоративного рівня та бізнес-стратегії.

#### Список використаних джерел

1. Hitt, Michael A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e.

2, Fourier, Jacob (2010). The role of strategic leadership in strategy implementation journal. Of university of Johannes berg.

3. Moesia (2007). The importance of different leadership roles in the strategic management process. S.A journal of HRM. 2(1). P. 26-36.

4. Venohr B., Meyer K. E. (2007). The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy.

5. Hagen A. F., Hassan M. T., Amin, S. G. (1998). Critical strategic leadership components: An empirical investigation. Management, 63, 39.  
<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=1070606&loginpage=login.asp&site=ehost>

## **ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЄНА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Умови військового стану в Україні внесли суттєві зміни в усі напрямки діяльності як державних органів, підприємств і організацій так і громадян загалом. Інформаційна війна проти України розпочалася ще задовго до 2022 року, а точніше практично відразу після здобуття незалежності держави. Вона стосувалася як впливу спецслужб на розміщення інформації щодо локації та видів діяльності підприємств оборонної промисловості, яка в кожній державі має гриф таємності, у відкритому доступі в інформаційних мережах, так і відсутності належного контролю щодо залучення персоналу до роботи в органах влади та на стратегічних підприємствах.

Також не можна не оминати той факт, що в погоні за «гарячими новинами» журналісти дуже часто висвітлюють небажану інформацію. Значну шкоду нам завдає також тотальне використання для обміну інформацією смартфонів та інформаційних мереж та активна всебічна цифровізація суспільства, в якій є як позитивні так і негативні сторони. Тотальні хакерські атаки на наші сайти і розміщення напівправдивої інформації або специфічне її тлумачення з метою психологічного впливу на людей також на жаль дає свій результат. Тут надзвичайно важливо захистити сайти підприємств і організацій від негативного впливу. Одним з методів захисту комерційної інформації і не тільки є створення закритих сайтів з обмеженим доступом навіть для працівників компаній [1].

Надзвичайно важливим є також навчання персоналу щодо виявлення способів впливу щодо можливостей отримання від них інформації, яка небажана для розголошення, обережного користування соціальними мережами, нерозголошення особистих даних тощо. На нашу думку для цього необхідно розробити ряд лекційних курсів і практичних навчальних заходів з інформаційної гігієни для персоналу.

Інформаційну гігієну можна трактувати як сукупність правил, принципів і практик, спрямованих на збереження та забезпечення безпеки інформації, які використовуються персоналом підприємства у щоденній трудовій діяльності. Вона включає в себе такі аспекти, як захист від несанкціонованого доступу до даних, збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також вміння ефективно використовувати інформаційні ресурси без ризику для безпеки. Для персоналу підприємства інформаційна гігієна є важливою, оскільки вона допомагає запобігти витоку конфіденційної інформації, зменшити ризик кібератак та інших загроз інформаційної безпеки і підвищує загальну ефективність роботи персоналу та підприємства.

Сучасний технологічний прогрес, діджиталізація і цифровізація чинить значний вплив на інформаційну гігієну персоналу підприємства через різноманітні виклики. Серед них: мобільність, тобто зростання використання мобільних пристроїв і додатків у робочих цілях збільшує ризик втрати чутливої інформації через втрату або крадіжку пристроїв; хмарні технології, які через хмарні сервіси для збереження даних можуть створювати загрозу безпеці, особливо якщо не встановлені необхідні заходи захисту; соціальні медіа, коли працівники використовують часто соціальні мережі на робочих пристроях, що може призвести до розповсюдження конфіденційної інформації або стати джерелом загрози для безпеки даних; застосування інтернету речей, коли через зростання підключення різних пристроїв до Інтернету створює нові точки входу для потенційних кібератак; штучний інтелект, який зловмисники можуть використовувати для автоматизованого злому систем та аналізу даних з метою крадіжки чутливої інформації; фішинг та соціальна інженерія, що через зростання рівня

складності фішингових атак та соціальної інженерії підвищує ризик витоку інформації через некоректне поводження та необізнаність персоналу .

Вищеперелічені виклики вимагають від персоналу підприємства постійного удосконалення своїх знань та навичок у сфері інформаційної безпеки, впровадження ефективних стратегій захисту даних та обізнаності щодо потенційних загроз.

Для підготовки до окреслених викликів слід використовувати на підприємстві загальний підхід, який полягає у поєднанні технологічних, організаційних і освітніх заходів для створення комплексної системи захисту інформації підприємства.

Освіта та навчання персоналу відіграють ключову роль у покращенні інформаційної гігієни персоналу підприємства, оскільки надають знання та навички, необхідні для ефективного управління інформацією та забезпечення безпеки даних.

Перелічимо складові, які демонструють важливість освіти і навчання персоналу інформаційної гігієни:

1. Усвідомлення ризиків – навчання допомагає працівникам розуміти різноманітні загрози для безпеки даних і вплив їхньої поведінки на ці ризики. Вони стають обізнаними в тому, які дії можуть призвести до порушень безпеки і як їх уникнути.

2. Навички безпеки даних – освічений персонал здатний ефективно використовувати заходи захисту даних, такі як створення складних паролів, регулярне оновлення програмного забезпечення, розпізнавання фішингових атак тощо.

3. Культура безпеки – навчання сприяє створенню культури безпеки в колективі, де захист інформації стає пріоритетом для всіх працівників. Це включає в себе регулярне нагадування про правила безпеки та відповідальність кожного за дотримання цих правил.

4. Адаптація до змін – технологічне середовище, що швидко розвивається і змінюється вимагає від працівників постійного навчання та адаптації до нових методів інформаційної безпеки. Навички, отримані через освіту, допомагають персоналу ефективно впроваджувати нові стратегії захисту даних.

5. Моніторинг та оцінка – освіта може містити системи моніторингу та оцінки знань та навичок персоналу з питань інформаційної гігієни, що дозволяє виявляти слабкі місця і вчасно реагувати на них.

В Україні діє сайт CERT-UA, на якому дають рекомендації з кібербезпеки у межах Державного центру кіберзахисту Держслужби спеціального зв'язку та захисту інформації України. З цього сайту можна взяти основні правила кібергігієни для власників та працівників компанії: використання ліцензійного ПЗ, резервного копіювання даних, стійких паролів, обережністю з вкладеннями електронної пошти, використання віддаленого доступу через "білий список" (IP Whitelisting) [2].

Отже, освіта та навчання є необхідними складовими ефективної інформаційної гігієни персоналу підприємства, оскільки вони допомагають зменшити ризики і підвищити рівень захисту даних, при цьому використання технологій може значно полегшити підвищення ефективності інформаційної гігієни та забезпечення безпеки даних на підприємстві.

### Список використаних джерел

1. Інформаційний захист в умовах війни. URL: <http://artefact.live/інформаційний-захист-держави-в-умова/>
2. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/2/674556/>

## ІННОВАЦІЙНІ ПРОГРАМНІ РІШЕННЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному світі, де технологічний прогрес стрімко змінює всі сфери життя, HR-менеджмент не є винятком. Інноваційні програмні інструменти стали невід'ємною частиною управління людськими ресурсами, забезпечуючи ефективне керування персоналом та оптимізацію робочих процесів. Сучасні стратегії HR-менеджменту базуються на використанні новітніх технологій, що дозволяє автоматизувати рутинні задачі, аналізувати великі обсяги даних та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення продуктивності та задоволеності співробітників. Важливість впровадження інноваційних програмних продуктів у HR-менеджменті важко переоцінити. Ці інструменти дозволяють не лише ефективно управляти процесом підбору та адаптації нових співробітників, а й розробляти індивідуальні плани розвитку, моніторити рівень задоволеності працівників та підтримувати позитивний корпоративний клімат. Сучасні HR-програми допомагають виявляти потреби в навчанні та розвитку, аналізувати продуктивність персоналу, а також вчасно реагувати на зміни в організації та на ринку праці. Актуальність використання таких технологій обумовлена також зростаючою конкуренцією на ринку праці та необхідністю залучення та утримання талановитих фахівців. Інноваційні HR-інструменти надають можливість створити привабливе робоче середовище, що сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників. Вони дозволяють HR-менеджерам бути більш гнучкими та адаптивними, швидко реагувати на виклики та потреби бізнесу. Таким чином, впровадження сучасних програмних рішень у сферу HR-менеджменту є ключовим фактором успішного управління людським капіталом у компаніях. Це забезпечує не тільки підвищення ефективності роботи HR-відділу, але й сприяє загальному успіху та конкурентоспроможності організації на ринку. ступеневого розподілу на базовому рівні. Така навичка дозволяє не лише позбутись упередженостей, а й дозволить сприймати різноманітні ситуації та світ загалом більш критично та з розумінням того, як інколи навіть найменші зміни в певних системах можуть мати дуже великий вплив на решту елементів.

Серед сучасних програмних рішень варто відзначити такі продукти як 15five, Lattice, HiBob. Основною метою цих продуктів є підвищення ефективності HR-менеджерів з використанням програмних інструментів. Так наприклад компанія 15five, що позиціонує себе як стратегічна платформа управління ефективністю персоналу що спонукає до дій і впливу, допомагаючи бізнесу та його співробітникам процвітати. У процесі роботи керівники відділу кадрів отримують інформацію та рекомендації на основі даних, а керівники перетворюються на тих, хто змінює компанію, при цьому покращуючи залученість працівників, ефективність та утримання існуючих кадрів. 15Five поєднує генеративний штучний інтелект, спеціальну аналітику та принципи, орієнтовані на людину, у повній платформі, є можливість проводити 360° огляди ефективності, опитування щодо залученості працівників, відстежувати цілі. Платформа також пропонує різноманітні тренінги для менеджерів, а також інструменти постійного зворотного зв'язку, такі як керовані приватні зустрічі та звітування щодо виконаної роботи. [1]

Компанія Lattice це програмне забезпечення, яке спрощує роботу з персоналом і підвищує продуктивність. Це допомагає керувати людьми та їхньою діяльністю, вибудовувати співробітників навколо правильних пріоритетів, надавати зворотній зв'язок, оцінювати залученість тощо. [2]

Місією платформи HiBob є зміна того, як організації працюють у сучасному світі праці за допомогою своєї HR-платформи. Платформа покликана сформувати ідеальне умови праці для працівників, зокрема стійку, гнучку технологію, яка об'єднує всі складні процеси відділу кадрів у зручний інструмент, який дозволить оцінити працівника у бізнесі. [3]

Усі три інструменти пропонують функціонал для управління продуктивністю, що включає встановлення цілей, проведення регулярних оглядів продуктивності та зворотного зв'язку. Вони забезпечують потужні аналітичні функції, які дозволяють HR-менеджерам отримувати інсайти щодо продуктивності, залучення та розвитку співробітників через детальні звіти та інші допоміжні інструменти. Усі три платформи мають функції для підвищення залученості співробітників, такі як опитування задоволеності, системи визнання та винагороди, а також регулярний зворотний зв'язок. Інструменти підтримують інтеграцію з іншими популярними HR-системами та платформами, що дозволяє створювати єдину екосистему для управління людськими ресурсами. Деякі інструменти дозволяють більш гнучко сконцентруватись на зворотному зв'язку та спілкуванні: 15Five особливо підкреслює важливість регулярного зворотного зв'язку між менеджерами та співробітниками, включаючи щотижневі звіти та зустрічі один-на-один. Lattice в свою чергу має розвинені інструменти для управління цілями, які інтегровані в процеси огляду продуктивності та зворотного зв'язку.

Інструменти 15Five, HiBob та Lattice мають багато спільних рис, які роблять їх ефективними для сучасного HR-менеджменту, але кожен з них також має унікальні особливості, що дозволяє компаніям обирати найбільш підходящу платформу відповідно до своїх специфічних потреб та пріоритетів. Вибір інструменту залежить від того, які аспекти HR-управління є найбільш важливими для конкретної організації.

Використання програмних інструментів для управління ресурсами в межах компанії є важливим елементом сучасного HR-менеджменту. Такі інструменти дозволяють керівникам більш ефективно управляти персоналом, забезпечуючи їм доступ до важливих статистичних даних та можливість відстежувати зміни всередині організації.

Сучасні HR-програми надають потужні аналітичні можливості, які допомагають виявляти ключові тенденції та проблеми, що впливають на роботу співробітників. За допомогою цих інструментів керівники можуть приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на поліпшення продуктивності та залученості персоналу. Вони дозволяють вчасно передбачати негативні події, такі як висока плинність кадрів, зниження рівня залученості працівників та їх ефективності.

Інноваційні HR-інструменти також сприяють створенню позитивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою цінність та підтримку з боку компанії. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію та лояльність працівників, зменшуючи ризики, пов'язані з вигоранням та незадоволеністю роботою.

Отже, інтеграція сучасних програмних рішень у HR-менеджмент є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності компанії. Використання таких інструментів дозволяє не лише підвищити ефективність управління людськими ресурсами, але й забезпечує стійкий розвиток організації, адаптуючи її до викликів сучасного ринку праці. Це дає компаніям змогу не лише реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні потреби та тренди, створюючи більш гнучку та адаптивну організацію.

### Список використаних джерел

1. Continuous Performance Management. *15Five*. URL: <https://www.15five.com/about/> (дата звернення 17.05.2024).
2. People Management Platform. *Lattice*. URL: <https://lattice.com/about> (дата звернення 17.05.2024).
3. Award-winning HR system for all of your HRIS needs. *HiBob*. URL: <https://www.hibob.com/about> (дата звернення 17.05.2024).

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів тенденція до масштабування бізнесів на міжнародному рівні активізується, що зумовлюється мотивацією використання порівняльних переваг базування бізнесу у інших країнах, а також бажанням посилення впливу на відповідних ринках з метою зміцнення конкурентних позицій. Масштабування бізнесу за своєю сутністю передбачає тиражування діяльності бізнес-структури у інших регіонах шляхом використання відповідних інструментів. Зокрема, найбільш поширеними методами тиражування бізнесу є франчайзинг, відкриття філій, дочірніх підприємств, представництв, створення спільних представництв, аутсорсингова діяльність тощо.

Тиражування бізнесу на інших територіальних ринках передбачає необхідність належного ресурсного забезпечення, зокрема кадрового, фінансового, технологічного, правового тощо. Безумовно, ключовою проблемою є формування кадрового потенціалу для процесів масштабування, адже в більшості йдеться про переміщення окремих досвідчених та кваліфікованих працівників керівного складу або фахівців рідкісних професій у новий регіон базування. Також, варто зазначити, що більшу частину персоналу доводиться формувати за рахунок місцевого населення, тому виникає чимало проблем у сфері добору, навчання, підготовки, створення конкурентних умов праці тощо.

Таким чином, до ключових проблем формування кадрового потенціалу підприємства в умовах масштабування бізнесу доцільно зарахувати:

1. Пошук персоналу керівного та критичного складу, який погодиться на період запуску проекту масштабування бізнесу очолити, супроводжувати та керувати процесами становлення бізнесу у іншому регіоні.
2. Необхідність формування конкурентних та сприятливих умов для нового персоналу у новому регіоні базування, що дало б змогу залучити працівників необхідної кваліфікації.
3. Врахування ментальних, національних, релігійних та інших особливостей місцевого населення у регіоні масштабування з метою визначення можливостей залучення персоналу до бізнес-структури.
4. Відбір кандидатів не лише за компетентнісним підходом, але й з урахуванням цінностей компанії, тобто пошук працівників, які поділяють корпоративні цінності, культуру, візію та місію компанії.
5. Формування актуального соціального пакету у нових регіонах з урахуванням кадрових потреб підприємства.

Вирішення кадрових проблем формує якісне підґрунтя для забезпечення ефективного масштабування бізнесу на міжнародних ринках, оскільки усі процеси започаткування, запуску, розвитку, зростання бізнесу потребують належного планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, відповідного супроводу та налагодження.



## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО МЕРЕЖЕВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Світ стрімко оновлюється, у всесвітніх мережах формується нове мислення, глобальне інформаційне середовище стає атрибутом повсякденного життя кожної людини. В умовах інтенсивного впровадження віртуальних форм співпраці на основі глобального інформаційного середовища саме персонал стає рушійною силою будь-якої компанії. Широко застосовується автономна праця, яка забезпечує більш ефективні принципи самоуправління та самоорганізації в компанії. Зазначимо, що сучасний ринок праці в ІТ-галузі характеризується новою тенденцією: компанії борються за кандидатів, а не кандидати конкурують між собою за отримання посади. Злагоджені дії команди професіоналів-одномумців стали визначальною силою розвитку бізнесу. Сьогодні все більше компаній надають можливість своїм співробітникам не лише отримувати доступ до частин рішень, а й активно приймати участь в розробці нових проектів. А це вимагає від тих же співробітників ІТ-компаній розуміння важливості підтримки цілісності системи і захисту інформації, що міститься в ній. Тому все більше зростає роль HR-менеджера, перед яким постають такі завдання в сфері HR-взаємодії:

- забезпечення багатофункціональності на основі високого рівня поінформованості, розуміння політики та напрямку розвитку компанії, володіння професійними знаннями й навичками.
- посередництво на засадах нейтралітету (моральна стійкість, емоційна стриманість, сильна воля) між керівництвом компанії та командами, задіяними у виконанні портфеля проектів у віртуальній компанії;
- орієнтування на прогресивні технології організації праці співробітників ІТ-компанії, використання проривних інформаційних технологій як для підвищення продуктивності праці співробітників, так і для створення нових конкурентоздатних ІТ-продуктів;
- орієнтування на цінність кожного співробітника (індивідуальний підхід, нематеріальна мотивація, спрямування і підтримка професійного зростання);
- підтримка здорового середовища для формування повно-функціональних гнучких команд для виконання динамічного портфеля проектів (основними актуальними завданнями є знаходити, розвивати, навчати, мотивувати співробітників компанії);
- підтримування і виховання лідерів ІТ-компанії, які будуть здатні не тільки нести відповідальність за остаточний результат, а впливати позитивно впливати на інших співробітників, визнавати їх ;

Цільовим орієнтиром HR-менеджера має становити досягнення ефекту синергії за рахунок оптимального організування діяльності співробітників компанії. На думку HR-фахівця Стівена Кові в епоху інтелектуальної праці успіху досягне той, хто оволодіє мистецтвом казати «Ми» [1]. В цілому майстерність і творчий потенціал кожного члена задіяних команд компанії, залучення до спільної справи, сформовані засади корпоративної етики, орієнтування на остаточний результат є запорукою успішного розвитку компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Stephen R. Covey The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 2013.

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА

Штучний інтелект (ШІ) – це область комп'ютерних наук, яка займається створенням систем, здатних виконувати завдання, які потребують людського інтелекту. Ці завдання можуть включати розпізнавання мови, прийняття рішень, візуальне сприйняття та обробку природної мови. В останні роки ШІ значно просунувся завдяки досягненням у галузі машинного навчання, великих даних та обчислювальних потужностей.

ШІ суттєво покращує роботу в різних професіях, підвищуючи ефективність та точність. У охороні здоров'я ШІ допомагає у діагностиці захворювань та розробці персоналізованих планів лікування. В освіті він адаптує навчальні матеріали до потреб студентів та аналізує успішність. У бізнесі та фінансах ШІ аналізує дані для прийняття рішень та управління ризиками, а також покращує обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів. У маркетингу ШІ аналізує поведінку споживачів та автоматизує рекламні кампанії. У виробництві та логістиці ШІ прогнозує поломки обладнання та оптимізує ланцюжки поставок. В юриспруденції він прискорює аналіз та підготовку правових документів. В цілому, ШІ значно підвищує продуктивність та якість роботи у різних сферах, особливо у сфері управління людськими ресурсами (HR) [1].

1. Впровадження ШІ в HR-менеджменті приносить компаніям нові можливості та переваги. Це включає автоматизацію рутинних завдань, покращений відбір персоналу, персоналізоване навчання, предиктивну аналітику та покращення досвіду співробітників. Результатом є ефективне управління персоналом, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку. ШІ стає важливим інструментом для HR-менеджерів, значно покращуючи різні аспекти управління людськими ресурсами. Напрямки використання ШІ в HR-менеджменті:

2. У рекрутингу та підборі персоналу ШІ автоматизує процес відбору кандидатів, аналізуючи резюме та супровідні листи за допомогою алгоритмів обробки природної мови. Це дозволяє швидко виявляти найбільш підходящих кандидатів на основі їхніх навичок та досвіду. Крім того, ШІ може оцінювати профілі на професійних платформах, таких як LinkedIn, для пошуку потенційних співробітників.

3. В оцінці та розвитку співробітників ШІ допомагає в оцінці продуктивності співробітників, надаючи аналітичні дані на основі їхньої роботи та поведінки. Це включає аналіз метрик продуктивності, зворотного зв'язку та результатів навчання. ШІ також може запропонувати персональні програми розвитку та навчання, адаптовані до потреб кожного працівника.

4. В управлінні та аналізі даних ШІ обробляє великі обсяги даних, пов'язані зі співробітниками, що дозволяє HR-менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз даних про плинність кадрів може виявити причини звільнень та допомогти розробити стратегії для утримання талантів.

5. У покращенні досвіду співробітників ШІ-технології, таких як чат-боти та віртуальні асистенти, допомагають покращити досвід співробітників, надаючи швидкі відповіді на питання про політику компанії, пільги та процедури. Це знижує навантаження на HR-відділ та підвищує задоволеність співробітників.

6. У предиктивній аналітиці ШІ використовує займається прогнозуванням потреб у персоналі, виявлення потенційних лідерів та оцінки ризику плинності кадрів. Це дозволяє HR-менеджерам проактивно реагувати на зміни та планувати майбутній розвиток компанії [2].

Впровадження та поширення використання ШІ в HR-менеджменті є неминучим трендом сучасного бізнесу. Це відкриває нові можливості та переваги для компаній, дозволяючи їм покращити процеси найму, розвитку та управління персоналом, а також підвищити

задоволеність співробітників та конкурентоспроможність на ринку праці. Розумне використання штучного інтелекту в HR-менеджменті стає ключовим елементом успішного бізнесу у світі.

Переваги використання ШІ виразно виявляються в різних галузях, таких як підтримка чатів зі ШІ для брендів, автоматичний пошук у пошукових системах, інтелектуальні прогнози на платформах електронної комерції та багато іншого. Однак не слід забувати, що ШІ також має ряд недоліків, які необхідно враховувати. Нижче наведено основні мінуси використання ШІ.

1. ШІ не має емоційного інтелекту, що може бути проблемою в процесі взаємодії зі співробітниками, особливо в чутливих ситуаціях, таких як звільнення або конфлікти.

2. ШІ може мати обмеження в аналізі ситуацій, які не вписуються в навчені алгоритми, що може призвести до хибних рішень.

3. При використанні ШІ в HR-менеджменті існує ризик порушення конфіденційності даних співробітників, особливо при обробці чутливої інформації, такої як медичні записи або дані про зарплату.

4. Результати роботи системи ШІ значною мірою залежить від якості вхідних даних. Недостовірні або неактуальні дані можуть призвести до неточних висновків та хибних рішень [3].

ШІ значно впливає на сферу найму персоналу і спрощує безліч процесів. Однак важливо усвідомлювати HR-фахівцям, що використання ШІ не повинно замінювати людський підхід у відборі кандидатів, оскільки штучний розум може допускати помилки. Однак навчання використанню сервісів на основі ШІ є цілком обґрунтованим. В даний час спостерігаються серйозні зміни у робочій силі. Наприклад, керівники, які брали участь у масштабному дослідженні IBM, зазначають, що в найближчому майбутньому близько 40% співробітників потрібно буде перекваліфікувати через впровадження ШІ. Передбачається, що ролі підлеглих стануть різноманітнішими. Це безпосередньо вплине на діяльність відділів кадрів, оскільки компанії прагнутимуть залучити спеціалістів, готових до виконання різноманітних завдань, тоді як таланти шукатимуть нових місць роботи, які б відповідали зміні їх ролей. Нейромережі для HR можуть бути корисними інструментами для керування персоналом у такій динамічній ситуації.

#### Список використаних джерел

1. Шкуренко А. В. Штучний інтелект: «Як рекрутеру використовувати штучний інтелект?». *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-rekruteru-vykorystovuvaty-shtuchnyj-intelekt/> (дата звернення: 16.05.2024)

2. Як дані та штучний інтелект змінюють сучасні HR-практики. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/yak-dani-ta-ai-zminyuyut-hr-praktyky.html> (дата звернення: 18.05.2024).

3. Працевлаштування зі штучним інтелектом: що може chatGPT для рекрутингу в IT. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20254804-pracenvlashtuvannya-zi-shtuchnim-intelektom-shcho-mozhe-chatgpt-dlya-rekrutingu-v-it> (дата звернення: 17.05.2024)..

**Орленко Ольга**

к.е.н., доцент

**Криворот Єлизавета**

Здобувачка 23 групи ФМОІТ

Одеський національний економічний університет

## ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПРЕСОНАЛУ

Корпоративна культура включає: цінності, переконання, уявлення, очікування, символи, норми поведінки, традиції та ритуали, які складаються в організації та визнаються її членами. Успішні організації мають свою неповторну корпоративну культуру, яка допомагає їм виділятися серед інших і створює унікальну атмосферу для працівників. Корпоративну

культуру можна розглядати як управлінський інструмент, який дозволяє ефективно керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність і здійснювати позитивні зміни [1, с. 70].

За даними соціологічних досліджень, стан розвитку корпоративної культури в Україні представлений так: 55% керівників вважають, що корпоративна культура має бути обов'язковою на підприємстві; 40% підприємців намагаються впроваджувати її, користуючись західними підходами; 35% визнають її важливість, але не мають достатньо ресурсів або часу для цього; 25% вважають корпоративну культуру зайвою [1, с. 71].

Метою корпоративної культури є формування поведінки працівників, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети в процесі управління персоналом необхідно вирішувати такі завдання: розвиток у працівників відчуття причетності до діяльності підприємства; заохочення участі персоналу в спільній діяльності на користь підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин і підтримка індивідуальної ініціативи співробітників; сприяння працівникам у досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності між менеджментом і персоналом; делегування відповідальності; зміцнення корпоративного духу.

Механізми формування корпоративної культури включають такі кроки: визначення місії та філософії компанії; встановлення цінностей і переконань, що відображають її спрямованість і пріоритети; розроблення стандартів і норм поведінки, що базуються на узгоджених цінностях; впровадження символічних елементів, які підтримують корпоративну культуру; стимулювання мотивації співробітників для відповідності встановленим цілям; нормативне закріплення усіх аспектів корпоративної культури через розробку кодексу етики; розробка та поетапне впровадження програми розвитку корпоративної культури в життя підприємства [2, с. 5].

В Україні питання корпоративної культури стає дедалі актуальнішим, адже вона значно впливає на успішність організації. Проте, наразі спостерігається розбіжність між декларованим значенням та реальним станом справ. Існує потреба у кращому розумінні сутності та ролі корпоративної культури, а також у розробці та впровадженні ефективних програм її розвитку.

### Список використаних джерел

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>

**Панас Ярослав**

к.е.н., доцент

**Осійчук Олександра**

студентка

Національний університет «Львівська політехніка»

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Одним з ключових елементів трансформації управління персоналу є цифровізація, яка зараз стає необхідністю, а не трендом. Цифровізація – це не лише запровадження програмного забезпечення чи автоматизації в системи менеджменту персоналу, а й інновації та сучасні підходи щодо організованої взаємодії з працівниками, прийняття правильних управлінських рішень на основі певних математичних моделей та цифрових технологій. Для розвитку в еру цифровізації організації повинні бути забезпечені відповідними кадрами, здатними реалізовуватися на відповідному трансформації рівні.

Компанії завжди значною мірою поклалися на навчання співробітників, щоб розвиватися та досягати успіху, але в епоху цифрових технологій все кардинально змінилося. Створення онлайн-платформ для навчання, забезпечило набагато кращі можливості для безперервної освіти і відповідно вибору форм та способів здобуття нових знань та розвитку практичних навичок.

Розвиток персоналу в умовах цифровізації має переваги як для найманих працівників, так і для роботодавців. Він отримав багато інструментів для покращення підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. За рахунок цифровізації суттєво удосконалилися форми навчання: індивідуальні та групові, стаціонарні та дистанційні, з відривом або без відриву від основної діяльності. [1]

Для працівників відкривається доступ до безлічі онлайн-курсів, тренінгів та інших ресурсів, що сприяють розвитку навичок, які необхідні у сучасному цифровому світі. Це дозволяє працівникам йти в ногу з останніми тенденціями та залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Онлайн-навчання може бути адаптоване до індивідуальних потреб кожного співробітника. Крім цього цифрові інструменти та технології можуть допомогти працівникам автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час для більш творчої та стратегічної роботи. Цифровізація полегшує співпрацю та спілкування між співробітниками, незалежно від їх фізичного місцезнаходження. Це покращує координацію роботи, сприяє ефективнішому вирішенню проблем та покращує командний дух у цілому. Співробітники, які мають можливість розвиватися та вивчати нове, зазвичай більш зацікавлені та мотивовані. Це може зменшити плинність кадрів і підвищити загальну задоволеність роботою.

Водночас, ефективне застосування інструментів цифровізації для роботодавців сприяє зниженню собівартості продукції та впровадженню нових бізнес-моделей. Впровадження цифрових рішень допомагає ефективніше використовувати матеріальні та інтелектуальні ресурси компанії. Підвищувати продуктивність праці та ринкову конкурентоспроможність. Оптимізувати процеси найму та адаптації персоналу. Підвищувати позитивний імідж компанії, що сприяє кращому ставленню до компанії з боку наявних та потенційних працівників, а також споживачів товарів чи послуг.

### Список використаних джерел

1. Організація процесу навчання персоналу: види, форми та методи навчання персоналу. IT Рекрутингове агентство «INDIGO» в Києві. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/obuchenie-i-razvitie-personala-vidy-formy-i-metody-obucheniya-personala> (дата звернення: 21.05.2024).

**Петросян Агнеса**

здобувач I року навчання другого (магістерського) рівня

**Семенова Валентина**

д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративне навчання набуває дедалі більшого значення у сучасному бізнес-середовищі, де швидкі зміни, технологічний прогрес та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств постійного вдосконалення. У таких умовах навчання співробітників стає ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та успіху компаній.

Завдяки корпоративному навчанню співробітники мають змогу постійно підвищувати свою кваліфікацію та професійний рівень, що дозволяє їм оперативно адаптуватися до нових умов та вимог ринку. Безперервне вдосконалення знань і навичок сприяє зростанню продуктивності роботи, а також дозволяє оптимізувати робочі процеси, знижуючи витрати та підвищуючи якість виконання завдань.

Корпоративне навчання є процесом постійного професійного розвитку співробітників у межах організації з метою підвищення їхньої кваліфікації, ефективності роботи та відповідності вимогам ринку [1, с. 57]. Це навчання охоплює широкий спектр заходів, які спрямовані на розвиток професійних навичок, знань і компетенцій працівників. Основна мета корпоративного навчання полягає в тому, щоб забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Корпоративне навчання також зміцнює корпоративну культуру та покращує командну роботу. Воно сприяє налагодженню ефективних внутрішніх комунікацій та співпраці між різними відділами та командами. Інвестиції в навчання підвищують мотивацію співробітників, їхнє відчуття цінності та лояльності до компанії, що у свою чергу знижує рівень плинності кадрів і сприяє залученню талановитих спеціалістів.

Зв'язок між корпоративним навчанням та конкурентоспроможністю підприємства є тісним та наочним. Навчання стимулює розвиток креативного мислення та інноваційних підходів, що дозволяє впроваджувати нові продукти та послуги, а також швидко адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів. Підприємства, які активно інвестують у навчання своїх співробітників, здатні швидше реагувати на ринкові зміни та займати провідні позиції у своїй галузі.

Традиційні методи корпоративного навчання включають очні тренінги та семінари, курси підвищення кваліфікації, а також наставництво [2, с. 127]. Хоча вони і мають свої переваги, в умовах швидких змін та зростаючої конкуренції на ринку їхні обмеження спонукають підприємства шукати нові, інноваційні підходи, що здатні забезпечити більш гнучке, доступне та ефективне навчання співробітників. Інноваційні підходи включають дистанційне навчання, мобільне навчання, навчання на основі гри, персоналізоване навчання та соціальне навчання. Кожен з цих підходів має свої особливості та переваги:

1. Дистанційне навчання використовує інтернет та цифрові платформи для проведення навчальних заходів, що дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички у зручний для них час і місце. Це підвищує гнучкість навчання, дозволяє уникнути затрат на поїздки і перебування співробітників у навчальних центрах [3, с. 250]. Крім того, воно забезпечує доступ до найновіших знань та практик, що допомагає підприємствам залишатися в курсі останніх трендів і технологій. Цей підхід сприяє швидкому оновленню навчальних програм відповідно до змін у ринку та вимог клієнтів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові виклики та можливості, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

2. Мобільне навчання використовує мобільні пристрої для доступу до навчальних матеріалів, що дозволяє співробітникам навчатися в будь-який час і в будь-якому місці. Це особливо актуально для працівників, які часто перебувають у відрядженнях або працюють віддалено. Мобільне навчання сприяє розвитку мікронавчання, де інформація подається у вигляді коротких, зрозумілих сегментів, що полегшує засвоєння матеріалу і робить навчання частиною повсякденного життя. Така гнучкість дозволяє швидко впроваджувати нові знання та навички в роботу, що підвищує ефективність і продуктивність працівників.

3. Навчання на основі гри (гейміфікація) передбачає використання ігрових елементів та робить навчання більш цікавим і захоплюючим, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу через активну участь і змагання. Практичні приклади включають використання ігрових платформ для проведення тренінгів, ігор для розвитку навичок та створення внутрішніх конкурсів. Висока мотивація та залученість працівників призводять до підвищення їхньої продуктивності і творчого потенціалу.

4. Персоналізоване навчання адаптує навчальні програми до індивідуальних потреб та рівня підготовки кожного співробітника, що забезпечує більш ефективне навчання і розвиток їхніх професійних компетенцій. Це досягається за допомогою аналізу даних про результати навчання, використання адаптивних алгоритмів та надання індивідуальних рекомендацій. Персоналізоване навчання дозволяє кожному працівнику максимально реалізувати свій потенціал, що підвищує загальну продуктивність і інноваційність команди.

5. Соціальне навчання базується на використанні соціальних мереж для обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Цей підхід включає використання платформ для

спільної роботи, форумів, груп у соціальних мережах та внутрішніх комунікаційних інструментів. Соціальне навчання сприяє розвитку колективного інтелекту, покращує комунікацію та співпрацю в команді, а також дозволяє швидко розповсюджувати знання всередині організації. Активна взаємодія і обмін досвідом між працівниками сприяють створенню інноваційного середовища, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін та впроваджувати нові рішення, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Отже, завдяки інноваційним методам навчання підприємства можуть залучати та утримувати талановитих співробітників, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність. Інноваційні підходи до корпоративного навчання забезпечують гнучкість, доступність та високу ефективність, допомагаючи підприємствам адаптуватися до швидких змін та підвищувати свою конкурентоспроможність. Тому це є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі, що забезпечує підприємствам можливість залишатися лідерами у своїй галузі та досягати високих результатів.

### Список використаних джерел

1. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесу розвитку персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. №4(74). С. 54-59.
2. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №9(15). С. 122-139.
3. Цвілій С. М., Зайцева В. М., Науменко В. О. Тенденції інноваційного навчання та розвитку персоналу вітчизняних туристичних фірм. *Українські студії в європейському контексті*. 2022. №5. С. 245-253.

**Пригарний Степан**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,  
спеціальність 051 «Економіка»

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Діяльність підприємств будівельного сектору в умовах сьогодення є ключовим індикатором, що окреслює макроекономічний стан та проявляє кризові явища в національній економіці України. Зумовлено це тривалим циклом будівельного виробництва та термінами цивільного й промислового будівництва, значною потребою робітничого персоналу, а також незначним рівнем «інноваційної активності будівельних підприємств, що призводить до постійного відтоку з них унікальних ідей, технологій і кваліфікованих кадрів» [1]. Відтак, розвиток українських будівельних підприємств, незважаючи на тривалу російсько-українську війну та складні економічні умови, потребує підвищення ефективності управління персоналом на засадах цифрових трансформацій.

Система управління персоналом підприємств є складовою загального управління, яка охоплює: контроль діяльності фахівців з управління персоналом; формування концепції спільної відповідальності; управління часом, конфліктами, стресами, талантами; формування стилів управління; розвиток людських, фахових та моральних якостей. У цьому контексті система управління персоналом будівельного підприємства формується на основі трьох основних підсистем:

- 1) забезпечення (розроблення стратегії управління персоналом, відбір і найм персоналу, забезпечення основної діяльності працівниками потрібного професійно-кваліфікаційного складу, розставлення кадрів в будівельних підрозділах);
- 2) функціонування (організування праці, охорона праці, нормування праці, дотримання вимог психофізіології праці, розроблення та застосування ефективної системи оплати праці);
- 3) розвитку (мотиваційні інструменти стимулювання діяльності персоналу, професійне навчання і підвищення кваліфікації, створення умов для кар'єрного і особистісного зростання, формування кадрового та інтелектуального потенціалу).

Вдосконаленню розвитку зазначених підсистем та розширенню їхніх функціональних можливостей може посприяти активне застосування інструментарію цифрових ігрових платформ, який включає аналітику людей на основі штучного інтелекту (ШІ), доповнену віртуальну та розширену реальність тощо.

Будівельні організації використовуючи такі технології, зможуть створювати кращі результати для працівників та клієнтів на основі цифрових платформ, зокрема таких:

- генеративного штучного інтелекту (у якому машини використовують глибинне навчання генеруючи новий вміст у формі тексту, коду, голосу, зображення, відео та процесів);
- цифрових двійників (цифрова копія фізичного об'єкта (будівельного крана, автомобіля-бетоновоза чи тіла людини), бізнес-процесу (ланцюжка постачання), робочої сили (кол-центр) або місця (будівельного майданчика, чи всього міста);
- доповнена та віртуальна реальність (вміст у реальному середовищі працівника за допомогою дисплеїв, мобільних додатків і розумних окулярів, пропонуючи плавне поєднання фізичного та віртуального світів);
- аналітика (такі технології, як аналітика та штучний інтелект можуть допомогти будівельним підприємствам краще використовувати величезні обсяги даних);
- 5G, дрони, периферійні обчислення, Інтернет речей, і датчики (ці технології розширюють цифровий вузол зворотного зв'язку для включення реального світу, де відбувається робота будівельників) тощо [2].

Отож, будівельні підприємства та їхні працівники можуть отримати вигоду від своєї здатності створювати нові моделі управління персоналом застосовуючи новітні технології.

#### Список використаних джерел

1. Дрогомирецька М.І., Шанда А.О. Особливості управління персоналом будівельного підприємства. *Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ*. 2015. № 1 (50). С. 96-101.
2. Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundariless World. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 25.04.2024).

**Принда Назар**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**Юрченко Галина**

доктор філософії,

Національний університет «Львівська політехніка»

### ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СТУДЕНТІВ У НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

На тлі швидкого зміни в умовах навчання, соціальних взаємодій та особистих очікувань, адаптація студентів є ключовим етапом успішного навчання та розвитку. Зважаючи на значення адаптації першокурсників до університетського життя, особливо в контексті НУ «Львівська політехніка» як вищого навчального закладу, важливо розглянути та проаналізувати різноманітні фактори, що впливають на цей процес. Отже, дослідження особливостей цього процесу дозволить краще зрозуміти динаміку адаптації першокурсників у Львівській політехніці та спрогнозувати можливі шляхи покращення цього переходу.

Проблема адаптації першокурсників до навчального процесу у вищому навчальному закладі зумовлена багатьма чинниками, адже студент потрапляє у нове і незвичне для нього середовище, а для не львів'ян додається нове місто, нові враження, нове оточення.

Опитування студентів першого та другого року навчання, дозволило виявити основні фактори впливу на період адаптації у Національному університеті «Львівська політехніка».



32% опитаних відзначають, що найбільш впливовим фактором для них були нові вимоги до навчання, академічної працездатності та навчального навантаження, що впливають самопочуття та ефективність студентів. В університеті цілком інша система освіти – у школі вона побудована за принципом «отримав – відтворив», є готові підручники, які треба просто читати, а тут цього недостатньо, необхідно здобувати додаткову інформацію, застосовувати творчий підхід, пізнавати проблеми і знаходити шляхи їхніх розв'язань.

21% опитаних зазначили, що найбільшим викликом для них стала соціальна взаємодія, адже, в університеті довелось формувати нові соціальні зв'язки, взаємодіяти з однокурсниками, професорським складом та іншими членами університетської спільноти, що вимагало інвестування додаткової енергії та емоційних ресурсів.

41% опитаних зазначають, що найбільш впливови фактором для них стала зміна економічних та житлових умов, адже, студенти «покидаються батьківське гніздо» і повинні адаптуватися до самостійного ведення господарства у гуртожитку.

В рамках даного дослідження також було вивчено адаптаційний план Національного університету «Львівська політехніка», що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

**Адаптаційний план першокурсника  
у Національному університеті «Львівська політехніка»**

Захід	Опис
<b>Попередній онбординг</b>	
День відкритих дверей	Студенти дізнаються про спеціальності, умови вступу, умови отримання гранту на навчання, стипендії, умови проживання у гуртожитку та інше
Тиждень абітурієнта	Майбутні першокурсники можуть відвідували лекції та практичні заняття разом із першо/другокурсниками, занурюючись знайомитись із реальним процесом навчання, викладачами та іншими студентами, що сприятиме вибору спеціальності, ВНЗу.
<b>Онбординг</b>	
Перше вересня	Першокурсники знайомляться з одногрупниками, та менеджментом свого інституту. Дізнаються про порядок першого навчального семестру.
Тиждень першокурсника	Першокурсники знайомляться із куратором, а також базовими правилами й процедурами університету.
<b>Адаптація</b>	
Посвята першокурсника	Першокурсники знайомляться із старшими студентами, профкомом та неформальними традиціями університету.
Перша сесія	Перша віха в житті студента, що дозволяє оцінити рівень його адаптації у новому навчальному середовищі.

Джерело: сформовано автором

Наш аналіз підтверджує, що успішна адаптація студентів у новому академічному та соціальному середовищі важлива для їхнього навчання та особистісного розвитку. Знання про ці фактори дозволить університетам та освітнім установам розробляти ефективні підходи до підтримки та полегшення процесу адаптації першокурсників, щоб забезпечити їхній успіх у навчанні та інтеграції у університетську спільноту.

**Список використаних джерел**

1. Мартин І. Як адаптуватися в Університеті: корисні поради першокурсникам Львівської політехніки // Тижневик «Аудиторія». Львів, 2015. URL: <https://old.lpnu.ua/news/2015/yak-adaptuvatsya-v-universyteti-korysni-porady-pershokursnykam-lvivskoyi-politehniky>

## **«ПОДОРОЖНИК START» ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС»»**

У сучасних умовах на ринку праці важливо постійно шукати інноваційні методи залучення та утримання фахівців. Саме програма «Подорожник START», яку запровадила компанія «СОЛОМІЯ-СЕРВІС», стала ключовим інструментом компанії в реалізації стратегії залучення та утримання кваліфікованих фахівців в умовах сучасного ринку праці.

Програма «Подорожник START» є інноваційним підходом до залучення молодих фахівців, який відповідає викликам сучасного ринку праці, залучаючи молодих і перспективних спеціалістів. Це допомагає компанії «СОЛОМІЯ-СЕРВІС» підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності, забезпечуючи безперервний потік нових талантів та свіжих ідей, що сприяє стійкому розвитку та адаптації до швидкозмінних умов ринку.[1]

Завдяки «Подорожник START» мережа аптек започатковує спільноту фармацевтів майбутнього. Ця програма надає студентам унікальні можливості для професійного зростання через практику, стажування та інтернатуру, що дозволяє їм здобути необхідні навички та знання в реальних умовах роботи. Завдяки такій підготовці, випускники «Подорожник START» стають висококваліфікованими фахівцями, готовими зробити вагомий внесок у розвиток фармацевтичного сектору та покращення якості медичних послуг.[2]

Програма «Подорожник START» створює ефективний механізм підбору та розвитку молодого персоналу у фармацевтичній галузі, що забезпечує швидкий процес набору персоналу для компаній. Шляхом активного просування серед студентів, партнерства з університетами та надання широкого спектру можливостей для професійного розвитку, програма забезпечує стабільний потік кваліфікованих кандидатів, що відповідає потребам сучасного ринку праці в фармацевтичній галузі.

Отже, програма «Подорожник START» компанії «СОЛОМІЯ-СЕРВІС» є дієвим інструментом для залучення, розвитку та утримання фахівців у фармацевтичній галузі, надаючи компанії можливість швидко та ефективно знаходити кваліфікований персонал, а студентам – унікальні можливості для професійного зростання та підготовки до роботи в цій сфері.

### **Список використаних джерел**

1.«Подорожник» – найбільша мережа аптек України URL:  
<https://podorozhnyk.ua/company/about/>

2.Молодіжне ком'юніті і приклад топменеджерів: як «Подорожник START» мотивує молодь URL: <https://www.modern-pharmacy.com.ua/molodizhne-kom-yuniti-i-pryklad-topmenedzheriv-yak-podorozhnyk-start-motyvuye-molod>

## ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Соціальний пакет стає важливим фактором не лише для приваблення та утримання талановитих спеціалістів, але й для забезпечення стабільності та продуктивності працівників в умовах війни. У цьому контексті особливо важливо дослідити соціальний пакет ІТ-компаній, які є одними з ключових гравців української економіки та керуються високими стандартами в умовах конкуренції на міжнародному ринку. Вагомий вплив на ефективність праці несуть за собою постійні емоційні качелі, життя у стресі, нерозуміння майбутнього, що зрештою призводить до виснаження та вигорання і під час цього працівники вимагають від керівництва більшої лояльності та підтримки, а не отримуючи цього, йдуть з компанії. Невідомою частиною будь-якого ринку праці є рух і за статистикою до 24 лютого 2024 року працівник змінював роботу кожні два-чотири роки, проте станом на зараз показники погіршились, та це ще більше показує, що компаніям потрібно добре попрацювати над своєю внутрішньою структурою, репутацією та соціальними програмами для працівників.

Один з ключових аспектів, на який звертають увагу компанії – це забезпечення медичного страхування та доступу до медичних послуг для працівників та їхніх сімей. В умовах війни ризики для здоров'я збільшуються, тому багато компаній розширюють свої програми медичного страхування або надають додаткові медичні послуги для своїх співробітників [2].

Ще одним важливим аспектом є психологічна підтримка працівників. Умови війни можуть призвести до стресу та психологічного перевантаження, тому багато компаній впроваджують програми психологічної підтримки, консультування та тренінги з управління стресом. Це дозволяє працівникам відчувати себе підтриманими та зберігати ефективність у роботі навіть у найважчі часи.

Крім того, багато компаній активно працюють над розвитком програм фінансової підтримки для своїх працівників. Це може включати надання фінансової допомоги у разі втрати роботи через війну, допомогу у вирішенні житлових питань або доступ до кредитних програм зі зниженими відсотковими ставками.

Станом на 2024 рік до рейтингу топ-10 ІТ-компаній України входять: EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, Evoplay, Ajax Systems, Genesis, Intellias, DataArt, ZONE3000.

EPAM – це одна з провідних ІТ-компаній в Україні та у всьому світі. Заснована у 1993 році, вона швидко стала символом технологічного прогресу та інновацій. EPAM, як відомий лідер у сфері ІТ, виявляє високий рівень відповідальності за своїх співробітників та їхні потреби в цей складний час.

Соціальний пакет EPAM включає в себе медичне страхування для працівників та їх родин, психологічну підтримку, фінансову допомогу в разі екстрених ситуацій, програми збереження здоров'я та підтримки балансу між роботою та особистим життям, організацію безпечних маршрутів до та з роботи, забезпечення доступу до безпечних приміщень та інші заходи безпеки.

GlobalLogic – це провідна компанія в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу, яка має широкий діапазон послуг та великий досвід у співпраці з клієнтами по всьому світу. Заснована у 2000 році, GlobalLogic швидко зарекомендувала себе як інноваційний партнер, що допомагає компаніям впроваджувати технологічні рішення та розробляти продукти нового покоління. Частина працівників компанії із початку повномасштабного

вторгнення увійшли до лав ЗСУ, але компанія продовжує підтримувати їх морально, фізично, фінансово та збереженням місць на проєктах.

Компанія Edvantis щоріч увійшла до рейтингу топ-10 IT компаній розміро від 200 до 800 працівників. Соціальний пакет цієї компанії передбачає програму ментального здоров'я (безкоштовні консультації з психотерапевтом), медичне страхування для працівника та його родини, власну футбольну команду та заняття з професійним тренером, курси англійської та німецької мов, часкову оплату навчальних курсів, а також стабілізаційний фонд – куди працівники щомісяця роблять добровільний внесок та формують бюджет для виплати зарплат мобілізованим колегам.

У зв'язку зі складними та нестабільними умовами, спричиненими військовим конфліктом, соціальний пакет стає ключовим чинником забезпечення комфортних умов праці та підтримки працівників. IT-компанії активно реагують на цю ситуацію, розширюючи соціальні програми та підвищуючи рівень підтримки для своїх працівників. Серед заходів, які вони запроваджують, можна виокремити фінансову допомогу для постраждалих від війни, можливість дистанційної роботи для забезпечення безпеки працівників, психологічну підтримку та консультування, а також програми медичного страхування та інші форми соціальних вигод. Однак, важливо враховувати, що ефективність соціального пакету не обмежується лише його обсягом. Відчуття підтримки та звернення уваги до індивідуальних потреб кожного працівника має величезне значення. Таким чином, успішна реалізація соціального пакету полягає не лише у наданні матеріальних вигод, але й у створенні атмосфери взаєморозуміння, довіри та підтримки всередині колективу.

#### Список використаних джерел

1. Розвиток IT в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektiv/>
2. Як змінилися бенефіти компаній і зарплати під час війни. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salaries-and-benefits-2023/>
3. Топ-50 найбільших IT – компаній України. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>

**Свідерська Аліна**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

**Богданович Ольга**

к.е.н., доцент

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

### **ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД УКРАЇНСЬКИМ ВИКЛИКАМ: СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ У ТОВ "ERNST & YOUNG"**

Вивчення та використання іноземного досвіду в українських компаніях є важливим елементом для розвитку та конкурентоспроможності. Це дозволяє компаніям вивчити найкращі практики, інноваційні підходи та стратегії, які були успішно впроваджені в інших країнах, та адаптувати їх до власних умов та потреб. Аналіз основних викликів та можливостей при адаптації міжнародного досвіду в сфері управління персоналом виявляє кілька ключових аспектів [0].

Виклики включають ефективне врахування культурних відмінностей, що можуть створювати виклики в адаптації підходів до мотивації та утримання персоналу. Також важливо враховувати відмінності в стандартах управління персоналом і виникають комунікаційні труднощі.

Проте, наявність викликів відкриває можливості для компаній. Зокрема, адаптація міжнародних практик може збагатити внутрішній досвід компанії та допомогти вдосконалити підходи до управління персоналом. Це може також сприяти розширенню горизонтів компанії та її кращому розвитку на міжнародному ринку, а також підвищенню конкурентоспроможності.

Розгляд стратегій впровадження іноземних підходів у мотивації та утриманні персоналу на прикладі ТОВ "ERNST & YOUNG" вказує на деякі ключові аспекти їхньої практики. Вони використовують матеріальні та нематеріальні заохочення, штрафи і покарання, а також враховують індивідуальність кожного співробітника. Ці стратегії можуть бути успішно адаптовані та впроваджені в інших українських компаніях для покращення мотивації та утримання персоналу. Огляд передових практик у сфері мотивації персоналу з урахуванням глобальних тенденцій [0,0].

Сучасні практики мотивації персоналу в українських компаніях стають все більш різноманітними та інноваційними, оскільки компанії шукають способи заохочення працівників до більшої задіяності та продуктивності. Аналіз різних моделей мотивації та їх ефективність українському бізнес-середовищі розкриває декілька ключових аспектів [0].

Серед сучасних практик мотивації, які використовуються в США, варто зазначити програми, орієнтовані на залучення працівників до управління виробництвом, програми професійного розвитку робочої сили, реконструкцію самого процесу праці, а також різноманітні методи стимулювання, які охоплюють як матеріальні, так і моральні аспекти [0].

У Японії, зокрема, відзначаються система довічного найму, неформальні міжособистісні стосунки, колективізм у роботі, ротація кадрів та корпоративна філософія. Ці практики відображають особливості японської корпоративної культури та ставлять свої акценти на стабільність зайнятості, командну роботу та професійний розвиток [0].

Українські компанії, зазвичай, використовують традиційні форми мотивації, такі як матеріальні та нематеріальні винагороди. Однак, вони все більше орієнтуються на розуміння системи мотивації у співробітників, створення психологічного клімату та впровадження демократичних підходів до управління персоналом [0].

Цей аналіз дозволяє краще розуміти різноманітність підходів до мотивації персоналу та їх ефективність в українському бізнес-середовищі. Врахування глобальних тенденцій та адаптація найкращих практик з різних країн можуть стати ключовими стратегіями для українських компаній у поліпшенні мотивації та утримання персоналу.

Зарубіжні компанії, такі як ті у США та Японії, відзначаються більш інноваційними підходами до мотивації персоналу. Вони використовують різні стратегії, такі як програми, спрямовані на залучення працівників до управління виробництвом, програми професійного розвитку робочої сили, а також програми, спрямовані на перегляд самого процесу праці, і методи стимулювання, які включають як матеріальні, так і моральні аспекти [0,0].

Незалежно від країни, ефективні стратегії мотивації повинні враховувати індивідуальні потреби, цінності та мотиви кожного співробітника. Крім того, вони повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та потребах працівників.

ТОВ "ERNST & YOUNG" застосовує різні підходи до мотивації та утримання персоналу, щоб створити сприятливе середовище для навчання та розвитку. Наприклад, вони надають консультаційні послуги з навчання та розвитку персоналу, що допомагає працівникам підвищити свою продуктивність та задоволеність роботою. Крім того, вони використовують інноваційні та нестандартні підходи для удосконалення бізнес-середовища, такі як впровадження нових технологій та оптимізація бізнес-процесів. Також, компанія активно розвиває систему управління навчанням та знаннями, що допомагає працівникам ефективніше використовувати внутрішню інформацію та підвищує результативність бізнесу [0,0].

Аналізуючи іноземний досвід у сфері стратегій мотивації та утримання персоналу, зокрема на прикладі ТОВ "ERNST & YOUNG", можна зробити висновок про важливість адаптації іноземних практик до українських умов та культурних особливостей. Компанії повинні бути готові до викликів, які виникають у процесі адаптації, таких як культурні відмінності та комунікаційні труднощі, але водночас ці виклики відкривають нові можливості для покращення стратегій управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Солопій О. В., Шелест Л. В. Особливості мотивації трудової діяльності в сучасних українських умовах. *Науковий вісник Університету державної фіскальної служби України*. 2012. № 4. С. 142-147.

2. EY Global. (2023). Value Realized 2023: Reporting Progress on Global Impact. URL-[[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/global-review/2023/ey-value-realized-2023-reporting-progress-on-global-impact-v3.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/global-review/2023/ey-value-realized-2023-reporting-progress-on-global-impact-v3.pdf).] (дата звернення 11.05.2024).

3. EY Ukraine. (n.d.). About Us. URL-[[https://www.ey.com/uk\\_ua/about-us](https://www.ey.com/uk_ua/about-us)] (дата звернення: 13.05.2024).

4. Imai, S. (1986). Kaizen: The Japanese method for continuous improvement. New York: Random House.

5. Niehoff, B. P., & Al-Dabagh, M. A. (2016). Employee motivation in the United States: A review and synthesis of research. *Journal of Management*, 42(2), 293-327.

**Сорокіна Жанна**

здобувач освіти

**Бойківська Галина**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СИСТЕМА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІГМА СОФТВЕА»**

Спроможність організації ефективно функціонувати значною мірою залежить від рівня розвитку її співробітників. Одним із найважливіших елементів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та збільшення обсягів товарів чи послуг є її здатність постійно підвищувати професійний рівень своєї робочої сили в сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, навичок та практичних здібностей.

Досліджуване підприємство ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» завжди прагне забезпечити професійний розвиток своїх співробітників, починаючи від молодших і до старших посад, роблячи цей процес більш передбачуваним і контрольованим. Система навчання компанії спрямована на те, щоб керівники та HR-менеджери краще розуміли конкретні потреби кожного фахівця, плануючи їхній кар'єрний та професійний шлях. Створення професійних спільнот як всередині, так і поза межами компанії сприяє обміну знаннями, зміцненню нетворкінгу та покращенню комунікації. Стратегія компанії завжди зосереджена на людях, їхніх потребах та професійному зростанні, забезпечуючи фахівців компанії всім необхідним для реалізації їхнього потенціалу та задоволення від роботи щодня. З 2014 року, коли організація почала відкривати офіси за кордоном, глобалізація стала невід'ємною частиною її стратегії. Початок повномасштабної війни у 2022 році прискорив цей процес. До літа 2023 року компанія вже працювала в 40 містах у 19 країнах світу [1].

На нашу думку, ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» підтримує розвиток освіти, співпрацюючи зі студентами та університетами, а також розвиваючи професійні спільноти. Компанія постійно будує та вдосконалює потужну внутрішню систему навчання та наставництва, щоб забезпечити своїх фахівців максимальними можливостями для професійного зростання.

Згідно з проведеним дослідженням, внутрішнє навчання завжди було одним із пріоритетів компанії. Протягом багатьох років організовуються курси та тренінги, які стають все більш комплексними, і одного дня це призвело до офіційного запуску власної програми безперервної освіти. Так у 2016 році компанія запустила освітню ІТ-платформу Sigma Software University як окремий бренд [2]. Університет є освітньою платформою, створеною з метою систематизації внутрішнього навчання компанії, а також для допомоги у професійному зростанні та опануванні нових напрямків в ІТ сфері, як для початківців, так і для досвідчених фахівців. Щороку університет проводить понад 60 курсів та зустрічей за основними напрямками ІТ-розробки та бізнес-девелопменту. Згідно з даними університету, щорічно випускається понад 1500 учасників, які здобувають якісні знання та базові навички для подальшого розвитку в ІТ галузі.

Основний процес навчання та контролю за ним у ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» здійснюється на освітній платформі Sigma Software University. Програми навчання, доступні на цій платформі, пропонуються не лише працівникам компанії, але й зовнішнім слухачам. Згідно з

інформацією компанії, програми навчання можуть бути як безкоштовними, так і платними. ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» використовує систему безперервного навчання, яка є одним з трьох основних напрямків діяльності університету. Другим напрямком є партнерство з навчальними закладами, вдосконалення освітніх програм університетів, робота зі студентами, стажування та табори для тих, хто не має досвіду або тільки починає працювати в ІТ. Третій напрямок охоплює зовнішні курси, що включають різні технології, спеціальності (як технічні, так і нетехнічні) та професійні рівні.

Важливо зазначити, що, незважаючи на виклики, зокрема початок повномасштабної війни, компанія зберігає всі практики професійного оцінювання та розвитку своїх працівників. Потужна програма наставництва, яка налічує понад 300 наставників, допомагає кожному новому члену команди легко адаптуватися та чітко розуміти свої кар'єрні плани та шляхи розвитку. Таким чином, працівники ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» постійно залучені до системи навчання та розвитку, основою якої є Sigma Software University. Кожен працівник, залежно від свого рівня та напрямку роботи, може проходити освітні програми на цій платформі. Крім того, усім працівникам компанії надається можливість розвивати навички англійської мови через регулярне відвідування груп іноземної мови. Така можливість є дуже важливою, оскільки ця навичка належить до одних з найважливіших компетенцій, необхідних для роботи у ТОВ «СІГМА СОФТВЕА».

Можемо зробити висновки, що, ТОВ «СІГМА СОФТВЕА» демонструє високий рівень відданості розвитку своїх співробітників через систематичне навчання та наставництво. Незважаючи на виклики, компанія продовжує ефективно функціонувати, забезпечуючи своїм працівникам можливості для професійного зростання та адаптації до нових умов. Згідно з проведеним дослідженням, саме цей підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішно розширювати свою діяльність на міжнародному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. ТОВ «СІГМА СОФТВЕА». Офіційний сайт. URL: <https://sigma.software/>
2. Освітня ІТ-платформа Sigma Software University. Курси програмування і не тільки. URL: <https://university.sigma.software/>

**Сухенич Анна-Мішель**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**Юрченко Галина**

доктор філософії

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ТІК-ТОК ЯК СУЧАСНА ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОЗВИТКУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ**

Все більшої популярності набувають цифрові технології, а соціальні мережі відіграють більшу роль у житті людей. Тік-ток є одна із найпопулярніших соціальних мереж, що надає унікальні можливості для розвитку бренду. У Тік-ток можна легко залучувати підписників, набирати велику кількість переглядів без вкладень у рекламу, це дозволяє маркетологам різних закладів харчування досягти ажіотажу завдяки ретельно спланованій рекламній кампанії з використанням якісного контенту, яким залучає нових користувачів. А менеджерам з персоналу розвивати бренд роботодавця та заохочувати кращих гравців ринку розглядати їх пропозиції про роботу. Щоб зрозуміти становлення соціальних мереж як інструменту в просуванні бренду роботодавця, слід розглянути їх розвиток в Україні на даній платформі.

В рамках даного дослідження, було проведено опитування студентів на предмет закладу харчування, в якому вони хотіли б працювати. Ці результати було співставлено з кількістю підписників та переглядів відео у Тік-ток профілях даних закладів, щоб підтвердити

гіпотезу про те, що популярними будуть заклади, у яких є розвинений профіль у соціальній мережі Тік-Ток. Результати подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Популярні заклади харчування для відпочинку молоді  
та їх представленість у соціальній мережі Тік-Ток**

Назва закладу	Кількість лайків у закріплених відео в Тік-Ток, тис	Кількість підписників у Тік-Ток, тис	Охоплення профілю у Тік-Ток, млн
Паб Добрий друг	531,5	211,7	9,1
Кальянна Hashtag	213,1	120,6	2,6
Гасова лямба	5,921	0,495	0,136
Tutti кафе	53,2	8513	1,5
Білий налив	8,870	1,250	0,154

Джерело: створено автором.

Як зазначено в табл. 1 п'ять закладів Львова мають великі охоплення профілю, але підписників мають значно менше це доводить, що Тік-ток є мережа яка допомагає залучити багато клієнтів завдяки контенту, який ви публікуєте, але він повинен бути цікавим, актуальним та відповідати цінностям вашого бренду. Також розвиток бренду в соцмережі включає в себе комунікацію між працівниками компанії, що є важливішою частиною просування ніж зв'язок з потенційними клієнтами. Адже, налагоджена спільна робота приносить кращі результати та створює приємну атмосферу навколо бренду.

Тік-ток має потенціал для розвитку бренду роботодавця на українських підприємствах, так як він ґрунтується на коротких та динамічних відео, які швидко привертають увагу та легко запам'ятовуються. Це дозволяє компаніям створювати цікавий та креативний контент, який буде цікавий потенційним працівникам. Також компанії повинні розуміти, що Тік-ток це насамперед спілкування людей, тому цінується автентичність та щирість, яка дозволить бренду показати свою культуру та цінність, що допоможе зробити компанію більш привабливою для потенційних кандидатів на роботу.

На даний момент просування бренду у соціальних мережах – складний процес, який вимагає постійного вдосконалення, використання багатьох інструментів, щоб вирішити різні завдання. Просування профілів бренду буде актуальне для різних сфер, за допомогою SMM-просування компанія стає популярною в Інтернеті та закликає не лише нових клієнтів, а й потенційних партнерів та працівників. Взаємодія з активною частиною аудиторії у коментарях та повідомленнях може допомогти створити відчуття спільноти та лояльності до бренду.

#### Список використаних джерел

1. Цимбалюк, С. О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252.
2. Deloitte Україна. Управління брендом роботодавця: новітні тенденції та підходи. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/employer-branding.html>
3. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. Journal of Brand Management. 1996. № 4. P. 185–206. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)



## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тема мотивації працівників ніколи не втрачала своєї актуальності, а зараз стала особливо важливою складовою процесу управління персоналом в компанії, оскільки після початку повномасштабної російсько-української війни в Україні багато людей втратили мотивацію й ентузіазм. Завдання керівників та лідерів команд зараз – тримати продуктивність працівників на певному рівні, мотивуючи їх різними методами.

Кожен працівник це індивідуум, в якого є свої мотиви, цілі та амбіції при влаштуванні на роботу. Для одних це гроші, для других – кар'єрний ріст, для третіх – професійний розвиток, визнання, відчуття значимості. Тому в умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів мотивації.

В епоху змін особливої актуальності набуває пошук дієвих інструментів, які не тільки мотивували б працівників до діяльності, але й одночасно формували б в них задоволеність від роботи, а також стимулювали бажання самовдосконалюватись, розвиватись тощо [1, с.2].

Ефективність та якість професійної діяльності персоналу безпосередньо залежить від умов праці та зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивування, її відповідності цілям та завданням суб'єкта господарювання [4, с. 46].

Грамотно побудована система управління персоналом дозволить врахувати при плануванні мотиваційних програм та заходів очікування кожного працівника. Та зможе забезпечити інноваційний персоналізований підхід до мотивації.

Чому важливо мотивувати персонал, особливо в часи змін:

- підвищення продуктивності праці – мотивовані працівники докладають більше зусиль для виконання своїх завдань та досягають кращих результатів;
- зниження плинності кадрів – співробітники, які задоволені своєю роботою та мають стимули для зростання, залишаються в компанії на довгостроковій основі;
- покращення якості роботи – мотивований персонал більш уважний до деталей та прагне до вдосконалення своєї роботи. Це призводить до поліпшення якості продукції або послуг компанії;
- збільшення задоволеності клієнтів – мотивовані співробітники випромінюють позитивну енергію та доброзичливе ставлення до клієнтів, а це сприяє збереженню і розширенню клієнтської бази.

Підходи до мотивації персоналу дещо трансформувалися у зв'язку із зміною політичних та економічних умов, а також зміною мотиваційної природи людей. Метод «батога і пряника» уже не працює. Навколо матеріальних та нематеріальних способів мотивації часто відбуваються дискусії, який з них більш ефективний. Зараз часто можна спостерігати зміщення акценту з матеріальної мотивації в сторону нематеріальної, оскільки багато працівників готові працювати за менші гроші, взамін на стабільність та безпеку. Ефективність кожного виду мотивації залежить від специфіки організації, її фінансових можливостей, корпоративної культури та світогляду самих працівників.

Мотивований персонал – це головний ресурс, який необхідний для розвитку бізнесу в умовах сучасних трансформації економіки, оскільки, такі працівники більш лояльні, віддані компанії, ефективні та схильні до впровадження інновацій, що у свою чергу сприяє постійному розвитку бізнесу та збільшує його конкурентну перевагу на ринку.

Що мотивує персонал в часи змін:

- безпекове середовище (наявність укриття, дотримання правил безпеки, можливість релокації);
- фінансова стабільність (особливо актуально зараз, в умовах війни, коли ціни постійно збільшуються, і тривожність щодо майбутнього зростає);

- фізичний комфорт (допомогти працівникам пережити важкі часи змін/війни);
- психологічний комфорт (баланс роботи і життя, якісна комунікація, професійна психологічна підтримка);
- додаткові бонуси (гнучкий та гібридний формат роботи, навчання за рахунок компанії, кар'єрний ріст, гарантії стабільності, інклюзія).

Чим і як мотивувати персонал в часи змін:

- ✓ неформальна бесіда. Не тільки про результати роботи, а загалом про стан працівника – дає відчуття турботи, згладжує емоційні переживання та надає ентузіазму рухатись далі.
- ✓ емпатія керівника та вміння трансформувати емоції працівника у дії. Дозволяє вчасно змінювати акцент уваги з негативу на участь в розумовій, чи фізичній дії (нове завдання, участь в проєкті тощо).
- ✓ відсутність відчутної ієрархії – контроль замінити на делегування та співпрацю.
- ✓ доречна похвала й подяка, відзначення досягнення співробітників, подяка за внесок у розвиток компанії. Позитивні емоції посилюють відчуття безпеки та зміцнюють зв'язок між керівництвом та персоналом.
- ✓ наставництво, менторство, професійний розвиток, навчання нових навичок, просування всередині компанії. Це допомагає утримувати талановитих працівників та мотивує їх до кращих результатів, розкриває потенціал співробітника та дає відчуття причетності до цілей і місії компанії.
- ✓ гнучкий режим роботи, що дозволяє співробітникам тримати баланс між роботою та особистим життям.
- ✓ сенс і цінність роботи: Надання співробітникам розуміння того, як їх праця робить внесок у загальну мету або місію компанії може суттєво мотивувати їх.
- ✓ рівень заробітних плат не нижче ринкової, бонуси, премії, надбавки.
- ✓ соціальний та компенсаційний пакети, знижки на продукцію компанії.

Мотивація є рушійною силою, що надихає команду викладатися на повну день у день, тому вона повинна бути постійним процесом, а не одноразовою акцією. Щоб ефективно мотивувати команду, потрібно прислухатися до потреб працівників, підтримувати в колективі атмосферу довіри й взаємодопомоги, вдосконалювати та змінювати систему мотивації по мірі трансформації потреб працівників. Від правильно побудованої системи мотивації залежать не тільки фінансові результати компанії, але й репутація бренду як роботодавця.

#### Список використаних джерел

1. Буняк Н. (2023). Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>.
2. Gallup – Workplace Consulting & Global Research.
3. Офіційний сайт Deloitte. Дослідження «Делойт» | «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research.html>.
4. Прохоровська С.А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2(02). С. 45–48.

## СЕКЦІЯ 3

## НОВІ ІДЕАЛИ, КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ НА РИНКУ ПРАЦІ – ЯК УМОВА ЯКІСНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

**Балик Уляна**  
к.е.н., доцент  
**Стасіцький Ігор**  
аспірант  
**Хилюк Віктор**  
аспірант  
Національний університет «Львівська політехніка»

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Світ стрімко змінюється під впливом цифрових трансформацій, і сфера торгівлі не оминула цю революцію. Цифровізація робить значний вплив на глобальні торгові відносини, створюючи нові можливості та викликаючи нові проблеми.

#### *1. Інформаційно-комунікаційна революція:*

- Нові можливості для пошуку клієнтів: Завдяки пошуковим системам, соціальним мережам та онлайн-маркетинговим інструментам компанії можуть легко знаходити потенційних клієнтів з усього світу. Це робить їх продукцію та послуги більш доступними для ширшої аудиторії, що сприяє зростанню продажів.
- Ефективне ділове листування: Електронні пошта, месенджери та онлайн-платформи для співпраці полегшують та прискорюють процес комунікації між компаніями, партнерами та клієнтами. Це дозволяє економити час та ресурси, а також покращує координацію дій.
- Швидке підписання контрактів: Електронні підписи та онлайн-контракти значно спрощують процес укладання угод, роблячи його більш безпечним та прозорим. Це може призвести до скорочення бюрократії та стимуляції торгівлі.
- Оптимізація логістики: Використання систем відстеження вантажів, онлайн-платформ для бронювання та управління транспортуванням, а також застосування штучного інтелекту робить логістичні процеси більш ефективними, економічними та прозорими. Це може призвести до зниження цін на доставку та покращення якості обслуговування клієнтів.
- Підтримка малого та середнього бізнесу: Інтернет-платформи та онлайн-інструменти дають можливість малим та середнім підприємствам легко виходити на міжнародні ринки, конкурувати з великими компаніями та пропонувати свої товари та послуги ширшій аудиторії. Це може стимулювати розвиток економіки та створити нові робочі місця.

#### *2. Цифровізація в повсякденному житті:*

- Зростання електронної комерції: Онлайн-покупки стають все більш популярними, адже вони пропонують зручність, широкий вибір товарів та конкурентні ціни. Це може призвести до зниження цін на товари та послуги, а також до зростання доступності продукції для людей, які живуть у віддалених районах.
- Розвиток цифрових послуг: Онлайн-курси, електронні книги, музика та програмне забезпечення – це лише деякі приклади цифрових послуг, які стають все більш популярними. Це може призвести до зростання доступності освіти та розваг, а також до стимуляції розвитку нових галузей економіки.

- Мобільні пристрої як основний канал доступу до інформації: Смартфони та планшети стають основними інструментами для доступу до інформації, онлайн-покупок та спілкування. Це може призвести до розширення доступу до цифрових технологій для людей у всьому світі, а також до стимуляції розвитку нових мобільних додатків та сервісів.
- Соціальні мережі як потужний маркетинговий інструмент: Соціальні мережі дають можливість компаніям напряму спілкуватися з клієнтами, будувати з ними міцні стосунки та просувати свої товари та послуги. Це може призвести до підвищення лояльності клієнтів, а також до стимуляції продажу.

### 3. Трансформація структури торгівлі:

- Зростання онлайн-торгівлі: B2C (між компанією та споживачем) та B2B (між компаніями) онлайн-торгівля стрімко розвивається, пропонуючи широкий спектр товарів та послуг за доступними цінами. Це може призвести до зниження цін на товари та послуги, а також до зростання доступності.

Україна протягом останніх років активно впроваджує цифрові технології у всі сфери життя, від державного управління до економіки та освіти. Цей процес, відомий як цифровізація, має на меті зробити країну більш конкурентоспроможною, ефективною та прозорою.

Основні напрямки цифровізації України:

- Електронні послуги: Запуск порталу державних послуг Дія, де можна отримати понад 700 електронних послуг, таких як оформлення документів, реєстрація бізнесу, оплата штрафів тощо.
- Цифрова економіка: Створення сприятливих умов для розвитку ІТ-сектору, стартапів та електронної комерції.
- Цифрова освіта: Впровадження онлайн-платформ для навчання, електронних підручників та інтерактивних методів викладання.
- Цифрова охорона здоров'я: Запровадження електронних медичних записів, телемедицини та онлайн-консультацій.
- Е-демократія: Забезпечення онлайн-участі громадян у прийнятті рішень та підвищення прозорості роботи влади.

Досягнення України у сфері цифровізації:

- Україна посідає 8 місце у світі за індексом електронного уряду ООН.
- За кількістю користувачів мобільного інтернету Україна входить до топ-20 країн світу.
- Україна стала одним із лідерів з розвитку штучного інтелекту в Східній Європі.
- Українські стартапи здобувають визнання та інвестиції на світовому ринку.

Виклики та завдання на шляху до цифровізації:

- Забезпечення доступності цифрових технологій для всіх верств населення, особливо у сільській місцевості.
- Підвищення рівня цифрової грамотності та навичок населення.
- Захист персональних даних та кібербезпека.
- Боротьба з кіберзлочинністю та дезінформацією.
- Залучення інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури.

### Список використаних джерел

1. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 5. С. 105–112
2. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор зміну міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. № 3(08). С. 30–34. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf) (дата звернення 20.05.2024)

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасного світу, який характеризується швидкими змінами та глобальними викликами, питання сталого розвитку набуває все більшого значення. Сталий розвиток передбачає збалансований підхід до економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища, що є основою для забезпечення високої якості життя нинішніх і майбутніх поколінь. У цьому контексті людський капітал стає одним із ключових факторів, що визначає можливості досягнення сталого розвитку. Людський капітал включає знання, навички, компетенції та здоров'я працівників, які є необхідними для продуктивної діяльності та інновацій. Стратегічне управління людським капіталом дозволяє організаціям ефективно використовувати цей ресурс для досягнення своїх цілей, одночасно сприяючи сталому розвитку суспільства.

Людський капітал визначається як сукупність знань, навичок, компетенцій та інших характеристик, які працівники накопичують через освіту, тренінги, досвід роботи та здоров'я, що дозволяють їм продуктивно працювати і сприяти економічному зростанню організації та суспільства в цілому. Стратегічне управління людським капіталом включає систематичне планування, розвиток та використання людського капіталу з метою досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Існує кілька ключових концепцій та підходів до стратегічного управління людським капіталом. Згідно з теорією людського капіталу, інвестиції в освіту, навчання та розвиток працівників приносять довгострокові вигоди у вигляді підвищення продуктивності та інноваційності. Компетентнісний підхід фокусується на розвитку конкретних компетенцій, необхідних для виконання стратегічних завдань організації. Мотиваційний підхід включає розвиток системи стимулювання, яка сприяє мотивації працівників до продуктивної праці. Підхід на основі знань оцінює значення знань та інтелектуальних ресурсів як основного активу організації. Інтеграційний підхід орієнтується на інтеграцію стратегічного управління людським капіталом з іншими стратегічними ініціативами організації [1, с. 45-53].

Людський капітал відіграє вирішальну роль у досягненні цілей сталого розвитку, що включає три основні виміри. У економічному вимірі підвищення продуктивності праці та інноваційності через розвиток людського капіталу сприяє економічному зростанню. Інвестиції в освіту та навчання забезпечують зростання кваліфікації працівників, що, в свою чергу, збільшує ефективність та конкурентоспроможність організацій. У соціальному вимірі розвиток людського капіталу сприяє соціальній згуртованості, зниженню рівня безробіття та покращенню якості життя. Освічені та кваліфіковані працівники мають більше можливостей для самореалізації та соціальної мобільності. В екологічному вимірі людський капітал, орієнтований на сталий розвиток, сприяє впровадженню екологічно чистих технологій та практик, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище. Освіта та підвищення обізнаності у сфері сталого розвитку сприяють екологічно відповідальній поведінці [2, с. 112-120].

Розвиток людського капіталу є ключовим фактором досягнення сталого розвитку. Взаємозв'язок між цими поняттями можна розглядати через кілька аспектів. Інвестиції в людський капітал включають ефективне управління освітою, здоров'ям та добробутом працівників, що забезпечує довгостроковий економічний та соціальний ефект. Розвиток людського капіталу сприяє створенню та впровадженню нових технологій, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку. Освічені та кваліфіковані працівники здатні розробляти інноваційні рішення для вирішення екологічних та соціальних проблем. Організації, які інвестують у розвиток свого людського капіталу, більш схильні до впровадження соціально відповідальних практик, що сприяють сталому розвитку суспільства. Нарешті, стратегічне управління людським капіталом забезпечує більш ефективне використання ресурсів та сприяє сталому розвитку через підвищення продуктивності та якості праці [3, с. 184-190].

Стратегічне управління людським капіталом включає кілька практичних аспектів, які забезпечують ефективне використання цього цінного ресурсу. До ключових методів належить планування, яке включає визначення майбутніх потреб у робочій силі та розробку планів для залучення, утримання і розвитку працівників. Навчання та розвиток персоналу є критично важливими для підвищення кваліфікації та компетенцій працівників і може включати внутрішнє навчання, зовнішні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та освітні програми. Мотивація працівників охоплює створення системи стимулювання, яка включає матеріальні (заробітна плата, премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток) стимули. Оцінка ефективності працівників передбачає регулярне вимірювання їх продуктивності та досягнень, що може включати щорічні оцінки, зворотний зв'язок від керівників та колег, а також аналіз показників виконання завдань. Професійний розвиток включає програми підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях, семінарах та майстер-класах. Навчання протягом життя заохочується організаціями через доступ до онлайн-курсів, бібліотек знань та інших навчальних програм. Програми здоров'я та добробуту працівників включають медичне страхування, спортивні заходи, програми стрес-менеджменту та інші ініціативи для підтримки фізичного та психологічного здоров'я. Компанія Google відома своїми інноваційними підходами до управління людським капіталом, пропонуючи різноманітні можливості для професійного розвитку, зручні умови праці та широкий спектр програм з підтримки добробуту. Microsoft інвестує значні ресурси в навчання та розвиток своїх працівників, створюючи сприятливе середовище для інновацій та творчості, а також активно впроваджує програми з підтримки балансу між роботою та особистим життям. Unilever зосереджується на розвитку лідерських якостей своїх працівників, пропонуючи широкі можливості для навчання та кар'єрного росту, а також активно підтримує програми сталого розвитку. Навчальні програми включають модульні курси, що охоплюють різні аспекти професійної діяльності, використання сучасних технологій для дистанційного навчання, менторство та коучинг. Мотиваційні стратегії включають прозору систему оцінки та винагороди, визнання досягнень, кар'єрні можливості та створення позитивного робочого середовища. Програми добробуту спрямовані на підтримку здоров'я та добробуту працівників через спортивні заходи та програми психологічної підтримки. Оцінка ефективності використання таких інструментів, як ключові показники ефективності (KPI), регулярні оцінки продуктивності та зворотний зв'язок, дозволяє організаціям моніторити та коригувати стратегії управління людським капіталом [4, с. 134-140].

У стратегічному управлінні людським капіталом існує кілька ключових викликів, які поділяються на економічні, соціальні та технологічні. Економічні виклики включають нестабільність ринків, що може призвести до скорочення бюджетів на розвиток персоналу та навчальні програми. Також, конкуренція за таланти змушує компанії постійно переглядати свої стратегії утримання і залучення кваліфікованих працівників. Соціальні виклики охоплюють зміни в демографічній структурі населення, зростання потреб у соціальній справедливості та інклюзивності. Відповідність цим вимогам потребує від організацій адаптації своїх політик і культур до нових соціальних реалій. Технологічні виклики включають швидкий розвиток технологій, що вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників. Автоматизація та штучний інтелект також змінюють ринок праці, створюючи нові професії та витісняючи старі. Економічні виклики часто пов'язані з глобалізацією та нестабільністю ринків, що змушує компанії шукати нові моделі розвитку людського капіталу при обмежених ресурсах. Соціальні зміни, включаючи зростання вимог до рівності та інклюзії, змушують організації впроваджувати нові підходи до управління різноманіттям та забезпечення соціальної справедливості. Технологічні зміни, зокрема автоматизація та цифровізація, вимагають від працівників безперервного навчання та адаптації до нових умов праці. Майбутні тенденції у стратегічному управлінні людським капіталом включають посилення уваги до навчання протягом життя та професійного розвитку. Використання штучного інтелекту та аналітики даних для прогнозування потреб у навичках та оптимізації процесів управління персоналом стане звичним. Інклюзія та різноманіття продовжуватимуть відігравати важливу роль у формуванні корпоративної культури та політик. Крім того, екологічна відповідальність і сталий розвиток стануть основними напрямками діяльності компаній [5, с.76-85].

Для покращення стратегічного управління людським капіталом у контексті сталого розвитку рекомендується:

- Інвестувати в освіту та навчання: забезпечити працівників можливостями для безперервного професійного розвитку та навчання новим технологіям.
- Розвивати культуру інклюзії та різноманіття: впроваджувати політики та практики, що підтримують рівність та соціальну справедливість.
- Використовувати сучасні технології: впроваджувати інструменти штучного інтелекту та аналітики для оптимізації процесів управління людським капіталом.
- Підтримувати здоров'я та добробут працівників: створювати програми, що сприяють фізичному та психологічному здоров'ю працівників.
- Забезпечувати екологічну відповідальність: інтегрувати принципи сталого розвитку у всі аспекти управління людським капіталом, від навчання до корпоративної культури.

Відповідне розроблення та впровадження стратегічних підходів до управління персоналом дозволяє компаніям забезпечити стабільність та успішність у довгостроковій перспективі, сприяючи економічному, соціальному та екологічному розвитку. Враховуючи динаміку ринку праці, технологічні зміни та зростання соціальної відповідальності, важливо постійно вдосконалювати підходи до управління людським капіталом. Для подальших досліджень рекомендується звернути увагу на вплив цифровізації на управління персоналом, розвиток інноваційних методів оцінки та розвитку працівників, а також дослідити взаємозв'язок між стратегічним управлінням людським капіталом та ефективністю бізнесу у контексті сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Степаненко, В. П. (2018). Вплив технологічних змін на управління людським капіталом. *Економіка та управління*, 4(23), 45-53.
2. Дубова, Н. С. (2019). Інноваційні методи оцінки та розвитку персоналу в умовах цифрової економіки. *Менеджмент та маркетинг в Україні*, 3, 112-120.
3. Савченко, І. В. (2017). Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Міжнародні відносини, 877, 184-190.
4. Жукова, О. М. (2016). Роль культури організації в управлінні людським капіталом. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія: Економіка, 4(62), 134-140.
5. Петренко, А. К. (2021). Екологічна відповідальність підприємств як стратегічний фактор конкурентоспроможності. *Економічні науки*, 2(34), 76-85.

**Денісова Ольга**

к.е.н., доцент

Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана

### **СТАНДАРТИЗАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ З ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ДОСВІД ЄС**

У контексті розвитку цифрової економіки, коли цифрова трансформація стає необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та ефективності підприємств, навички в галузі ІКТ виявляються критично важливими як для повсякденного життя громадян, так і для професійного успіху. За даними Європейської Комісії, понад 90% професій у ЄС вимагають базових знань з цифрової грамотності, при цьому майже 32% європейців не володіють такими базовими навичками [1]. Вирішення цієї проблеми є одним з ключових пріоритетів розвитку Європейського цифрового простору і відображено в таких ініціативах, як Європейський порядок денний з навичок та План дій щодо цифрової освіти. Оскільки Цифровий

компас та План дій Європейського стовпа соціальних прав [2] встановлюють амбітну мету досягнення рівня 80% населення з базовими цифровими навичками і наявності 20 мільйонів ІКТ-фахівців до 2030 року, виникає важлива потреба у розробці підходів та інструментів для визначення та оцінювання таких компетенцій.

З метою підвищення якості та прозорості освіти, забезпечення сумісності освітніх систем і мобільності працівників, а також для точного визначення вимог до навичок різних професій, актуалізації освітніх програм відповідно до потреб студентів і роботодавців, гармонізації підготовки фахівців з вимогами ринку праці, а також для допомоги роботодавцям у відборі кваліфікованих кандидатів, підтримки неперервного навчання та стимулювання інновацій, в ЄС було ініційовано кілька проектів зі стандартизації ІКТ-навичок. Відповідні стандарти, класифікації та рамки підтримують Європейську класифікацію навичок, компетенцій, кваліфікацій та професій (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations, ESCO), яка описує, ідентифікує та класифікує професії та навички, важливі для ринку праці ЄС та освітньої сфери. Пропонується розділити їх на три категорії: базові цифрові навички, цифрові навички для професіоналів (окрім ІКТ галузі) та професійні ІКТ-навички.

До першої категорії можна віднести рамку цифрової компетенції DigComp (Digital Competence Framework), яка визначає ключові компоненти цифрової компетенції громадян у п'яти областях: грамотність у сфері інформації та даних, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем [3]. DigComp описує 21 конкретну компетенцію у термінах знань, навичок та ставлення, які необхідні на різних рівнях кваліфікації, і використовується для розробки політики та освітніх програм, що відповідають стандартам ЄС. Перші три області охоплюють компетенції, пов'язані з конкретними видами діяльності, а області безпеки та вирішення проблем є загальними, останню з них було виокремлено для підкреслення важливості цих аспектів у володінні технологіями та цифровими практиками. DigComp становить основу Європейського сертифікату цифрових навичок (European Digital Skills Certificate, EDSC), впровадження якого передбачено Планом дій з цифрової освіти (2021-2027) як базу для оцінювання, підтвердження та сертифікації цифрових компетенцій.

Прикладом стандартизації цифрових компетенцій для непрофесіоналів у сфері ІКТ є рамка цифрової компетенції для освітян DigCompEdu (Digital Competence Framework for Educators). Вона призначена для оцінки здатності вчителів, викладачів, інструкторів ефективно проводити та покращувати навчальні процеси за допомогою цифрових технологій. Рамка включає шість областей: професійна діяльність, цифрові ресурси, навчання та викладання, оцінювання, залучення учнів, а також сприяння цифровій компетентності учнів. DigCompEdu служить не тільки як довідкова модель, але й як інструмент для самооцінювання та навчання; її адаптивність дозволяє інтегрувати її у різні освітні контексти та програми підготовки.

Ключові компетенції для сфери ІКТ визначає Європейська рамка електронних компетенцій (European e-Competence Framework, e-CF) [4]. Як здатність застосовувати знання, навички та ставлення для досягнення значущих результатів на рівнях, що відповідають Європейській рамці кваліфікацій (European Qualifications Framework, EQF), вони є ключовим компонентом профілів ІКТ-фахівців, затверджених у рамках Угоди робочої групи SEN. Другою складовою опису кожного профілю є результати, що відображають обов'язки, відповідальність або внесок професіонала.

Особливістю стандартизації компетенцій ІКТ-фахівців є:

- охоплення ролей, які не передбачають безпосереднього проектування або розробки компонентів інформаційних систем. Профілі об'єднано у сім сімейств, які відповідають п'яти основним бізнес-процесам в ІТ: планування, розбудова, впровадження, активізація та управління;
- e-CF передбачає кілька способів оперування профілями. Вони можуть використовуватися без змін або з незначними корекціями. На їх основі можуть бути створені нові, більш деталізовані профілі або професійні профілі принципово нових ролей, зокрема не пов'язаних з ІКТ, що забезпечує високий рівень адаптивності;
- гнучкі підходи до використання профілів: вони можуть бути застосовані без змін або з мінімальними корекціями. Також на їх основі можливо розробляти нові, більш



деталізовані профілі або професійні профілі принципово нових ролей, зокрема не пов'язаних з ІКТ;

- знання та навички у складі компетенцій служать зв'язковою ланкою між змістом професійних знань, освітніми програмами, посадовими інструкціями та системами оцінювання навичок. В умовах існування численних фрагментованих збірників знань з ІКТ та неможливості створення єдиного універсального документа під егідою Єврокомісії було створено Європейську базу фундаментальних знань з ІКТ (European Foundational ICT Body of Knowledge). Цей ресурс охоплює як управлінські, так і технічні аспекти, аналогічно до e-CF, та пропонує спектр областей знань, що варіюються від стратегічних до технологічних. Важливим доповненням є наскрізні знання, які необхідні кожному фахівцю, незалежно від спеціалізації, включаючи юридичні, етичні, соціальні та професійні практики, а також м'які навички і базові знання проривних технологій та їх впливу на бізнес і суспільство.

### **Список використаних джерел**

1. Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. URL:<https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj> (дата звернення 10.05.2024).
2. 2030 Digital Decade – Report on the state of the Digital Decade 2023. URL:<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/98641> (дата звернення 10.05.24).
3. European Commission, Joint Research Centre, Vuorikari, R., Kluzer, S., Punie, Y., DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. DOI: 10.2760/115376 (дата звернення 13.05.2024).
4. European Committee for Standardization (CEN). (2019). EN16234-1:2019 – e-Competence Framework (e-CF) A common European Framework for ICT Professionals in all sectors. Brussels: CEN.

**Дерев'яно Олександр**

студент,

**Богданович Ольга**

к.е.н., доцент,

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

У період економічних інновацій у всьому світі людські ресурси стають критично важливим елементом підтримки соціально-економічного розвитку. Їх формування, ефективне використання та постійний розвиток базується на показниках демографічного зростання, що є вирішальною основою [4].

Демографічні фактори є основними факторами забезпечення стабільного та безпечного розвитку країни та впливають на результати діяльності [8].

Вплив населення України на суспільне виробництво зумовлений тим, що населення є споживачем, який впливає на розвиток бізнесу, спрямованого на задоволення його потреб. Проте основною характеристикою суспільства є роль, яку воно відіграє у формуванні трудових ресурсів, що визначає розміщення трудовіткої економічної діяльності.

Демографічна ситуація в Україні відрізняється великою напруженістю та гостротою, відображаючи структуру населення, його рух, рівень народжуваності та смертності, кількість шлюбів та розлучень. Усі ці методи залежать від соціально-економічних умов країни [6].

Дослідження демографічної ситуації в Україні за останні десятиліття були нелегкими через відсутність офіційних даних (останній перепис населення в незалежній Україні проведений понад 20 років назад, у 2001 році. Згідно за цим переписом, в той час в Україні

проживало 48,5 млн осіб. Попередній перепис населення України, який відбувся у 1989 році, оцінював дані по чисельності населення у цифру 51,5 млн осіб. Планувалося провести ще один перепис населення у 2013 році, але це так і не вдалося, посилалися на різні причини, включаючи брак коштів. Спочатку відкладалося до 2016 року, потім до 2020 року, а потім до 2023 року. Але наразі в країні триває війна і зараз неможливо організувати перепис населення. Тому в різних джерелах можна зустріти розбіжності в інформації по чисельності населення України [2].

Скорочення популяції є серйозним порушенням політики відтворення населення і загрожує його існуванню [2]. В Україні ця проблема проявляється низьким рівнем народжуваності, високим рівнем смертності, особливо серед працюючих, короткою тривалістю життя, гендерним розривом та тривалою міграцією молоді.

Низька народжуваність в Україні сьогодні пояснюється безпліддям багатьох молодих сімей після Чорнобильської катастрофи та виїздом молоді за кордон. Цей процес відбувається не тільки в національному, а й у глобальному масштабі в результаті дії різноманітних економічних, соціальних і біологічних факторів.

Зменшення народжуваності в Україні почалося в 1970-х роках і поглибилося в 1990-х роках через економічні труднощі та майбутні загрози, що призвело до швидкого скорочення населення.

Поточні показники народжуваності не забезпечують навіть половини того, що необхідно для підтримки населення. Україна пододала межу падіння рівня народжуваності, що спричинило незворотні демографічні збитки та неможливість для відновлення населення.

Ще однією проблемою є старіння населення, характерне для розвинених країн. Між 2010 і 2040 роками процес старіння суспільства прискориться, оскільки повоєнні покоління досягнуть пенсійного віку.

Хоча рівень старіння в Україні нижчий, ніж у багатьох європейських країнах, високий рівень смертності серед працюючих чоловіків заважає значному прогресу. Відмітною причиною цього можна назвати низьку тривалість життя. Тривалість життя є важливою детермінантою здоров'я населення та визначає ефективність медичної допомоги. Незважаючи на позитивні тенденції, в Україні зберігається гендерний розрив у тривалості життя, що говорить про незадовільну ситуацію зі здоров'ям у країні та погіршення якості людських ресурсів.

Збалансоване поєднання демографічних та економічних аспектів є ключовим для ефективного використання людських ресурсів та стабільного розвитку держави [1]. Формування майбутнього трудового потенціалу залежить від різноманітних чинників, таких як розподіл працездатного населення, демографічне навантаження та співвідношення між різними віковими групами [5].

Демографічні процеси впливають на можливості інноваційного та інвестиційного зростання, оскільки інвестиції сприяють модернізації та створенню нових робочих місць, зростанню виробництва і підвищенню якості продукції і послуг, розвитку інфраструктури та підвищенню якості життя [7].

Також важливо враховувати вплив соціально-демографічних чинників на розвиток емоційного інтелекту, який включає емпатію, управління емоціями та інші аспекти [3].

### Список використаних джерел

1. Біленко Д.В. Економіко-математична модель прогнозу розвитку ринку освітніх послуг України з урахуванням демографічних факторів відповідно до тенденцій змін в економіці. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 164-171.
2. Біленко О. В., Горбань С. Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/80.pdf) (дата звернення 11.05.2024).
3. Ключко А.О. Розвиток емоційного інтелекту у менеджерів освітніх організацій: зв'язок із соціально-демографічними та організаційно-професійними чинниками. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 1. С. 54-63.
4. Левченко А. О. Демографічні передумови інноваційного розвитку людських ресурсів в Україні. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/12a05231-bbd9-46eb-986a-554375177865/content> (дата звернення 11.05.2024).

5. Мельник Л.В., Батиченко С.П. Демографічна ситуація в регіонах України як передумова формування та розвитку трудового потенціалу. *Часопис соціально-економічної географії*. 2019. Вип. 27. С. 81-89.

6. Муромцева Ю. І. Демографія : навч. посіб. К. : Кондор, 2006. 299 с.

7. Прокопець Л.В., Бабчук А.М., Рудько К.І. Вплив демографічних процесів на формування інвестиційного потенціалу України. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5. С. 65-70.

8. Ревуцька А. О. Демографічні чинники та їх вплив на кадровий потенціал підприємств. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/b1287989-cb8e-4ada-9670-bb525b9f254c/content> (дата звернення 11.05.2024).

**Дончак Леся**

к.е.н., доцент,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

### **ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

Управління персоналом є складним та багатогранним процесом, який вимагає не лише ефективних організаційних навичок, але й розуміння психологічних аспектів взаємодії з працівниками. В умовах швидкоплинних змін та зростаючих вимог до продуктивності, стрес та емоційне вигоряння стають дедалі актуальнішими проблемами для багатьох організацій. Ці фактори негативно впливають на продуктивність, мотивацію та загальну атмосферу в колективі, що в свою чергу може призводити до високої плинності кадрів та зниження конкурентоспроможності компанії.

Одним із важливих завдань сучасного менеджера є здатність ефективно управляти стресом на робочому місці та розвивати емоційний інтелект як у себе, так і у своїх підлеглих. Стрес-менеджмент передбачає не лише подолання негативних наслідків стресу, але й запобігання його виникненню шляхом створення сприятливого робочого середовища. Емоційний інтелект, у свою чергу, відіграє вирішальну роль у формуванні позитивної комунікації, побудові довіри та взаємоповаги в колективі, а також у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Зауважимо, що стрес-менеджмент включає в себе набір методів та інструментів, спрямованих на зменшення негативного впливу стресу на співробітників, зокрема:

- 1) психологічні тренінги: навчають співробітників методів саморегуляції, таких як медитація, йога, дихальні вправи, аутотренінг;
- 2) фізичні вправи: регулярні фізичні навантаження допомагають зняти стрес та покращити самопочуття;
- 3) техніки релаксації: масаж, ароматерапія, музикотерапія;
- 4) здоровий спосіб життя: збалансоване харчування, повноцінний сон та відпочинок важливі для профілактики стресу;
- 5) підтримка з боку керівництва та колег: створення сприятливої атмосфери в колективі, де люди можуть відкрито говорити про свої проблеми, значно зменшує рівень стресу;
- 6) організаційні заходи: оптимізація робочого навантаження, гнучкий графік роботи, можливість роботи з дому, наявність кімнат відпочинку та інших заходів, спрямованих на покращення умов праці.

Варто погодитись з думкою, що популярними та ефективними є антистресові практики, які проводяться за участю психологів і експертів. Психологічна підтримка є надзвичайно важливою, оскільки вона допомагає підтримувати ментальне здоров'я персоналу та знижувати рівень стресу. У цьому контексті стрес-менеджмент тісно пов'язаний із психологічним менеджментом, технологічний арсенал якого багатий і дозволяє відновити психологічну гармонію в колективі. Використання методик психологічного менеджменту як нового напрямку, інтегрованого в загальну систему менеджменту, підвищить ефективність управління персоналом у подоланні життєвих криз і розвитку емоційної стійкості [1, С. 64].

Якщо говорити про емоційний інтелект як важливу компоненту сучасного управління персоналом, то він включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Він сприяє підвищенню рівня довіри між керівниками та підлеглими, що, у свою чергу, збільшує загальну продуктивність та задоволеність роботою.

Слід звернути увагу на те, що необхідність вивчення та розвитку емоційного інтелекту стала особливо актуальною в останнє десятиріччя. Зростання кількості емоціогенних ситуацій, жорстка конкуренція на ринку праці, низький рівень самоконтролю емоцій або їх заперечення, світова пандемія COVID-19 та війна в Україні призводять не лише до значного збільшення емоційних навантажень на людину, погіршення взаємостосунків, невдоволення власною самооцінкою, негативного впливу на психічне здоров'я, але й ускладнюють виконання соціальних обов'язків, унеможливають самореалізацію особистості, призводять до психічних розладів та хронічних захворювань [2, С. 80].

Варто відзначити, що основні аспекти емоційного інтелекту включають:

1) самосвідомість: усвідомлення власних емоцій та їх впливу на поведінку та прийняття рішень. Самосвідомість дозволяє керівнику краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також вплив власних емоцій на колег та підлеглих;

2) саморегуляція: уміння контролювати свої емоції, уникати імпульсивних дій та підтримувати спокій у стресових ситуаціях. Саморегуляція допомагає керівникам залишатися об'єктивними, ухвалювати зважені рішення і не піддаватися впливу негативних емоцій, що може призвести до конфліктів або неправильних рішень;

3) мотивація: використання емоцій для досягнення цілей, підтримки високого рівня мотивації та оптимізму. Мотивовані працівники, які здатні спрямовувати свої емоції на досягнення цілей, більш схильні до інновацій та продуктивної роботи. Керівники з високим рівнем мотивації можуть створити позитивну робочу атмосферу, що сприяє підвищенню ефективності всієї команди;

4) емпатія: розуміння емоцій інших людей, здатність співчувати та відповідати на їхні емоційні потреби. Емпатичні керівники можуть краще розуміти проблеми своїх співробітників, що сприяє створенню підтримуючого робочого середовища. Це також допомагає у вирішенні конфліктів та покращенні взаємодії у колективі;

5) соціальні навички: ефективна комунікація, вміння працювати в команді, вирішувати конфлікти та впливати на інших. Розвинуті соціальні навички дозволяють керівникам будувати міцні робочі стосунки, що є основою для ефективної співпраці та досягнення спільних цілей.

Таким чином, стрес-менеджмент та емоційний інтелект є критично важливими аспектами управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. Вони допомагають знижувати негативний вплив стресу, покращувати психологічний клімат у колективі та підвищувати ефективність роботи. Інтеграція цих елементів у систему управління дозволяє створити здорове та продуктивне робоче середовище, сприяючи загальному успіху організації.

### Список використаних джерел

1. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 61-65. doi: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-11>

2. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41, С. 78-88. doi: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>

## **ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЇХНЬОГО КАДРОВОГО РЕСУРСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Транспортна система України представлена різними видами транспорту: залізничним, автомобільним, авіаційним, морським, внутрішнім водним. Інтеграція України в ЄС у транспортній сфері охоплює різні сфери, серед яких варто виділити наступні.

Залізничний транспорт є важливим фактором економічної конкурентоспроможності завдяки своїй дешевизні та екологічності. Стратегія сталої та розумної мобільності ЄС (Sustainable and Smart Mobility Strategy) передбачає переорієнтацію вантажопотоків саме на залізничний транспорт [1]. Зараз триває співпраця з Європейським залізничним агентством (ERA) щодо підтримки процесу євроінтеграції українських залізниць, зокрема щодо сумісності та впровадження реєстру підсистем залізничного транспорту. Проте необхідно врахувати певні проблемні чинники в цій сфері, зокрема зношеність основних фондів – локомотивів, пасажирських вагонів, контактних мереж, пристроїв поїзної автоматики тощо.

У сфері залізничного транспорту Україна повинна привести у відповідність своє законодавство щодо:

- доступу до ринку та інфраструктури (розмежування управління інфраструктурою та транспортними операціями, ліцензування залізничних підприємств, розподілу пропускної спроможності залізничної інфраструктури та збір плати за користування залізничною інфраструктурою, конкурентоспроможність вантажного транспорту);
- технічних умов та техніки безпеки (безпека на залізниці, атестація з безпеки, атестація машиністів локомотивів і поїздів);
- стандартизації обліку та статистики (єдині правила стандартизації звітності підприємств залізничного транспорту);
- взаємодії;
- комбінованих перевезень;
- пасажирського транспорту загального користування та прав та обов'язків пасажирів, які користуються залізничним транспортом.

У сфері автомобільного транспорту Україна має гармонізувати своє законодавство щодо:

- технічних умов, у тому числі питання встановлення та використання пристроїв обмеження швидкості, встановлення максимально допустимих мас для перевезень у внутрішньому та міжнародному сполученнях, перевірки справності;
- умов безпеки, включаючи питання видачі водійських прав, перевезення небезпечних вантажів;
- соціальних умов, включаючи соціальне законодавство, що регулює відносини у сфері транспорту, регулювання робочого часу, кваліфікації водіїв;
- податкових положень, які охоплюють плату за користування певною інфраструктурою великовагового транспорту.

Авіаційний транспорт. Укладення та виконання Угоди про спільний авіаційний простір (САП). Двосторонні угоди про повітряний транспорт між державами-членами ЄС та Україною.

У сфері морського транспорту Україна повинна привести у відповідність своє законодавство щодо:

- безпеки мореплавства (загальні правила і стандарти для організацій з інспектування та огляду суден, імплементація Кодексу управління безпекою, відповідальність морських пасажирських перевізників у разі морських аварій, моніторинг судна трафік та інформація);

- техніко-експлуатаційних правил (правила та стандарти безпеки для пасажирських суден, обов'язкова система інспекцій безпечної експлуатації регулярних поромів типу ро-ро та швидкісних пасажирських суден, спеціальні вимоги до остійності пасажирських суден типу ро-ро, вимоги до мастила). – заповнені однокорпусні судна, безпечне завантаження та розвантаження балкерів, мінімальний рівень підготовки моряків, портове обладнання для прийому відходів із суден та залишків вантажу, заборона оловоорганічних сполук на суднах, формальності обліку для суден, організація робочого часу моряків, безпека портів).

Україна приєдналася до Міжнародної конвенції про контроль над шкідливими системами на суднах. Затверджено стратегію імплементації положень директив та регламентів Європейського Союзу у сфері міжнародного морського та внутрішнього водного транспорту та план заходів. Створено Державну службу морського транспорту України. Здійснено низку заходів щодо наближення законодавства до техніко-експлуатаційних вимог, у тому числі щодо безпеки [2].

У сфері внутрішнього водного транспорту Україна зобов'язується привести у відповідність своє законодавство щодо:

- функціонування ринку (фрахтування та ціноутворення внутрішнього водного транспорту);
- доступу до професії (визнання дипломів, сертифікатів та інших офіційних свідоцтв про рівень кваліфікації, узгодження вимог щодо отримання національного свідоцтва майстра з перевезення пасажирів і вантажів внутрішнім водним транспортом);
- безпеки (технічні вимоги до суден на внутрішніх водах, перевезення небезпечних вантажів на внутрішніх водах);
- річкової інформаційної служби (гармонізована річкова інформаційна служба).

01 січня 2022 року набув чинності Закон України «Про внутрішній водний транспорт», щодо якого імplementовано положення директив та регламентів Європейського Союзу у галузі внутрішнього водного транспорту, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом з іншої [3].

Усі сектори (автомобільний, залізничний, авіаційний, морський, внутрішній водний) містять директиви/постанови, положення яких стосуються питань безпеки. Україна має реалізувати такі заходи ЄС відповідно до положень Угоди про асоціацію. Україна продовжує рух до європейських реформ, ухвалює важливі євроінтеграційні закони, поглиблює співпрацю з ЄС у різних сферах. Загалом, можна говорити про значний прогрес, успіхи та зміни на європейському шляху. Отримання статусу кандидата є важливим, але не завершальним етапом євроінтеграції. Тому навіть в умовах війни необхідно не втрачати швидкість на шляху до Європейського Союзу, використовувати переваги нового статусу, проводити необхідні реформи для отримання членства в Європейському Союзі та забезпечувати умови для повоєнної відбудови України за європейськими нормами та стандартами.

### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Європейського Союзу, Mobility Strategy. – European Commission, – URL: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en) (дата звернення: 22.02.2024).

2. Журнал «Національна безпека і оборона». Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова "Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи" №1-2 (187-188) 2022. URL: [https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188\\_2022\\_ukr\\_full.pdf](https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf) (дата звернення: 26.02.2024).

3. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33683.html>. (дата звернення: 22.02.2024).

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Складний економічний клімат у світовому масштабі можна охарактеризувати постійною нестачею висококваліфікованої робочої сили, зміною очікувань працівників, а також зростаючим розвитком штучного інтелекту (ШІ), використання якого в навчанні не є новим явищем. Однак поява генеративного ШІ зробила його набагато простішим у використанні та доступнішим. Оскільки попит на онлайн-навчання продовжує зростати, штучний інтелект може оптимізувати процеси розроблення контенту та створення навчальних курсів. Це буде більш ефективним і результативним навчальним досвідом для працівників. ШІ може допомагати у створенні матеріалів курсу, таких як тести, завдання та відео. Наприклад, такий інструмент, як CourseAI, використовує ШІ для створення мови, схожої на людську, і автоматичного створення контенту. Це також може включати створення резюме, анотації та основних компонентів більших текстів, що значно спрощує розроблення контенту. Таке навчання все більше вимагає досвіду використання цифрових технологій. MOOC, LMS, LXP, онлайн-академії та інші цифрові рішення тепер роблять навчання доступним будь-де та у будь-який зручний час для працівників.

Штучний інтелект може сприяти розвитку персоналізованого навчального досвіду. Наприклад, адаптивна навчальна платформа Knewton використовує ШІ для аналізування стилів навчання, уподобань і прогресу, пропонуючи персоналізований вміст, такий як відео, вправи та вікторини. Це дає можливість учасникам навчального процесу рухатися у власному темпі та покращувати результати навчання [1]. У міру розвитку технології ШІ можемо очікувати ще більше інноваційних додатків, які надалі підтримуватимуть навчання персоналу, враховуючи персоналізовану, інклюзивну та динамічну освітню траєкторію, направлену на формування конкретних професійних навичок.

У цю нову епоху ШІ традиційна роль розробника інструкцій (навчального консультанта) може злитися з багатоцільовим HR-спеціалістом, який узгоджує стратегію навчання з бажаними результатами організації. Навчальні консультанти наступного покоління повинні розуміти та бути в курсі поточних технологічних досягнень (таких як генеративний ШІ та інструменти моделювання), зосереджуючись на тому, як і коли застосовувати ці інструменти для покращення навчального досвіду та бізнес-результатів. Крім того, їм необхідно фокусуватися на перетворенні бізнес-стратегії на гнучкі, адаптивні навчальні рішення.

У свою чергу потрібно буде передбачати, розпізнавати та вирішувати потенційні прогалини та проблеми у навчальних процесах, тому важливою стає відповідальність за створення феноменального досвіду співробітників, який сприятиме розвитку культури навчання та інновацій. Успішний консультант з навчання повинен володіти навичками побудови ефективної комунікації, управління змінами та перетворення бізнес-стратегії на вимірювані результати навчання. Крім того, треба знати, як збирати, аналізувати та інтерпретувати значущі дані, щоб розуміти та пояснювати ефективність і цінність навчальних програм. Зрештою, ця роль може стати центральною у підвищенні кваліфікації та перекваліфікації робочої сили. [2].

Іншою тенденцією є зростаючий інтерес до професійного розвитку працівників, роботодавці все більше усвідомлюють важливість інвестування в розвиток свого персоналу. Це включає як навчання абсолютно нових навичок, так і підвищення кваліфікації працівників різних категорій персоналу. Сфери економічної діяльності змінюються, і роботодавці шукають таких спеціалістів, які зможуть працювати в нових галузях та використовувати сучасні технології. Людський капітал на ринку праці стає конкурентною перевагою: якість персоналу стає ключовою цінністю для компаній. Розвиток співробітників сприяє розвитку самої компанії.

Організації, які системно підходять до навчання та розвитку персоналу, можуть зростати швидше за конкурентів.

Сьогоднішня воєнно-політична ситуація в Україні формує специфічні виклики для бізнес-середовища, такі, як економічні кризи та недостатність інвестицій у професійне навчання. Але зауважимо, що спрага до навчання та саморозвитку серед працівників залишається достатньо високою, оскільки це впливає на індивідуальну конкурентоспроможність самого працівника. Окрім технічних навичок, також важливими є так звані «soft skills» – здатність приймати конструктивні рішення, ефективно спілкуватися, мобілізувати команду для досягнення бізнес-цілей та стратегічно мислити. Часто у середовищі фахівців з управління персоналу вважають, що саме ці навички є ключовими для успішної кар'єри.

Сучасною тенденцією можна вважати і навчання на основі навичок, яке включає п'ять основних компонентів: визначення навичок, необхідних організації для різних бізнес-ролей; аналізування прогалів у навичках з погляду рівня кваліфікації та кількості необхідних талантів для розроблення стратегії навчання; цільові показники навичок -перелік та кількість професійних навичок, необхідних для реалізації бізнес-стратегії; оцінювання (сертифікація) навичок для підтвердження кваліфікації персоналу.

Щоб визначити тенденції розвитку навичок, швидкості та цінності їх набуття, важливим є моніторинг та використання даних про навички, Ці ключові відомості допомагають приймати бізнес-рішення та вимірювати вплив витрат організації на розвиток і підвищення кваліфікації персоналу. підвищення кваліфікації. [3]

Завдання для служби навчання та розвитку персоналу полягає в тому, щоб сприяти цьому безперервному процесу, щоб навчання було більш природним і доступним впродовж усього циклу і професійної, і життєдіяльності працівника.

Цифрові технології уможливають розроблення навчальних стратегій таким чином, щоб вони більш інтуїтивно вписуватися в життя людей. Це може приймати різні форми: миттєве отримання корисної інформації під час спілкування в соціальних мережах, отримання автоматизованих підказок під час виконання проектно-орієнтованої діяльності, завчасне ставлення складних запитань чат-боту, на які працівник сам не можете відповісти, отримання доступу до поточного онлайн-курсу з мобільного пристрою або навіть отримання періодичних текстових нагадувань про необхідність приділяти час навчанню.

#### Список використаних джерел

1. Радіонова І. Політика у сфері штучного інтелекту: безпековий вимір. Грані : наук.-теорет. альманах. 2023. Вип. 1 (26). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.15421/172308>
2. Баніт О. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2019. Вип. 2 (11). С. 28-38. <http://www.adult-education-journal.com.ua/index.php/aej/article/view/66>
3. Панкратова О. (2021). Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. Економіка та суспільство. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>

**Мисак Юрій**

аспірант

**Винничук Роксолана**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## МАЙБУТНЄ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасний ринок праці зазнає значних змін під впливом глобальних економічних, соціальних та технологічних факторів. Пандемія COVID-19 прискорила процес цифровізації, що призвело до широкого впровадження дистанційної та гібридної роботи. Водночас, глобалізація та міграційні процеси створили нові виклики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих працівників.



Згідно з останніми дослідженнями, серед основних тенденцій на ринку праці є перехід до індустрії 4.0 та 5.0, де особливу увагу приділяють м'яким навичкам (soft skills), таким як критичне мислення, емоційний інтелект та здатність до адаптації. Це змінює вимоги до працівників та підвищує значущість безперервного навчання і професійного розвитку.

Крім того, соціальні та економічні виклики, такі як міграція та демографічні зміни, впливають на структуру робочої сили, що створює необхідність для нових підходів у формуванні людського капіталу. Саме тому аналіз нових ідеалів, компетенцій та професійних знань, які є необхідними для якісного відтворення людського капіталу в умовах сучасного ринку праці є надзвичайно важливим.

Слід зауважити, що серед ключових вимог сучасного працівника до працедавця можемо виділити гнучкість, інклюзивність, соціальну відповідальність, сталий розвиток та безперервне навчання. Тоді як від працівника вимагається критичного мислення, емоційного інтелекту, вміння працювати в команді та прагнення до розвитку.

На мінливому та динамічному ринку праці працівники повинні бути готові до змін та нових викликів, що означає здатність швидко адаптуватися до нових умов роботи, технологій та методів управління. Сучасний ринок праці вимагає від працівників та роботодавців дотримання принципів інклюзивності, що передбачає рівні можливості для всіх незалежно від статі, раси, віку, фізичних можливостей та інших характеристик. [1] Компанії повинні враховувати соціальні аспекти своєї діяльності, зокрема дбати про благополуччя своїх працівників, громади, в якій вони працюють, та суспільства загалом. Зокрема мова йде про підтримку екологічних ініціатив, участь у соціальних проєктах та дотримання етичних норм. Прагнення до сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність компаній, що означає, що бізнес має бути орієнтований на довгострокову перспективу, враховуючи вплив своїх дій на майбутні покоління.

Окрім моральних орієнтирів та ідеалів розвитку, критичною для сучасного працівника є компетентність та постійне покращення власних навичок. Здатність аналізувати інформацію, ставити під сумнів усталені погляди та знаходити нестандартні рішення є однією з найважливіших навичок сучасного працівника. Важливо також швидко реагувати та мати сміливість брати на себе відповідальність в повсякденній роботі. Це дозволяє ефективно вирішувати складні завдання та приймати обґрунтовані рішення. Також, корисним буде розуміння ступеневого розподілу на базовому рівні. Така навичка дозволяє не лише позбутись упередженостей, а й дозволить сприймати різноманітні ситуації та світ загалом більш критично та з розумінням того, як інколи навіть найменші зміни в певних системах можуть мати дуже великий вплив на решту елементів. [2-3] Уміння ефективно працювати в команді, співпрацювати з колегами та досягати спільних цілей є ключовою навичкою для успішної роботи у сучасних організаціях. Сучасний ринок праці вимагає від працівників постійного оновлення знань та навичок. Постійне удосконалення професійних навичок та знань дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та забезпечувати високу якість виконуваної роботи.[4-5]

Для отримання можливості стабільно забезпечувати майбутніх працівників професійними знаннями та забезпечити якісне відтворення людського капіталу необхідно також впроваджувати програми, які сприяють соціальній інтеграції та покращують можливості для працевлаштування різних груп населення. Це в свою чергу, власне, і підвищує загальний рівень людського капіталу в країні. Згідно з дослідженнями, інноваційні методи навчання дозволяють створювати інтерактивні та реалістичні сценарії, що допомагають студентам краще розуміти та застосовувати отримані знання у реальних ситуаціях.

Також, важливим є використання онлайн-освіти та платформ для підвищення кваліфікації. Платформи, такі як Coursera, Udemy, та інші, пропонують широкий вибір курсів, що дозволяють працівникам оновлювати свої знання та навички у зручний для них час. Це особливо актуально в умовах, коли багато працівників перейшли на дистанційну роботу та потребують нових компетенцій для ефективної роботи в цифровому середовищі. [6]

Інший важливий крок для підтримки та розвитку людського капіталу – це програми для ветеранів, людей з обмеженими можливостями та внутрішньо переміщених осіб. Така

залученість позитивно впливатиме на гармонізацію та розвиток суспільства в Україні як під час, так і після війни.

Поточні виклики на ринку праці, зумовлені технологічними змінами, міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих кадрів, створюють потребу у нових ідеалах, компетенціях та професійних знаннях. Серед ключових компетенцій майбутнього особливо важливими є такі навички як критичне мислення, емоційний інтелект та командна робота, а також безперервне навчання. Інтеграція новітніх технологій у навчальні програми та використання онлайн-освіти сприятиме розвитку працівників. Для бізнесу та освітніх закладів важливо впроваджувати стратегії, що підтримують інклюзивне та гнучке робоче середовище, а також розробляти програми для підтримки різних груп населення, зокрема ветеранів, людей з обмеженими можливостями та внутрішньо переміщених осіб.

### Список використаних джерел

1. Федорова Ю., Лазько К., Шешкін С. Людський Капітал: Проблеми Та Перспективи Розвитку. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». 2023. Вип. 15(30).
2. Lee, Hasard. The Art of Clear Thinking [Text] / Hasard Lee // St. Martin's Press; First Edition. – 2023.
3. Степеневий розподіл, URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB).
4. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends, 2023, URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>
5. Нагорняк Г.С., Хануфф К.Є. Розвиток Інтелектуального Капіталу В Епоху Цифровізації У Контексті Підвищення Конкурентоспроможності Промислових Підприємств України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 19. Т.1. 2023. Вип. 15(30). С. 309–329.
6. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році, 2024, URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/>

**Мороз Людмила**

к.е.н., доцент

**Кобільник Діана**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

спеціальність 051 «Економіка»

Національний університет «Львівська політехніка»

## ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Для прийняття керівником підприємства ефективних управлінських рішень і доведення їх до співробітників необхідний обмін інформацією (комунікація в управлінні), в результаті чого визначають якість рішень і те, як вони будуть реалізовані.

Комунікація являє собою зв'язок між передавачем і приймачем (відправником і одержувачем) і містить у собі послання, які проявляються у мові, символіці (писемність), рухах (жести), або у спонтанних проявах (міміка, голос), виразна форма та зміст яких впливають на наші почуття, сприйняття і рішення, приймаючи визнання чи критику, виражаючи пересторогу [1, 2].

В основному між людьми існують два рівні комунікацій: зміст і зв'язки (стосунки). Зміст належить до послання, яке подає відомості про становище речей чи про події, він може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним і мати різне значення для одержувача і відповідника. Слід зазначити, що до поняття змісту належить не тільки власна інформація, яка передається від відправника до одержувача в явній формі, а й «метакомунікація», яка означає те, що ми читаємо між рядками і що є істинним змістом комунікації. Такі відомості є часто корисними з погляду їх тіньового змісту,

коли, наприклад, технічні можливості не дають змоги виконати замовлення. Очевидно, виробник або вже має аналогічне замовлення і завантажив свої виробничі потужності, або ж ми помилилися у виборі замовника, в оцінці його виробничих можливостей.

Зв'язки (стосунки) між людьми охоплюють звертання, сприймання чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов. Часто стосунки між працівниками не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді посилення має завуальований характер.

При проведенні переговорів чи конференцій потрібно намагатися використовувати змістову площину, щоб виключити вплив симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за ту чи іншу пропозицію, а за того, хто її вносить. В результаті допускаються похибки в комунікації, оскільки використовується різні підходи, серед яких є дигітальна і аналогова комунікації. Усі відомості закодовані за допомогою символів, як, наприклад, шрифт, цифри (дигітальні форми комунікації), за їх допомогою можна порівняно точно закодувати послання, причому йдеться про точність насамперед, математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація має «стерильний» характер, тобто вільний від емоцій, але має недолік, що часто призводить до непорозумінь. Помилки можуть виникати при відправленні через неправильне кодування відправником і у одержувача через неправильну інтерпретацію, а також можуть виникати через неправильний переклад з однієї мови на іншу. Навпаки, аналогова комунікація має наочний або зворотній характер. До цього виду комунікацій належить вся безсловесна комунікація (жести, погрози чи доторкання). Ця форма повідомлення не настільки точна, як дигітальна, однак більш зрозуміла і тут менше допускається помилок. Прикладом поєднання аналогової і дигітальної комунікації є розмовна мова. Наведення прикладів, креслень, сітьових графіків також являє собою корисне поєднання дигітальної і аналогової комунікацій.

Сприйняття інформації відбувається у ході комунікативного процесу, коли здійснюються обмін інформацією між двома або більше працівниками з метою забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак, сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть участь в обміні. Кожен з нас мав справу з випадками малоефективного обміну інформацією, тому щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією і умови його ефективності, потрібно мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей.

Так, у процесі обміну інформацією на підприємстві виділяють такі основні стадії:

- відправник інформації як генератор ідей;
- повідомлення, яке відправляється;
- засіб передавання інформації;
- одержувач інформації.

Для того, щоб зворотний зв'язок між керівником і підлеглим був ефективним, він повинен бути якомога докладнішим і конкретнішим, безпосереднім, врахувати інформаційні можливості (місткості) інших, не повинен бути подвійно оберненим, тобто, коли приймаємо інформацію, то усвідомлено чи не усвідомлено психологічно її фільтруємо. Найкращим фільтром для будь-якої інформації є психологічний, який існує, насамперед, у нашому світосприйнятті, в нашій концепції і тому говорять про так зване «вибіркове сприйняття», яке одночасно є «поганим» і «добрим».

Найбільш очевидним компонентом комунікацій в процесі управління підприємством є стосунки між керівником і підлеглим. Хоч вони служать прикладом обміну інформацією по вертикалі, цей тип комунікацій є особливим, оскільки становить основу комунікативної діяльності керівника [3].

Обмін інформацією між керівником і підлеглим у вигляді різних трансакцій, як словесного і безсловесного обміну між двома людьми, здійснюється через:

- уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів;
- забезпечення залучення до вирішення завдань підрозділу;
- обговорення проблем ефективності роботи працівників;
- досягнення визнання і винагороди;
- удосконалення і розвиток здібностей підлеглих;

- збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему;
- повідомлення підлеглому про наступні зміни;
- одержання відомостей про ідеї, удосконалення пропозицій.

Комунікації з робочою групою дають змогу керівникові підрозділу підвищити ефективність дій групи, оскільки в обміні беруть участь всі члени групи, кожен має можливість подумати про нові завдання і пріоритетні зміни, можливі їх наслідки для цього та інших підрозділів, про проблеми та досягнення пропозиції інноваційного характеру.

Розуміння природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібні зараз як керівнику, так і всім працівникам підприємства для досягнення взаєморозуміння в колективі, для чіткого виконання підлеглими поставлених перед ними завдань, покращення організації праці та прийняття ефективних управлінських рішень.

#### Список використаних джерел

1. Жавнерчик О.В. Психологія управління: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.
2. Варій М.Й. Психологія особистості. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 608 с.
3. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Живко З.Б., Копелєв І.Ю., Гапій І.Б., Живко М.О., Горбан І.М. Львів: Ліга-Прес, 2013. 380 с.

**Оксенюк Катерина**

к.е.н., доцент,

Луцький національний технічний університет

### ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємствам важливо мати мотивований персонал, який буде працювати з максимальною віддачею. Ефективна мотивація працівників є ключовим чинником успіху підприємства, особливо в галузі логістики, де велике значення має оптимізація процесів та забезпечення ефективності управління ланцюгом постачання. Дослідження мотивації працівників допоможе виявити їх потреби, бажання та мотиви, що спонукають до досягнення цілей.

Теоретичні та прикладні аспекти дослідження мотивації та стимулювання праці знайшли своє відображення в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених зокрема, В. Абрамова, К. Альдерфера, О. Віханського, В. Врума, Ф. Герцберга, О. Грішнєвої, І. Завадського, С. Занюк, О. Козлова, А. Колота, І. Кузнєцова, О. Кузьміна, С. Іванова, Г. Іванченко, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Д. Макклеланда, Е. Мейо, О. Новікова, Н. Самоукіної, Н. Склірук, А. Сміта, С. Цимбалюк та інших. Проте, багато проблем, пов'язаних із дослідженням особливостей мотивації персоналу логістичних підприємств, залишаються невирішеними, що зумовлює необхідність подальших поглиблених досліджень.

Мотивація логістичного персоналу – це сукупність факторів, які спонукають співробітників працювати ефективно і досягати поставлених цілей.

Особливості мотивації персоналу логістичних підприємств:

1. Вплив специфіки роботи. Робота логістів часто пов'язана з фізичними навантаженнями, монотонністю та стресовими ситуаціями. Це необхідно враховувати при розробці системи мотивації.

2. Важливість командної роботи. Ефективність роботи персоналу логістичних підприємств залежить від злагодженої роботи всієї команди. Слід створити сприятливий мікроклімат в колективі та заохочувати командну роботу.

3. Відповідальність за результат. Логісти несуть відповідальність за збереження товарів, дотримання термінів доставки та інші важливі аспекти логістичного ланцюга. Важливо розробити систему мотивації, яка буде стимулювати співробітників до досягнення цілей підприємства.

Логістичні підприємства займаються організацією поставок, складанням та розподілом товарів, координацією ланцюгів постачання. Для мотивації персоналу таких підприємств

важливо враховувати: зростання продуктивності праці (мотивація працівників повинна стимулювати їх до більш ефективної роботи, що сприятиме покращенню процесів логістики); система бонусів (винагороди за досягнення поставлених цілей та результативності можуть підвищити мотивацію співробітників); професійний розвиток (надання можливостей для навчання та розвитку спеціалістів у галузі логістики дозволить залучити та утримувати кваліфікований персонал); комунікація та взаємодія (створення комфортної атмосфери на робочому місці та сприяння співпраці між працівниками допомагає зберегти високий рівень мотивації).

Отже, дослідження мотивації персоналу логістичних підприємств дозволяє: розробити ефективну систему мотивації, яка буде стимулювати співробітників до роботи з максимальною віддачею; підвищити продуктивність праці логістів; покращити якість логістичних послуг; зменшити витрати на персонал; знизити плинність кадрів; підвищити лояльність співробітників до компанії.

**Підлужна Вероніка**

студентка 2 курсу

**Ясінська Тетяна**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ**

Досягнення та підтримка бажаного рівня економічної безпеки дає змогу підприємству не лише зберегти свою частку ринку, але й отримати перевагу над конкурентами. Економічна безпека підприємства та персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Виживання кожного підприємства, в умовах високої динаміки і складно прогнозованої зміни середовища функціонування, в значній мірі пов'язано із дієздатністю служби безпеки. Під впливом жорсткої конкуренції на ринку більшість компаній створили спеціальні підрозділи безпеки, які виконують широкий спектр завдань, від фізичного захисту майна до збору конкурентної інформації та протидії ворожим розвідувальним діям. Однак, незважаючи на певні успіхи на тактичному рівні, без системної адаптації, що ґрунтується на актуальній та точній інформації про ефективність роботи цих підрозділів, досягти стратегічних цілей безпеки неможливо.[1]

Метою роботи є дослідження методології комплексної оцінки управління економічною безпекою підприємства та персоналу, визначення ключових індикаторів та факторів, що впливають на рівень безпеки, а також пропонування рекомендації щодо вдосконалення системи управління.

Управління економічною безпекою персоналу передбачає:

- Захист персоналу від фізичних та психологічних загроз;
- Забезпечення безпечних та комфортних умов праці;
- Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу;
- Запобігання витоку інформації та інтелектуальної власності.

Я вважаю, що економічну безпеку можна розглядати як динамічний стан підприємства, а не просто як статичну характеристику. З позиції цього дослідження, економічна безпека – це здатність підприємства володіти достатніми ресурсами, мати доступ до ринків, а також конкурентні переваги, необхідні для досягнення поставлених цілей розвитку, виконання місії та забезпечення стійкої конкурентоспроможності на довгостроковій перспективі. Наприклад, до ресурсів, які важливі для економічної безпеки, можна віднести фінансові ресурси, людські ресурси, матеріально-технічні ресурси та інформаційні ресурси. Доступ до ринків включає доступ до ринків збуту продукції та послуг, а також доступ до ринків постачання сировини та матеріалів. Конкурентні переваги можуть бути обумовлені, наприклад, унікальною техно-

логією, сильним брендом або кваліфікованим персоналом. На динаміку економічної безпеки підприємства можуть впливати різні фактори, такі як зміни в економічній кон'юнктурі, поява нових конкурентів, зміни в державному регулюванні та технологічні інновації.

Для формування методологічної основи оцінки управління економічною безпекою підприємства, зокрема персоналу, рекомендовано використовувати методи: індукції та дедукції, порівняння та систематизації; синтез та аналіз – для формування теоретичних положень оцінки управління економічною безпекою підприємства; морфологічний аналіз – для з'ясування змісту принципів, методів, об'єктів оцінювання, засобів оцінювання та інформаційно-організаційного забезпечення; графічні; абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.[2, 3]

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємства та персоналу:

- Розробка стратегії управління економічною безпекою підприємства та персоналу.
- Впровадження системи моніторингу та прогнозування загроз економічній безпеці.
- Запропонування комплексу заходів щодо нейтралізації та мінімізації впливу загроз.
- Розробка системи мотивації та стимулювання персоналу для забезпечення економічної безпеки.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, фахівцями з економічної безпеки, науковцями та викладачами для: оцінки рівня економічної безпеки підприємства та персоналу, розробки та вдосконалення системи управління економічною безпекою, підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного середовища, забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

В результаті проведених досліджень стало очевидно, що для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства необхідний комплексний механізм, який буде ґрунтуватися на стратегічному підході, що включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Також важливим є впровадження принципів ситуативного управління, що передбачає адаптацію стратегії та тактики до мінливих умов ведення бізнесу. Цей напрямок стане найпершим для подальших досліджень, спрямованих на розробку практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження ефективного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.[4]

#### **Список використаних джерел**

1. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В. Т. Шлемко, І. Ф. Білько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с
2. Забродський В. А. Власність, економічна безпека і держава / В. А. Забродський, М. О. Кизим // Економічна кібернетика. – 2000. – № 3–4. – С. 58–63.
3. Андрійчук, В. Г. Економіка аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук, КНЕУ, Київ, Україна.
4. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук [за ред. Т. Г. Васильціва]

## НОВІ ДЕРЖАВНІ АКТИВНІ ПРОГРАМИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сьогодні, в умовах повномасштабної військової агресії проти України, важлива підтримка державою на ринку праці бізнесу та населення. Як реагування на нові виклики на державному рівні запропоновано низку активних програм для роботодавців та працівників. Ці програми покликані допомогти шляхом надання фінансової допомоги у вирішенні питань започаткування та розвитку бізнесу, збереження та створення нових робочих місць в т.ч. для соціально вразливих категорій населення, підвищення конкурентоспроможності громадян на ринку праці, їх професійного рівня, отримання нових навиків та затребуваних професій.

Найбільш актуальними для роботодавців об'єднаного Львівського району стали такі програми надання компенсацій:

- виплата допомоги по частковому безробіттю виробничим підприємствам та суб'єктам підприємницької діяльності, якщо вони втратили частину заробітної плати через зупинення чи скорочення виробництва продукції або втратили можливість виконувати роботи чи надавати послуги з виробництва продукції (до 50% від мінімальної заробітної плати, відповідно до втраченого заробітку, тривалістю до 180 кал. днів, Постанова КМУ від 21 червня 2022 р. №702) [1]. 1 підприємство на підтримку та збереження 1153 робочих місць протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року скористалося таким видом компенсації.
- компенсація роботодавцям витрат на заробітну плату при працевлаштуванні ВПО під час воєнного стану (після 24.02.2022 року) у розмірі мінімальної заробітної плати, визначеної законодавством, упродовж перших трьох місяців з дати працевлаштування, а для осіб з інвалідністю з числа ВПО – упродовж 6 місяців з дати працевлаштування (Постанова КМУ від 20.03.2022 року №331) [2]. Таким видом компенсації протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року скористалися 250 ПОУ на 650 робочих місць.
- компенсація роботодавцям витрат при працевлаштуванні зареєстрованого безробітного з числа внутрішньо переміщених, до 16 тис.грн. тривалістю 6 місяців протягом 12 місяців працевлаштування (Постанова КМУ від 08.09.2015 №696). 34 ПОУ Львівського району скористалися даним видом компенсації протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року на 43 робочих місць.
- компенсація роботодавцям за працевлаштування окремих категорій зареєстрованих безробітних (Постанова КМУ від 10.02.2023 №124) [3]. 89 безробітних було працевлаштовано до 82 роботодавців протягом згаданого вище періоду з цим видом компенсації.
- компенсація єдиного соціального внеску за працевлаштування на нові робочі місця тривалістю 12 місяців протягом 2 років (Постанова КМУ від 18.04.2023 № 338) [4]. 208 робочих місць у 148 роботодавців було створено з використанням даного виду компенсації.
- компенсація роботодавцям витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю, до 106,5 тис.грн. у разі працевлаштування особи I групи інвалідності та до 71 тис.грн. – II групи (Постанова КМУ від 22.08.2023 №893) [5]. Таким видом компенсації протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року скористалися 2 роботодавця на облаштування 2 робочих місця для працівників з інвалідністю.

Найбільш ефективною та затребуваною програмою розвитку та підтримки професійного рівня працівників, підвищення їх конкурентоздатності на ринку праці, є програма ваучерів на навчання [6]. Особи віком понад 45 років, страховий стаж котрих становить не менш як 15 років, а також учасники бойових дій, внутрішньо переміщені особи та постраждали від агресії, особи з інвалідністю можуть одноразово отримати ваучер на суму до 30280грн (станом на

01.01.2024р.) на навчання за понад сто затверджених КМУ професій та спеціальностей. Подача заявки здійснюється через центр зайнятості та портал Дія. Цією програмою підтримки протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року скористалися 556 осіб у Львівському районі, найбільше за напрямком вищої освіти – психологія.

Ефективними та популярними серед бізнесу стали мікрогранти «Власна справа» [7]. Подача заявки здійснюється через портал Дія. Цією програмою підтримки протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року скористалися 773 суб'єкти підприємництва та особи, котрі започатковували бізнес. Умовою програми надається грант до 150 тис грн. за умови створення 1 робочого місця та 250 тис. грн. – за умови створення 2х, а кошти протягом трьох років повертаються податками. На подібних умовах, тільки дещо більш вигідний, діє грант для ветеранів та членів їх сімей, яким уже скористалося 15 осіб у районі.

За грантовою програмою для переробних підприємств “Новий рівень” підприємці можуть отримати грант до 8 млн. грн. на розвиток бізнесу. При цьому обов'язковою умовою надання коштів є створення отримувачем гранту 25 нових робочих місць. Подача заявки здійснюється також через портал Дія.

Окремо діє програма професійного навчання для учасників бойових дій, підготовка фахівців під замовлення роботодавців, програми тимчасової зайнятості, як організація громадських, суспільно корисних та інших робіт тимчасового характеру. До такого виду робіт протягом 2023 – 1 кварталу 2024 року було залучено 708 осіб у районі.

Таким чином на відміну від пасивної політики зайнятості, де соціальні кошти Державою використовувались в основному (до 90%) на виплату допомоги з безробіття, сьогодні пасивні виплати становлять лише до 40% витрат, а решта вкладається в підтримку бізнесу та людського капіталу, що є запорукою стабільного та гармонійного економічного та соціального розвитку суспільства та економіки, навіть у цей складний для нашої країни час.

#### Список використаних джерел

1. Постанова КМУ від 21 червня 2022 р. №702. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2022-%D0%BF#Text>
2. Постанова КМУ від 20.03.2022 року №331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>
3. Постанова КМУ від 10.02.2023 №124. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text>
4. Постанова КМУ від 18.04.2023 № 338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338-2023-%D0%BF#Text>
5. Постанова КМУ від 22.08.2023 №893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text>
6. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://voucher.dcz.gov.ua/>
7. Сайт «ДІЯ». URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>

**Савіна Наталія**

д.е.н., проф.

**Миколюк Андрій**

Національний університет водного господарства та природокористування

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціально-економічне трансформування, реформування, євроінегрування в Україні вимагають від системи освіти (всіх її рівнів) не лише модернізування матеріально-технічної бази закладів освіти, але й формування, розвитку інноваційного кадрового складу, професійних, наукових, науково-педагогічних працівників, педагогів, які будуть здатними формувати та реалізовувати стратегії, тактики своєї професійної діяльності у відповідності із викликами (зокрема це стосується і воєнного періоду) [3].



Дослідженню проблематики формування системи управління персоналом закладів освіти присвячена значна кількість наукових праць. Серед науковців, які займаються вказаними проблемами доцільно виокремити наступних: Волянська-Савчук Л. [1], Мацишина М. [1], Козакевич А. [2], Майстренко Ю. [3], Мармаза О. [4], Могильна Л. [5, 8], Стоянець Н. [6], Ткаліч Т. [7], Харченко Т. [8] та інших. Вітчизняна освіта без заперечень виступає стратегічним ресурсом, який сприятиме покращенню як добробуту людей так і забезпеченню національних інтересів, зміцненню авторитету, конкурентоспроможності держави в цілому на міжнародній арені. Особливо це набуло актуальності за умов євроінтегрування. Гармонійне соціально-економічне зростання є неможливим без людського фактору. Саме тому підвищення ефективності системи управління персоналом закладів освіти є надзвичайно актуальним. Адже завдяки йому вирішуватимуться наступні проблеми: підбирання, підготовки та подальшого раціонального використання кваліфікованого, освіченого персоналу. Інтенсифікування виробництва, активний розвиток науково-технічного прогресу, структурні зміни, трансформування економіки, євроінтеграційний вектор її розвитку та ін. обумовлюють значущість реформування системи управління в цілому та закладів освіти України зокрема. Адже ефективна діяльність вітчизняних суб'єктів підприємництва, державних установ, організацій тощо суттєво залежить від персоналу, кадрів, які навчаються в українських закладах освіти. Реформування, модернізування, цифровізування системи вітчизняної освіти ставлять нові завдання, щодо підвищення рівня якості навчання, виховання учнів, студентів, аспірантів, докторантів. Успішне виконання вітчизняними закладами освіти покладених на них завдань, спрямованих на досягнення високого рівня якості освітнього, навчального, виховного, наукового та інших важливих процесів на сьогодні безпосередньо залежить від рівня ефективно взаємодії всіх його учасників та зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Передусім це стосується їх керівництва, педагогічного, наукового і науково-педагогічного персоналу а також допоміжного персоналу. Лишень комплексні зусилля всіх елементів сприятимуть досягненню поставлених організаційних цілей. Визначаючи педагогічний, науково-педагогічний персонал навчального закладу як організовану частину його трудового колективу, що включена до процесу реалізування здійснюваних ним педагогічних, наукових функцій, потрібно констатувати, що специфіка функціонування вітчизняної освітньої системи обумовлює необхідність поєднання як традиційних для загального менеджменту персоналу підходів, так і особливих, притаманних саме науковим, педагогічним його функціям [2]. Наслідками цифрового трансформування стає активний прояв нових тенденцій/трендів. Будь-які інновації у освітянській сфері вимагатимуть розв'язання суперечності між прагненням педагогів (вчителів) зберігати усталені режими професійної діяльності і неможливістю відповідати реальності без руйнування діючих стереотипів, виходу із «зони комфорту» задля освоєння, активного застосування новітніх (інноваційних) професійних навичок [3]. Реалізування зваженої, комплексної політики управління персоналом у вітчизняних освітніх закладах дозволить підвищувати рівень мотивування, рівень ефективності роботи їх персоналу, успішно утримувати, активно розвивати власні талановиті кадри (сьогодні, за умов війни, це є одним із першочергових завдань), що загалом цілком узгоджується із основним стратегічним напрямком якісного управління освітою України [3]. Ще однією важливою та актуальною вимогою до якісної характеристики вітчизняної освіти виступає усунення дисбалансу між знаннями і навичками, отриманими у різних закладах освіти та вимогами високо конкурентного вітчизняного ринку праці [3]. Враховуючи те, що наша держава поставила досить амбітні цілі щодо реорганізування, реформування системи управління, фінансування освіти шляхом децентралізування, дерегулювання, запровадження інституційної, академічної, фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу їх відповідальності за результати виховної, освітньої та наукової діяльності [4, с. 14-15]. Поступово відбувається переходження від адміністративно-розпорядчої системи управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту. Саме дана система сприятиме розвитку, активному використанню творчого потенціалу працівників закладів освіти шляхом формування умов комфортних для саморозвитку, самовдосконалення працівників. Процеси глобалізування, євроінтегрування, структурного реформування освітянської сфери вимагають від закладів освіти запровадження інноваційних підходів, механізмів, заходів, активізування викорис-

тання сучасних, креативних персонал-технологій, які повинні чітко відповідати тим тенденціям (трендам), які сьогодні існують у цій сфері. Застосування їх сприятимуть підвищенню рівня результативності, ефективності управління персоналом вітчизняних закладів освіти. Отже, ключовими проблемами сьогодення виступають наступні: потреба формування та реалізування зваженої, комплексної політики управління персоналом у вітчизняних освітніх закладах, потреба освоєння та активного застосування новітніх (інноваційних) професійних навичок працівниками закладів освіти, цифровізування, діджиталізування всіх процесів управління кадрами у закладах освіти тощо. Вирішення вказаних проблем є першочерговим за сучасних умов.

#### Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. №1(33). С. 33–42.
2. Козакевич А.С. Особливості управління людськими ресурсами в закладах освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. 19 (2(45)). С.234-248.
3. Майстренко Ю.В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 52–56.
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2507>
6. Стоянець Н. Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти. Економіка та суспільство. 2023. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686>
7. Ткаліч Т.І. Кадровий потенціал менеджменту освіти: проблеми формування, використання і управління. Економічний вісник НГУ 2007 № 3. С. 101-108.
8. Харченко Т., Могильна Л. Роль закладів освіти в розвитку і управлінні соціальною відповідальністю. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. (6 (06)). С. 52-55

**Тіхонов Григорій**

к. військ. н., с.н.с., полковник,  
начальник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час

**Кир'янова Олена**

к.е.н., доцент, н.с.

Національний університет оборони України

### ЦІННІСНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Цінності та етична свідомість відіграють критично важливу роль у військових організаціях. Зокрема, неможливо побудувати ефективну систему військового лідерства без спільного ціннісного базису. Спільне розуміння та сприйняття морально-етичних норм та цінностей є передумовою згуртованості та єдності війська будь-якої держави. Військові цінності є основою спільної професійної ідентичності армійських професіоналів, їх ставлення до своєї справи та принципів служіння своїй країні. Більшість армій світу мають історично обумовлені та усталені протягом кількох десятиліть кластери військових цінностей, тоді як у Збройних Силах України цей перелік досі остаточно не сформований.

Разом з тим, у січні 2024 року було затверджено оновлену Доктрину військового лідерства (далі – Доктрина), яка проголошує укріплення та розвиток військового лідерства в Збройних Силах України на основі ціннісно-компетентісного підходу на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях управління. Означені концептуальні засади покликані забезпечити безперервний розвиток та самовдосконалення військових лідерів за допомогою формування етичної свідомості, яка в поєднанні з військовою фаховістю та особистісною

ефективністю надає військовому лідеру спроможність приймати правильні рішення за складних обставин та мотивувати особовий склад до їх виконання. Формування нової генерації військових лідерів в Україні неможливе без синергії цінностей, професійних та особистісних компетентностей та набутого унікального військового досвіду. Відповідно, Доктрина утверджує ціннісну основу військового лідерства у ЗС України в сучасних реаліях [1].

Цінності однакові для усіх лідерів, незалежно від положення, досвіду та посади. Вони гартують військового лідера, набуваючи форм фізичної витривалості, розумової ясності та емоційної стійкості, що являє собою Дух воїна. Військовослужбовці приєднуються до збройних сил, спираючись також на особистісні цінності та моральні орієнтири, сформованими в дитинстві й виплекані роками соціального досвіду. У ситуаціях невизначеності, коли правила не дають чітких вказівок щодо способу дій, професійні військовослужбовці ґрунтують свої рішення та дії на моральних принципах та ціннісних орієнтирах. Таким чином, забезпечується дотримання армійської етики, укріплення командної згуртованості та збереження довіри українського народу до своєї армії.

Зауважимо, що неможливо нормативно зобов'язати дотримуватися цінностей, морально-етичних норм чи традицій справедливої війни, але саме відданість їм забезпечує силу та єдність війська. Дотримання спільних ціннісних основ у Збройних Силах України сприятиме повсюдній імплементації Етосу Воїна – узагальненої характеристики культури української національної військової спільноти, яка виражена в системі її панівних цінностей і норм поведінки – у процес бойової, національно-патріотичної, психологічної підготовки, військової служби, бойового застосування і духовної підтримки особового складу (персоналу) ЗС України у відповідності до національних, історичних, бойових традицій, військових організаційних структур видів, окремих родів військ (сил) [1, с. 8].

Згідно з Доктриною, цінності військового лідера – це критерії прийняття особистих рішень, внутрішні вимоги, переконання, стимули, мотиви поведінки і прояву культури військовослужбовця у суспільстві та при виконанні професійних обов'язків, що характеризують цілісність і гармонійність його особистості. Цінності є базисом військового лідерства, адже являють собою особисті моральні норми, принципи, ідеали, поняття, що лежать в основі довірчих взаємовідносин в частині (підрозділі), прийняття етичних рішень, самовідданого служіння українському народові і своїм підлеглим, які викликають у них повагу та довіру. Основними цінностями військових лідерів ЗС України є честь, стійкість, професійність та єдність [1, с. 15-16].

*Чесць* – базова цінність, визначає здатність військовослужбовця керуватися в особистому житті та при виконанні військового обов'язку національними і євроатлантичними цінностями, принципами військової служби, вимогами міжнародного права, поважати національні військові традиції, ставити вимоги військової служби та інтереси підлеглих понад власні амбіції і потреби. Вірна та віддана служба Українському народові – найвищий прояв честі військовослужбовця ЗС України. Відповідальне ставлення до воїнської честі вимагає від військового лідера поваги до честі і гідності оточуючих, справедливого та неупередженого ставлення до бойових побратимів, пріоритету заохочення (схвалення), особливого вшанування пам'яті полеглих Воїнів. За своїм змістом і природою поняття честі аналогічне поняттю гідності [1, с. 16].

*Стійкість* – базова цінність, яка гартує Дух воїна, поєднує хоробрість, наполегливість, рішучість та витримку, адаптивність та незламність у критичних ситуаціях, набуває форм фізичної витривалості, розумової ясності, моральної готовності до виконання поставлених завдань та психологічної стійкості. Стійкість – це моральна сила під час подолання страху смерті і здатність рухатися вперед всупереч внутрішнім та зовнішнім перешкодам, як цього вимагає наказ і воїнська честь. Наразі Українські Воїни є взірцем військової стійкості і незламності для всього світу [1, с. 17].

*Професійність* – базова цінність, яка передбачає високе володіння компетентностями військового лідера, соціально та фахово зумовлену синергію професійно значущих якостей, вмотивованості, військово-професійної та особистісної компетентності, глибоке розуміння

військової науки, готовність до виконання завдань будь-якого рівня складності, володіння сучасними технологіями та методиками вирішення нестандартних та непередбачуваних ситуацій в межах своїх повноважень тощо. [1, с. 17].

*Єдність* – базова цінність для формування ефективної боєздатної команди, форма духовного споріднення, взаємопідтримки та довіри, основа для формування культури військового колективу, побратимства, тобто беззаперечної допомоги та підтримки один одного в умовах повсякденної військової служби та в бою. Відчуття військової єдності підсилюється розділеною радістю спільних перемог, відповідальністю за виконання завдань та спільною пам'яттю про полеглих побратимів (посестер) [1, с. 17].

Отже, військове лідерство базується на узгодженому розумінні ціннісних засад служіння українському народові, спільних нормативних і етичних правилах поведінки та командної взаємодії, усвідомленні спільної мети, взаємопідтримці та партнерстві. Моральним орієнтиром у неупорядкованих, нестандартних, кризових, бойових ситуаціях для багатьох командирів стають саме спільні цінності. Цінності направляють військових лідерів й у щоденній діяльності, формують спільну професійну ідентичність та етичну поведінку.

### Список використаних джерел

1. Доктрина військового лідерства (2024). Режим доступу: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>

**Ярема Тарас**

здобувач вищої освіти (першого) освітнього рівня  
спеціальності 051 «Економіка»

**Сватюк Оксана**

к.е.н., доцент кафедри МПА ІНЕМ  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ОРГАНІЗУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ЗА ПРОЄКТОМ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Для ефективного функціонування фізичної особи підприємця постає актуальне питання переоцінки існуючих форм організації праці. Оскільки праця та персонал є стратегічно важливими ресурсами підприємництва в умовах високого ризику, а підвищення рівня цифровізації та організації на підприємстві є головною умовою конкурентоспроможності. Основною проблемою ефективного функціонування українських підприємств є відсутність комплексного дослідження та аналізу можливих форм організації праці для ефективного використання наявних і потенційних ресурсів. Організація праці на підприємстві є складним і витратним процесом, тому вимагає чіткого регламенту, постійного контролю, інформаційного Інтернет забезпечення. Питання організації праці досліджували: В.О.Новак, Л.В. Шовкун, О.В. Сардек, Л.В. Балабанова, Г.В. Осовська, Ф.І.Хміль. Тому вивчення даної теми є сучасним і актуальним етапом наукового пошуку.

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації праці на підприємстві «Sport Style» та удосконалення особистого проекту створення ФОП. Об'єктом дослідження є процес організації праці на підприємстві «Sport Style», що спеціалізується на продажі спортивного взуття. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації праці на підприємстві. Методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення, системний підхід.

Для підвищення операційної ефективності відбувається оптимізація бізнес-процесів, впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизованих систем логістики, управління запасами та клієнтським досвідом. Налагоджуються міцні партнерські стосунки з постачальниками. Цифровізація праці в інтернет-магазині дозволяє досягати зростання обсягів продажів, нарощувати клієнтську базу в різних регіонах, забезпечувати цільові показники рентабельності та

прибутковості бізнесу. Інформація проєкту на рік та динаміку основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства наведено в таблиці 1.

Основними статтями надходжень на 3 роки для проєкту інтернет-магазину є:

1. Початковий розмір гранту складає 250 000 грн.
2. Надходження від реалізації товарів/послуг: Це найбільша стаття надходжень, яка зростає з 90 000 грн у першому кварталі до 268 820 грн у дванадцятому кварталі, сумарно складаючи 1 690 871 грн за весь період реалізації бізнес-плану.
3. Додаткові доходи від реалізації товарів/послуг: Ця стаття також демонструє зростання, починаючи з 30 000 грн у першому кварталі й досягаючи 110 854 грн у дванадцятому кварталі, із сумарним надходженням 662 696 грн.
4. Доходи від реалізації майна: Нерегулярні надходження, які коливаються від 6 000 грн до 85 272 грн за квартал, сумарно складаючи 623 646 грн.
5. Інші джерела надходжень грошових коштів: Незначні надходження у розмірі від 1 000 грн до 4 434 грн за квартал, сумарно – 25 430 грн.

Загальна сума надходжень за період реалізації бізнес-плану становить 3 252 642 грн.

До основних статей витрат належать:

1. Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/наданням послуг: Найбільша стаття витрат, яка становить 1 101 400 грн за весь період, зі сталим рівнем 106 750 грн на квартал, за винятком деяких кварталів.
2. Придбання майна для здійснення діяльності: Значні витрати, що коливаються від 20 100 грн до 50 000 грн за квартал, сумарно складаючи 420 400 грн.
3. Витрати на оренду: Постійні щоквартальні витрати у розмірі 15 000 грн, сумарно – 180 000 грн.

Таблиця 1

**План основних фінансово-економічних результатів діяльності «SportStyle» на рік**

Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Виручка від реалізації				
- Обсяг продаж (од.)	30	60	70	30
- Ціна за одиницю	950	950	950	950
- Виручка від реалізації	28 500	57 000	66 500	28 500
Собівартість реалізованої продукції (50%)	14 250	28 500	33 250	14 250
Валовий прибуток	14 250	28 500	33 250	14 250
Адміністративні витрати	35 000	35 000	35 000	35 000
Витрати на збут (15%)	4 275	8 550	9 975	4 275
Позареалізаційні витрати	2 000	4 000	3 000	1 000
Позареалізаційні доходи	1 000	2 000	1 500	500
Прибуток до оподаткування	-25 025	-17 050	-13 225	-25 525
Податок на прибуток (18%)	0	0	0	0
Чистий прибуток	-25 025	-17 050	-13 225	10 250

4. Комунальні послуги: Сталі витрати у розмірі 30 000 грн на квартал, сумарно – 360 000 грн.

5. Маркетинг та реклама: Постійні щоквартальні витрати у розмірі 10 000 грн, сумарно – 120 000 грн.

6. Витрати на оплату праці: Сумарно 265 200 грн, включаючи заробітну плату заявника (85 200 грн) та оплату праці працівників (180 000 грн).

7. Податок за грантом: Щоквартальний розмір повернення зменшується або одноразово 45000 грн.

8. Сплата податків і зборів: Сталий розмір 13 632 грн на квартал, сумарно – 163 584 грн.

Загальна сума витрат за період реалізації бізнес-плану становить 1 530 184 грн.

Проект створення робочих місць за посадами відображено у табл. 2.

Таблиця 2

**Проект зростання складу персоналу підприємства на два роки**

Посада	поточний рік	наступний рік
1. Керівництво	1	1
2. Відділ продажів та маркетингу	2	2
3. Відділ розробки та супроводу веб-сайту	-	1
4. Логістичний відділ	-	2
5. Відділ обслуговування клієнтів	-	3
6. IT-адміністратор	-	-
7. Всього штатних співробітників	3	9

Запланований перехід від мінімального штату в 3 особи у поточному році до повноцінної команди з 9 працівників у наступному році свідчить про масштабні плани розвитку та зростання онлайн-магазину спортивного взуття. Суттєве збільшення персоналу відділу продажів та маркетингу з 1 до 3 осіб, включаючи двох нових маркетологів, вказує на посилений фокус на просуванні продукції, залученні нових клієнтів та збільшенні обсягів продажів. Введення у штат веб-розробника та двох логістів забезпечить належний розвиток та супровід веб-сайту, а також ефективну логістику для обробки зростаючої кількості замовлень. Збільшення кількості менеджерів з обслуговування клієнтів з 1 до 2 осіб дозволить підвищити якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Керівництво залишається в складі однієї особи, ймовірно, для забезпечення централізованого управління під час періоду активного розширення бізнесу. Загалом, таке кардинальне збільшення штатного розпису у наступному році демонструє впевненість керівництва у зростанні попиту на продукцію та необхідність посилити всі ключові напрямки діяльності для належного забезпечення цього зростання. визначити необхідну чисельність працівників, розрахувати нормо-години, фонд робочого часу та потенційні втрати робочого часу. Вихідні дані на поточний рік: середня кількість запитів від клієнтів за місяць: 1200; норма часу на обробку одного запиту: 20 хвилин; тривалість ненормованого робочого дня 8 годин; кількість робочих днів на місяць – 22 дні; передбачувані втрати робочого часу (відпустки, хвороби тощо): 10%

Розрахуємо за вихідними даними:

1. Нормо-години на обробку запитів за місяць: Нормо-години = Кількість запитів \* Норма часу на обробку одного запиту = 1200 запитів \* 20 хвилин = 24000 хвилин = 400 годин

2. Фонд робочого часу відділу за місяць: Фонд робочого часу = Тривалість робочого дня \* Кількість робочих днів на місяць = 8 годин \* 22 дні = 176 годин (для одного працівника)

3. Потенційні втрати робочого часу за місяць: Потенційні втрати = Фонд робочого часу \* Передбачувані втрати робочого часу = 176 годин \* 0,1 = 17,6 годин (для одного працівника)

4. Чисельність працівників відділу: Чисельність = (Нормо-години на обробку запитів) / (Фонд робочого часу – Потенційні втрати) = 400 годин / (176 годин – 17,6 годин) = 400 годин / 158,4 годин = 2,52 ≈ 3 працівники

Таким чином, для ефективної роботи відділу обслуговування клієнтів онлайн магазину спортивного взуття "SportsShoes" необхідно: нормо-години на обробку запитів за місяць: 400 годин; фонд робочого часу відділу за місяць: 176 годин (для одного працівника); потенційні втрати робочого часу за місяць: 17,6 годин (для одного працівника); чисельність працівників відділу – 3 особи. Отже, згідно з розрахунками, для забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів відділ потребує трьох працівників з урахуванням нормативних показників часу на обробку запитів та потенційних втрат робочого часу.

Керівництво повинно приділяти особливу увагу кожному з цих аспектів організації праці, забезпечуючи злагоджену взаємодію між відділами та співробітниками. Це дозволить підвищити продуктивність, поліпшити рівень обслуговування клієнтів, забезпечити стійкий розвиток бізнесу та посилити конкурентні переваги онлайн-магазину "Sport Style" на ринку спортивного взуття. Лише за умови ретельної організації праці підприємство зможе досягти максимальної ефективності та стати лідером серед онлайн-продавців спортивного взуття. Функції керівників та підлеглих працівників підрозділів "Sport Style" представлено в табл.3.

Компанія "Sport Style" планує значне розширення свого бізнесу та штату в 2024 році порівняно з 2023 роком. У 2023 році організаційна структура була досить компактною, з одним керівником та двома працівниками у відділі продажів та маркетингу. Однак у 2024 році передбачається створення трьох нових відділів: розробки та супроводу веб-сайту, логістики та обслуговування клієнтів.

Поява відділу розробки та супроводу свідчить про наміри компанії інвестувати в розвиток онлайн-присутності та покращення клієнтського досвіду через веб-сайт. Логістичний відділ забезпечить ефективне управління запасами, обробку замовлень та організацію доставки, що є критично важливим для роздрібного бізнесу. Відділ обслуговування клієнтів відповідатиме за взаємодію з клієнтами, консультування та вирішення проблем, підвищуючи рівень обслуговування та лояльність клієнтів.

Загалом, ці зміни в організаційній структурі та збільшення чисельності персоналу вказують на амбітні плани зростання компанії "Sport Style" у 2024 році. Розширення штату дозволить забезпечити необхідні ресурси для підтримки нових напрямків діяльності, таких як онлайн-продажі, логістика та покращене обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку має сприяти зміцненню конкурентних позицій та збільшенню доходів компанії. Онлайн магазин спортивного взуття "SportsShoes" планує організувати ефективну роботу відділу обслуговування клієнтів.

Таблиця 3

**Чисельність персоналу, розподіл функції керівників та підпорядкованих їм працівників "Sport Style"**

Посада	Чисельність у поточному році	Чисельність у наступному році	Функції
Керівник	1	1	Загальне керівництво та стратегічне планування діяльності інтернет-магазину
Відділ продажів та маркетингу	2	2	Продажі, маркетинг, реклама, просування бренду
Відділ розробки та супроводу веб-сайту	-	1	Розробка, оновлення та технічна підтримка веб-сайту
Логістичний відділ	-	2	Управління запасами, обробка замовлень, організація доставки
Відділ обслуговування клієнтів		3	Обробка запитів клієнтів, консультування, розгляд претензій

Практичне значення отриманих результатів дозволить прослідкувати тенденції розвитку сучасних засобів організації праці, оцінити механізми організації праці персоналу на підприємстві «Sport Style», проаналізувати її недоліки та переваги, надати рекомендації щодо запровадження ефективної системи та використання передових практик. Важливим напрямком є безперервне розширення асортименту за рахунок нових колекцій та брендів, оперативне оновлення відповідно до актуальних трендів та інновацій в галузі. Впроваджуються нові сервіси й удосконалюються існуючі, наприклад персоналізовані консультації, зручні способи доставки та повернення товарів. та підвищення ефективності діяльності підприємства. Зрештою, онлайн-магазин дотримується принципів соціальної та екологічної відповідаль-

ності, впроваджує практики захисту довкілля, підтримує громадські ініціативи та сприяє розвитку спорту й здорового способу життя.

#### Список використаних джерел

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України. Документ 2136-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 19.07.2022, підстава – 2352-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Бабенко А.Г. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2012. – 144с.
3. Сватюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – Вип. 4, № 2. – С. 210–222. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf>



## СЕКЦІЯ 4

**ВПЛИВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
НА ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ****Бурак Маркіян**

аспірант

кафедра обліку та аналізу

Національний Університет «Львівська політехніка»

**ПОДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ФОРМАТИ XBRL**

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) це міжнародний еталон для подання фінансової звітності за МСФЗ в електронному вигляді.

Цей формат популярний у світі, оскільки дає можливість обробляти значні масиви інформації, зокрема якісних і кількісних показників. Він створений на метаданих, відображених у таксономії, й описаних взаємозв'язках між поняттями.

Таксономія – це специфічна система, яка може бути використана для ідентифікації та поділу інформації для полегшення її пошуку й роботи з користувачем.

Починаючи із січні 2023 року почав активну роботу портал Центру обробки фінансової звітності для звітування фінансової звітності у відповідних форматах, що називається таксономія, який є обов'язковим для тих хто перейшов на міжнародні стандарти. Заповнення такої форми може полягати в іншому перенесенні даних із попередньо складеної фінансової звітності за МСФЗ у вигляді паперової звітності оскільки виявляється неточність між назвами статей у примітках фінансових звітностей. Наприклад, при заповненні рядків «Зарплата» та «Внески на соціальне забезпечення», з'являється складність відображення даних. Зазвичай ці суми присутні у формі 2 «III. Елементи операційних витрат», проте інформація також наявна і у з примітках, як «Адміністративні витрати», «Витрати на збут» та інші. Оскільки практично всі вони мають дані про обрахунки з персоналом.

Як показує практика, прийнятно вносити суми відповідно зі форми №2, оскільки вони не мають інших витрат. Відповідно виникає конфлікт інтересів, коли розмір витрачання на персонал у примітках не відповідає з розміром в розділі III «Звіту про фінансові результати». При перенесенні інформації статте із балансу зокрема «Грошові кошти та їх еквіваленти», наявна ситуація коли, сукупність готівкових коштів юридичної особи що звітується було інкасовано, оскільки на рахунках банку зараховуються у день який є наступним за днем здійснення операції. У примітках такі кошти виокремлюють у «Грошові кошти у дорозі». Також юридична особа може окремо виділяти кошти на депозитних рахунках терміном до 1 календарного року, а також у їх розпорядженні часто налічуються кошти для окремого використання. В такому випадку необхідно мати підтвердження, чи дійсно зці активи відносяться до грошових коштів згідно з п. 7 МСБО 7.

Здійснюючи залучення відповідних спеціалістів, юридична особа дає можливість своїм бухгалтерам робити основну роботу, виконуючи дедлайни по графіках, та уникають ризиків неефективних витрат та зауважень за підсумками зовнішніх перевірок. Аналізуючи сьогоденну практику у створенні XBRL-звітів можна однозначно сказати, що господарювання що підлягають звітуванню віддають перевагу максимальній автоматизації процесу оскільки створення нових автоматизованих процедур, що можуть нашкодити діяльності юридичної особи. Нижче подано коротку схему подання звітності на рис.1 «Покрокова інструкція подання звітності за XBRL»

Розмір штрафних санкцій за відсутність звітування у електронному форматі XBRL відповідно до статті 163 про адміністративні правопорушення. Це ті порушення щодо оприлюднення фінансових звітностей або консолідованої фінансової звітності включно із

звітом аудитора несе за собою утримання штрафу від однієї тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян що секвівалентно (17,000 – 34,000 грн).

#### ЯКІ КРОКИ НЕОБХІДНІ ДЛЯ ПОДАЧІ ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ?



Рис.1. Покрокова інструкція звітування у форматі за iXBRL

Вдруге (протягом року) вчинений проступок, передбачений частиною першою відповідної статті, за яке особу вже було оштрафовано за адміністративне правопорушення, – несе за собою стягнення від двох до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (34,000 – 51,000 грн).

#### Список використаної літератури

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996 – XIV (дата звернення 28.04.2024р.).
2. iXBRL:[сайт].URL:<https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/electronic-reporting-in-xbri-format>(дата звернення 28.04.2024р.).
3. Звітування у форматі Таксономії iXBRL: практичні аспекти складання: [сайт]. URL: [https://buh.ligazakon.net/analytics/216777\\_zvtuvannya\\_u-format-tak\\_sonom-xbri-praktichn-aspekti-skladannya](https://buh.ligazakon.net/analytics/216777_zvtuvannya_u-format-tak_sonom-xbri-praktichn-aspekti-skladannya)(дата звернення 28.04.2024р.);
4. XBRL:[сайт].URL:<https://www.xbri.org>(дата звернення 28.04.2024р.).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» [Електронний ресурс] : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 01.01.12 р. (зі змінами та доповненнями). – [URL] : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013)(дата звернення 28.04.2024р.).
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам» [Електронний ресурс] : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 01.01.12 р. (зі змінами та доповненнями). – [URL] : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text)(дата звернення 28.04.2024р.).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів» [Електронний ресурс] : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 01.01.12 р. (зі змінами та доповненнями). – [URL] : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_019#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text)(дата звернення 28.04.2024р.).
8. Кодекс України про адміністративні правопорушення: - [URL]:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>(дата звернення 28.04.2024р.).

## ФУНКЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного глобального середовища актуалізується значимість економічної безпеки, рівень якої динамічно посилюється появою нових і загостренням існуючих зовнішніх і внутрішніх загроз. Основою для організації економічної безпеки сучасного підприємства вважається відповідна для таких цілей інформація, яка розкриває зміни у зовнішньому середовищі, зокрема фактори, що можуть негативно позначитися на економічному стані підприємства. Інформаційно-аналітична система, яка достатньою мірою адаптована до специфіки функціонування конкретного підприємства, вважається такою, що може забезпечити інформаційні потреби структурних підрозділів економічної безпеки підприємства. Добре налагоджена на підприємстві система обліково-аналітичного забезпечення за своїм функціональним призначенням повинна забезпечити інформаційний базис для прийняття адекватних до ситуації рішень у сфері економічної безпеки.

Функції цього управлінського інструментарію в системі управління економічною безпекою на підприємстві слід також розглядати і під кутом зору налагодження «взаємодії між його окремими структурними підрозділами» [1, с. 52]. Відповідно до цих функцій на підприємстві повинні бути розроблені системи зворотного зв'язку із суб'єктами безпеки для оперативного уточнення стану об'єктів безпеки на підприємстві та зміни зовнішнього середовища функціонування» [2]. Функції розглядуваної системи обліково-аналітичного забезпечення в управлінні економічною безпекою підприємства можна розкрити за окремими складовими її побудови. Безперечно на перший план слід поставити прийняту на підприємстві концепцію управління економічною безпекою, що впливає на параметри і зміст інформаційних потреб.

В сучасних умовах обліково-аналітична інформація не лише передбачає узагальнення інформації бухгалтерського обліку з подальшими застосуванням методів економічної аналізу, але й вимагає комплексного підходу для визначення змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Виходячи з окресленої функції в досліджуваній системі обліково-аналітичного забезпечення значну роль відіграють процеси спостереження, збирання, узагальнення та реєстрація оперативних даних про господарські факти та процеси, що відбуваються при функціонуванні підприємства. Для забезпечення визначених функцій досліджуваної управлінської системи у сучасній практиці мають адекватно дібрані методи і засоби оброблення та передачі інформації для прийняття управлінських рішень. У цих процесах використовують підсистему внутрішнього аудиту для перевірки відповідності облікової інформації фактичному стану економічної безпеки на підприємстві та і підсистему аналізу показників, вибраних для таких цілей у взаємозв'язку з показниками діяльності підприємства в цілому..

Економічна безпека підприємства є складним і багатогранним поняттям, параметри і зміст якого залежить від чисельних функціональних складових і структурних елементів діяльності підприємств. Впровадження у практику вітчизняних суб'єктів господарювання системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством потребують теоретичного обґрунтування та часткової переорієнтації для вирішення проблем забезпечення безпеки бізнесу. У працях науковців обґрунтовано склад, структуру, принципи функціонування й методологію впровадження обліково-аналітичних систем як головного ресурсу інформаційного забезпечення, орієнтованих на підтримку процесів прийняття рішень щодо посилення економічної безпеки підприємства [3].

Обліково-аналітичне забезпечення в системі управління економічною безпекою підприємства зазвичай подають через такі компонентні складові: моніторинг поточного рівня економічної безпеки підприємства загалом та у розрізі основних функціональних складових; задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки (внутрішніх та зовнішніх); умож-

ливлення врахування аспекту економічної безпеки під час прийняття та реалізації кожного рішення менеджерами підприємства; відстеження зміни рівня економічної безпеки підприємства під впливом викликів, ризиків та загроз.

Функції ціле орієнтованої облікової та аналітичної діяльності в узагальненому виді полягають у розробленні методики формування обліково-аналітичного забезпечення, яке включає діагностування фінансово-господарського стану підприємства, визначення рівня та стану його економічної безпеки та безпеки потенційних партнерів і конкурентів, а також інформаційна підтримка розробки і впровадження заходів боротьби з негативним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Виходячи з окреслених функцій релевантність (аспект формалізації) обліково-аналітичної інформації можна розглядати під кутом зору використання для її систематизації як традиційних методів бухгалтерського обліку (вимірювання, реєстрація, групування й узагальнення), так й економічного аналізу (порівняння, елімінування, статистичні, балансові та ін.). Розгляд загроз на основі систематизованої інформації та її адекватного аналізу дає змогу підготувати основу для організації раціональних заходів, що застосовуються для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Проведені у вітчизняній теорії практиці дослідження дають змогу відзначити низку позитивних моментів впливу механізму обліково-аналітичного забезпечення на функціонування системи економічної безпеки вітчизняних підприємств. Наведені в цій системі інформаційні та аналітичні дані дозволяють оцінити можливий негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз та оцінити ефективність вжитих заходів щодо забезпечення економічної безпеки. Отримання результатів розрахунків у системі обліково-аналітичного забезпечення показників для вітчизняних підприємств, а також їх детальний розгляд допоможе прийняти необхідні рішення, що дозволять мінімізувати вплив негативних чинників на діяльності підприємства, прийняти раціональні і відповідні управлінські рішення та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення рівня стійкості фінансово-економічного стану підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Гнилицька Л. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 3 (157). – С. 51–56.
2. Штангрет А.М. Стеців Л.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 722-726.
3. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб. / О. М. Левченко, Н. С. Шалімова, Т. І. Грінка, О. В. Сторожук. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 190 с.

Гадзало Надія  
аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних вітчизняних тематичних розробках досліджуються питання стосовно параметрів управлінського інструментарію «обліково-аналітичне забезпечення». зокрема й відображення в ньому економічної категорії «витрати». У цьому контексті аналізується існуюче нормативно-правове регулювання формування в обліково-звітній системі інформації про витрати для забезпечення процесу управління витратами на підприємствах, в т. ч. і будівельної галузі [1;2]. Науковцями обґрунтовано напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами на будівельних підприємствах, виходячи з точки зору функцій такого типу інформаційної системи [3]. Аргументується, що

відсутність обґрунтованого обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами будівельних підприємств негативно впливає на результативність його господарської діяльності загалом.

Дослідження у цій предметній сфері здійснюється з формулюванням параметрів і змісту ціле орієнтованої системи обліково-аналітичного забезпечення для процесу управління витратами будівельних підприємств. Відображення витрат бухгалтерською системою підприємства будівельної галузі здійснюють відповідно до вітчизняної законодавчої стандартизації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, покладаючи в основу П(С)БО 16 «Витрати» та П(С)БО 18 «Будівельні контракти».

Облік витрат на будівельному підприємстві ведеться у розрізі будівельних контрактів, згідно визначеного у П(С)БО 18 їх склад, а саме: – витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням цього контракту (прямі) та розподілених між об'єктами будівництва посередніх (накладних) витрати. Ці витрати, пов'язані з організацією та управлінням списуються на будівельні об'єкти будівництва пропорційно до прямих витрат, або обсягів доходу, прямих витрат на оплату праці чи відпрацьованого будівельними машинами і механізмами часу тощо.

Розглядувана нами система обліково-аналітичне забезпечення процесу управління витратами будівельних підприємств акцентована на об'єктивну інформацію про витрати в розрізі різних класифікаційних ознак і об'єктів, яка забезпечує можливості проводити їх оперативний аналіз та контроль. Бухгалтерське відображення діяльності (господарських операцій) будівельного підприємства є складним, оскільки виконання будівельних робіт розтягнуте в часі і потребує розмежування витрат в розрізі окремих етапів. Саме тому керівництво підприємства має організувати ефективне обліково-аналітичне забезпечення процесу управління витратами. З точки зору управління витратами будівельного підприємства основним завданням обліково-аналітичної системи є систематизація інформації, яка втілена в управлінські рішення може забезпечити завдання зниження собівартості будівельних робіт та суміжних послуг.

Для об'єктивного обчислення собівартості будівельних робіт в розрізі окремих об'єктів на основі облікової інформації необхідною умовою насамперед стає чітко визначена номенклатура статей витрат. Наводяться чисельні аргументації, що без чіткого розмежування калькуляційних статей неможливо отримати прозору картину того, що в дійсності впливає на зростання собівартості об'єктів будівництва [3, с. 25]. Саме з такої точки зору бухгалтерську регламентацію процесів формування витрат і встановленням їх оптимального складу безпосередньо пов'язують з рівнем обґрунтованості управлінських рішень.

Загалом обліково-аналітичне забезпечення процесу управління витратами будівельних підприємств найбільш об'єктивно можна розкрити через його складові – облік, аналіз і контроль витрат. Ураховуючи оперативний характер досліджуваної інформаційної системи, організацію обліково-аналітичного забезпечення в системі управління витратами будівельних підприємств слід розглядати такою, що повинна здійснюватися на підприємстві на безперервній основі. На практичному рівні процес систематизації і узагальнення інформаційних потоків про витрати закономірно охоплює конкретно визначені етапи збирання, оброблення та передачі інформації управлінському персоналу для подальшого аналізу та контролю витрат, організованих відповідно до специфіки діяльності та організаційної структури будівельної організації.

Сучасні динамічні зміни на глобальному рівні та умови воєнного стану вітчизняної економіки зумовлюють потребу постійного вдосконалення процесів управління витратами. Відповідним чином це стосується і потреби в змінах сформованого в попередні періоди обліково-аналітичного забезпечення. Руйнування багатьох об'єктів внаслідок воєнних дій окупанта та їх відбудова стосуватимуться раціональної діяльності будівельних підприємств, від управління витратами на яких залежить формування цін та вартості виконаних робіт і послуг. У цьому контексті відзначимо, що без раціонально організованого облікового процесу на будівельному підприємстві неможливо здійснювати калькулювання собівартості будівництва.

Потреба впровадження нових інструментальних засобів в систему обліково-аналітичного забезпечення управління витратами будівельних підприємств зіставляється також із

впровадженням у цій сфері новітніх технологій. Саме тому удосконалення сформованої системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами будівельних підприємств повинно орієнтуватися на нового типу специфічні особливості процесу будівництва. До них можна віднести змінені часові тривалості операційного циклу та терміну будівництва, а також відсутність стандартизованих продуктів. У цій сфері діяльності зростає питома вага індивідуалізованих замовлень та спектр додаткових послуг, що впливає на параметри і зміст обліково-аналітичного забезпечення.

Узагальнюючи викладене відзначимо складність організації перманентно змінюваного документообігу на етапах всього процесу будівництва та зростаючі вимоги до експлуатаційних характеристик будівництва. Вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами будівельних підприємств слід розглядати й через призму посилення та покращення контролю за витратами. Загалом систему обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами будівельних підприємств слід розглядати через якісні характеристики сформованої в ній інформації про витрати будівельних підприємств, яка дозволяє здійснювати облік цих витрат, проводити їх аналіз та контроль.

### Список використаних джерел

1. Кононова О.Є., Просенко К.І. Удосконалення організації обліку витрат будівельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №6. – С.23-27.
2. Пилипенко А.А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с.
3. Очеретько Л. М., Винник О. О. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами будівельних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 12.

**Заворітній Микола**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## ВНУТРІШНЯ ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний динамічний розвиток економіки стимулює суб'єктів комерційної діяльності до пошуку нових шляхів нарощування обсягів продажів відповідно до купівельного попиту і вимог контрагентів ринкової інфраструктури. Впровадження підприємством адаптивної до умов і специфіки діяльності підприємства логістичної концепції забезпечує зростання обсягів реалізації і прибутковості. Ефективність і раціональність управлінських рішень у сфері логістичної діяльності значною мірою залежить від якості оперативного інформаційного забезпечення, зокрема наведеного у формах цілеорієнтованої внутрішньої звітності [1;2]. Вона містить інформацію про діяльність будь-якого центру відповідальності, ефективність реалізації кожного виду продукції (товарів, робіт, послуг), дотримання норм витрат, структуру собівартості, виконання бюджетів тощо. Основними користувачами управлінської звітності є керівний орган логістичного підприємства та керівники його структурних підрозділів, які потребують оперативної інформації для реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Загалом можна дотримуватись погляду, що внутрішня звітність для цілей управління логістикою здатна підтримати прийняття найбільш виважених управлінських рішень у побудові раціональної логістичної системи за критерієм результативності. Логістичну діяльність й управління нею подають як певну інфраструктуру економіки підприємства, яка забезпечує ефективність і раціональність просування товарів і послуг від виробника до споживача. Оперативне реагування на перманентні зміни у ринковому середовищі є визначальною умовою ефективного управління бізнес-процесами сучасної логістичної компанії.

Саме тому у деяких тематичних розробках обґрунтовується «доцільність розгляду збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку та звітності для ефективного управління транспортно-логістичною діяльністю» [3].

Сучасний погляд на концепцію логістики вимагає інформації про доходи і витрати у цьому виді діяльності не за функціональним принципом, а з орієнтацією на кінцевий результат. Тому в практику впроваджується адекватній ситуації підхід до систематизації й узагальнення інформації про доходи і витрати. Він підпорядковується моделі «розробка місій», тобто визначення цілей, які повинні бути досягнуті логістичною системою в рамках певної ситуації «продукт – ринок». У цьому контексті завдання і, відповідно, функції внутрішньої управлінської звітності щодо логістичних доходів зіставляються з наведенням у ній інформації про виконання бюджетів логістичних витрат за центрами відповідальності.

З огляду на особливості логістичної діяльності загалом і різноманітності в ній процесів склад внутрішньої управлінської звітності повинен охоплювати окремі в ній звіти за фазами її діяльності (постачання, виробництво, збут). При розробленні акцентованої на логістичні доходи управлінської звітності дотримуються принципів адресності, достатності та зрозумілості. Оцінка на основі наведеної в управлінській звітності структури доходів логістичної діяльності дає можливість керівництву підприємства оцінити, яким чином їх збільшення або зменшення впливає на загальний рівень доходності підприємства і, відповідно, на його інвестиційну привабливість. Правильна структуризація логістичних доходів, методи їх визнання та аналізу дозволяють ідентифікувати, оцінити та обґрунтовувати управлінські рішення.

Аналіз логістичних доходів повинен проводитись за низкою показників, сформованих у внутрішній звітності та наведених у її формах. Ураховуючи сучасні критерії ефективного функціонування суб'єктів комерційної діяльності серед них можна виділити такі групи: показники економічної ефективності з урахуванням індикаторів набуття ринкових переваг; показники досягнення мети, включаючи захоплені ринки збуту; ринкові індикатори. До найбільш поширених показників ефективності логістики належать: тривалість логістичних циклів; ступінь задоволеності клієнтів наданими послугами чи виконаними роботами; залучення інвестицій у логістичній системі підприємства.

На «розвинутих» логістичних підприємствах у практику впроваджують модель стратегічного прибутку. Для таких цілей найбільш поширеним методом управління зі стратегічною спрямованістю вважається збалансована система показників (Balanced Score Card) – інструмент стратегічного менеджменту. Ураховуючи суттєвий вплив саме транспортно-логістичної діяльності на загальні фінансово-економічні показники підприємства, в теорії і на практиці пропонується використання цієї концепції в системі управлінського обліку та звітності і на цій основі формування управлінської звітності. В багатьох випадках практика показує, що такий підхід до побудови внутрішнього обліково-аналітичного забезпечення дає змогу поєднати стратегічне управління з відповідним оперативним управлінням логістичною діяльністю.

У розробках науковців [3] аргументується, що формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності на базі BSC дає змогу: чітко сформулювати стратегічну місію та цілі діяльності підприємства. Проте такий підхід до систематизації цілеорієнтованої інформації внутрішньої управлінської звітності насамперед забезпечує оперативні цілі і тактичні дії шляхом налагодження взаємозв'язків різних рівнів управління, підвищуючи в такий спосіб ефективність управлінських процесів. Вважається, що наведена в управлінській звітності інформація дає змогу побудувати систему контролю за показниками ефективності транспортно-логістичної діяльності.

У структуру цілеорієнтованої на логістичні доходи управлінської звітності необхідною компонентною складовою слід розглядати моніторинг. Цей управлінський інструмент необхідний для вчасного реагування на їх зміни та причини виникнення. Він також створює базис для процедур, за результатами яких можна спрогнозувати, виявити та попередити можливі ризики та загрози. Управлінська звітність, сформована на основі цієї концепції, дозволяє збільшити фінансові результати, вартість бізнесу та закріпити своє місце на ринку і в галузі, зміцнити конкурентні переваги, підвищити репутацію. Водночас, форми управлінської звітності повинні містити не лише дані в розрізі окремих показників, а й давати змогу відслідковувати їх взаємний вплив на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Проблемою формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності на підставі BSC є правильний підбір показників.

### Список використаних джерел

1. Задорожний З.-М. В., Омецінська І. Я. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством.. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. №. 4. С. 169–184
2. Гладій І. О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №. 23.С. 604–608.
3. Овчарова Н.В. Устик Є.С. Удосконалення управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 62. С .177- 182.

**Марич Анастасія**  
здобувач групи ЕВ-21  
**Ясінська Тетяна**  
к.е.н., доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ТА МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Сучасні умови сприяють загостренню конкуренції в туристичній сфері як на національному, так і на міжнародному ринку, оскільки використання цифрових технологій значно посилює змагання між туристичними компаніями. Багато компаній вже впроваджують цифрові інструменти, такі як онлайн продажі, бронювання, ГІС-системи, блокчейн-технології тощо.

Зокрема, під час пандемії та з початком війни в Україні споживачі Інтернету ще більше почали користуватися цифровими комунікаціями, адаптуючись до нових умов.

Для просування туристичних послуг застосовуються різноманітні цифрові інструменти, такі як:

- соціальні мережі (SMM);
- блоги, Інтернет-форуми;
- відеореклама;
- пошуковий маркетинг (SEM);
- пошукова оптимізація (SEO);
- цифровий контент маркетинг;
- e-mail маркетинг;
- push-повідомлення;
- мобільні додатки та ін. [3, с. 37-39].

Швидкий розвиток технологій та поширення Інтернету вимагають від компаній адаптації до цифрового середовища. Менеджерам доводиться стикатися із численними викликами у цифровому менеджменті, серед яких:

1. Одним з основних викликів для менеджера в цифровому менеджменті є необхідність адаптуватися до швидкого розвитку технологій. Зміни в цифровому середовищі відбуваються дуже швидко, тому менеджерам потрібно постійно оновлювати свої знання і навички, щоб бути в курсі останніх тенденцій і можливостей.

2. Зміна поведінки клієнтів: Інтернет впливає на спосіб, яким клієнти шукають та купують товари та послуги. Менеджерам важливо розуміти ці зміни та адаптувати свої стратегії відповідно [1, с. 48-49].

3. Соціальні мережі та репутація: соціальні мережі стали важливим інструментом для просування туристичних послуг. Вони дозволяють залучати нових клієнтів, спілкуватися з ними та отримувати відгуки про якість обслуговування. Проте, з'являються виклики, пов'язані з управлінням репутацією, контролем якості і реагуванням на негативні коментарі. Менеджерам слід бути уважними до онлайн-репутації та вміти ефективно взаємодіяти з клієнтами через ці канали.



4. Також важливим викликом є забезпечення кібербезпеки організації. Зростаюча кількість цифрових загроз може призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення роботи системи або, навіть, крадіжки даних. Менеджерам потрібно розуміти ризики та вживати заходів для захисту організації від цих загроз.

Отже, менеджерам у цифровому менеджменті потрібно володіти широким спектром навичок і знань, щоб успішно впроваджувати та управляти цифровими технологіями в організації. Вони повинні бути готовими до швидкого розвитку технологій, створювати культуру інноваційності, забезпечувати кібербезпеку та ефективно використовувати дані для прийняття рішень. У цьому контексті менеджерам необхідно постійно навчатися, розвивати свої навички у цифровому маркетингу та бути готовими адаптуватися до змін у цифровому середовищі для успішного управління сучасним бізнесом [2, с. 18].

#### Список використаних джерел

1. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA- світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 47.2023. С. 46-51. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799/767> (дата звернення: 02.10.2023)

2. Рудика В.І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2. С. 15-19. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf> (дата звернення: 02.10.2023)

3. Бабко Н.М. Сучасні тенденції застосування цифрового маркетингу у туристичній сфері. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарств*. 2022. С.37-39. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/babko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/babko.htm) (дата звернення: 02.10.2023)

**Сивик Ірина**  
студентка 2 курсу  
**Ясінська Тетяна**  
к.е.н., доцент,

Національний університет “Львівська політехніка”

#### ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасному світі інформаційних технологій великої популярності набули соціальні медіа. За даними Worldometers, кількість користувачів Інтернет у світі становить приблизно 2,5 мільярда чоловік. Більше половини людей, молодших за 30 років, тобто 96% тих, хто народився в період розвитку 26 Інтернет-технологій, зареєстровані в соціальних медіа. До того ж, кількість зареєстрованих споживачів соціальних медіа невпинно зростає.

Багато компаній у будь-якій галузі активно використовують свою присутність в Інтернеті для збільшення обсягів продажів. Інтернет-маркетинг, також відомий як соціальний медіа маркетинг, є одним з найефективніших інструментів для залучення клієнтів та збільшення доходів підприємств.

SMM-маркетинг – використання соціальних платформ як каналів для просування бренду і вирішення інших бізнес-завдань. У центрі уваги знаходяться самі соціальні платформи (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram).

Це ефективний спосіб залучення аудиторії на сайт за допомогою соціальних мереж, блогів, форумів та спільноті. Медіа маркетинг вирішує цілий спектр питань, пов'язаних з просуванням компанії в Інтернеті, а саме: просуванням бренду, збільшенням числа відвідувачів сайту, зростанням популярності марки та підвищенням лояльності аудиторії по відношенню до бренду. Виходячи з цього, головними напрямками роботи Social Media Marketing є:

- створення і розвиток спільнот, груп, пабліків в соціальних мережах.
- стимулювання інтересу аудиторії до товариства, залучення нових членів (за рахунок проведення розіграшів, конкурсів та змагань);

- створення додатків, корисних ігор і їх розкрутка серед користувачів мереж; – просування сайту в спільнотах.

Вдалий соціальний медіа маркетинг можна прослідкувати на прикладі багатьох компаній:

1. Шведське об'єднання Ікеа проводило маркетингову акцію в Facebook, плануючи просунути певний ресурс і викликати інтерес до меблевого бренду «Showroom». У профіль директора компанії були завантажені фотографії приміщень магазину з наявними товарами. Користувачі, які проживали поблизу магазину, могли поставити свою відмітку на товар, який вони хотіли б отримати в якості подарунка. Результати акції опубліковані не були, але абсолютно точно відомо, що ті, хто першими встигли взяти участь в акції, дійсно отримали меблі.

2. Компанія «Microsoft» проводила оптимізацію своєї пошукової системи Bing, в якості основного інструменту просування використовувалася 27 покупка фанатів в мережі Facebook за віртуальні гроші – валюту гри «Farmvill». За одну добу кількість друзів пошукача в мережі Facebook зросла на 360%, склавши 425 000 користувачів. Оцінюючи дану акцію, аналітики визнавали, що далеко не кожна традиційна маркетингова акція (яка проводиться через пресу, ТБ або радіо) може бути настільки ефективною.

Таким чином, основним завданням SMM є виведення на інтернет-арену і просування торгових марок та їх брендів, збільшення кількості прихильників даної продукції, розширення контактних аудиторій, а також захист репутації компанії задля успішного просування товарів на вітчизняних та зарубіжних ринках.

#### **Список використаних джерел**

1. Worldometers: Real time world statistics worldometers.info. Retrieved from <http://www.worldometers.info/>.
2. <http://pr-cy.ru/lib/seo/Sotsial-nye-seti-i-ikh-znachenie-v-internet-marketingeSMM-i-SMO>
3. <https://sendpulse.ua/support/glossary/internet-marketing>

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

**III Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ:  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**Збірник тез доповідей**

**31 травня 2024 р., м. Львів**

Режим доступу:  
[vlp.com.ua/node/20822](http://vlp.com.ua/node/20822)

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК з 4459 від 27.12.2012 р.*

*вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013*  
тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101  
[vlp.com.ua](http://vlp.com.ua), ел. пошта: [vmr@vlp.com.ua](mailto:vmr@vlp.com.ua)