



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

II Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція

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

---

**Збірник тез доповідей**

31 травня 2023 р., м. Львів

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



**II Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

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

**Збірник тез доповідей**

31 травня 2023 р., м. Львів

Львів  
Видавництво Львівської політехніки  
2023

*Рекомендовано Науково-методичною радою  
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка».  
(протокол № 12 від 7.06.2023 р.)*

**У 66** **II Всеукраїнська** науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр. і англ.  
ISBN 978-966-941-834-0

Збірник підготовлено за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку», що проходила 31 травня 2023 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**

**Матеріали розміщуються в авторській редакції**

**СКЛАД ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ  
СПІВГОЛОВИ КОМІТЕТУ:**

**КУЗЬМІН О. Є.**, 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.

**ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:**

**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.  
**КРИКАВСЬКИЙ Є. В.**, завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор.  
**МЕЛЬНИК А. Ф.**, професор кафедри менеджменту та публічного управління Західноукраїнського національного університету, д.е.н., професор.  
**ПЕТРИШИН Н.Я.**, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.  
**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.  
**ДОРОШКЕВИЧ К.О.**, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.  
**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 ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ  
ГОЛОВА КОМІТЕТУ:**

**БОЙКІВСЬКА Г. М.**, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент.

**ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:**

**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.**, асистент 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».

# ЗМІСТ

## Секція 1

### Управління персоналом: світоглядні засади та цілі майбутнього

<b>Бондарчук Марія</b> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ.....	9
<b>Василевич Іванна</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	10
<b>Гончар Світлана, Макарчук Анастасія</b> АУДИТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	12
<b>Гринів Наталія, Андрухів Вікторія</b> ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА ЗМІНУ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ.....	14
<b>Дончак Леся, Шкварук Діна</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	16
<b>Дорошенко Катерина, Турчіна Світлана</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	18
<b>Захарчин Галина</b> СВІТОГЛЯДНО-ЦІННІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ КОНСТРУКТ.....	19
<b>Капітон Алла, Курило Артем, Колісник Катерина</b> УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	21
<b>Копець Галина, Рачинська Галина, Войцеховська Юлія</b> ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	22
<b>Копець Галина, Урікова Оксана, Недзвецька Ольга</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	24
<b>Крикавський Євген, Болібрух Лідія</b> МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ОРІЄНТИР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КЕЙС УКРАЇНЦІВ.....	25
<b>Лановська Галина, Яковенко Валерія</b> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	26
<b>Лепетень Дар'я, Передрій Андреа Елізабет</b> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
<b>Лісніченко Тетяна</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВА ПОЛІПШУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
<b>Лобода Вікторія, Дашутіна Людмила</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	30

<b>Огренич Юлія, Кокайло Богдан</b> СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ.....	32
<b>Подра Ольга, Сігарчук Михайло</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	34
<b>Рісний Олег, Приступляк Юлія</b> ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ ПРАЦІ.....	36
<b>Самборська Оксана, Карпович Юлія</b> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	38
<b>Ситник Йосиф</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ЦІННІСНИХ ВИКЛИКІВ.....	39
<b>Стругинська Леся, Бойківська Софія</b> АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
<b>Твердохліб Анастасія, Юричина Ірина</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	43
<b>Турчіна Світлана, Їлдірим Девран</b> УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	45
<b>Чайка Ірина, Троцький Владислав</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ.....	47
<b>Шелест Катерина, Коренюк Петро</b> ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	48
<b>Шемінов Олександр</b> ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	50
<b>Юрченко Галина</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ УСІХ ТИПІВ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	52

## Секція 2

### Сучасні стратегії та інструментарій HR-менеджменту.

<b>Алярова Аліна</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗОВАНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	55
<b>Винничук Роксолана, Федик Соломія</b> ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І СТАВЛЕННЯ ДО НИХ У РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	56
<b>Герасимчук Василь</b> ОСОБИСТІСНА ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОРИ УСПІШНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	57

<b>Гладун Світлана</b> ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВИСОКОПОТЕНЦІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ (HRo) ЯК НЕОБХІДНА УМОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	59
<b>Дороніна Ольга</b> ПРІОРИТЕТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	60
<b>Дрейчук Михайло</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ.....	61
<b>Жигайло Наталія</b> ПСИХОЛОГІЇ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ.....	63
Капітон Алла, Курило Артем, Колісник Катерина РОЛЬ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ЛІКАРІВ.....	66
<b>Крикавський Євген, Наконечна Таїсія</b> ПРОБЛЕМИ УЧАСНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК В УМОВАХ ВІЙНИ.....	67
<b>Мірошниченко Олександр, Ткаченко Вікторія</b> ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	69
<b>Міщук Галина, Самолюк Наталія</b> ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	70
<b>Мороз-Рекотова Леся</b> УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ПРИНЦИПАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	72
<b>Петришин Наталія, Давидчак Марта</b> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	74
<b>Полянська Алла, Заячук Ярослав</b> МОБІЛЬНІСТЬ З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАГРОЗ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....	76
<b>Святюк Оксана, Біганська Віра</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗМІЦНЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ.....	78
<b>Скочиляс Роман</b> АУТСОРСИНГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В КОНТРАКТНІЙ ЛОГІСТИЦІ B2B.....	79
<b>Степанова Дар'я, Лазоренко Віталій</b> ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ.....	81
<b>Тимошенко Васирина</b> ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВИХ РЕАЛІЯХ.....	82
<b>Ткачук Андрій</b> ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	84
<b>Фукс Костянтин, Косар Наталія</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ.....	86

<b>Черкаський Андрій</b> КОМАНДНІ МЕТОДИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	88
--	----

### Секція 3

#### Нові ідеали, компетенції та професійні знання на ринку праці – як умова якісного відтворення людського капіталу.

<b>Башлай Віталій</b> ІННОВАЦІЇ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАТЬ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	90
<b>Богданович Ольга, Десяткова Анна</b> РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В НОВИХ УМОВАХ.....	92
<b>Бойківська Галина, Замулко Ірина</b> ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ СПРИЯННЯ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	93
<b>Гойчук Василь</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	95
<b>Зубко Наталія</b> НОВІТНІ КОМПЕТЕНЦІЇ МАРКЕТОЛОГІВ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	97
<b>Клочковський Олександр, Клочковська Вікторія</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	99
<b>Кочума Інна, Гаряга Леся</b> ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХІДУ.....	101
<b>Кузьменко Карина, Лиса Світлана</b> ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ПРАЦІ.....	103
<b>Логуш Олег, Гладун Мар'ян</b> РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	104
<b>Мартусенко Ірина</b> ВТРАТИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ.....	105
<b>Матвійів Василь</b> МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ВІКОВОЇ КАТЕГОРІЇ РЕСПОНДЕНТІВ НА ЧАСТОТУ ТА РІВЕНЬ ЗВЕРТАННЯ ЗА ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ОБСТЕЖЕННЯМИ: СТАТИСТИЧНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА.....	107
<b>Мних Ольга.</b> НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УКРАЇНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН У СВІТІ.....	109
<b>Мороз Людмила</b> МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	111
<b>Мороз Людмила, Оксюта Ірина.</b> ВПЛИВ СТРЕСУ НА ПОВЕДІНКУ ТА ЯКОСТЬ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	113



<b>Панас Ярослав, Мазурчук Олена</b> ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО.....	115
<b>Рісний Олег, Скулінець Юлія</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЙ.....	117
<b>Сватюк Оксана, Ярута Дарина</b> СТВОРЕННЯ ПРОЄКТУ БРОУ-БАРУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	118
<b>Скоробагатська Оксана</b> АКТУАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	120
<b>Токарська Антоніна</b> КОМУНІКАТИВНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ЦІННІСТЬ У КОРПОРАТИВНІЙ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ.....	121
<b>Шиян Дмитро, Севрюкова Єлизавета</b> ВПЛИВ РІВНЯ ДОХОДІВ НА ЯКІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ.....	123
<b>Щесюк Сергій</b> ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	125
<b>Юрченко Галина, Коваль Діана</b> ЗНАННЯ ОСНОВ ПСИХОЛОГІЇ ЯК НОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА.....	126

## Секція 1

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ МАЙБУТНЬОГО

**Бондарчук Марія**

д.е.н, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Під розвитком персоналу в системі сучасного банку розуміється процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку банку.

Управління розвитком банку залежить від ефективного добору персоналу, мотиваційного впливу та використання заходів, а саме:

- створення системи добору, що містить у собі психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці, численні співбесіди з працівниками підрозділів з роботи з персоналом, керівниками підрозділів та їх співробітниками;
- встановлення рівня компетенцій як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- аналізування досягнутих компетенцій (у першу чергу здатності до набуття нових знань) та життєвих цінностей з погляду сумісності останніх зі стратегією комерційного банку. У цьому контексті, доцільними є психологічні методи тестування, що дають змогу глибше зрозуміти людину;
- залучення професійних експертів для добору персоналу, тобто опис професійної поведінки, складання «портрету компетенцій», здійснення пошуку кандидатів, проведення їх тестування та оцінки результатів;
- організування спеціальних програм інтеграції для всіх працівників, яких беруть на роботу (навчання фахових навичок, які необхідні для роботи в компанії, знайомство нового співробітника з цілями організації, її філософією, традиціями).

Управління розвитком професійної компетенції персоналу в комерційних банках відбувається за декількома напрямками:

- навчання персоналу та підвищення його кваліфікації;
- розвиток організаційної культури банку;
- робота з резервом кадрів для висування на керівні посади.

Встановлено, що стратегія розвитку банку залежить від концепції мотиваційного впливу і спрямована на дотримання успіху в майбутньому.

Отож, для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу в системі мотивування працівників банку можна виокремити нові тенденції:

- більшого поширення набувають системи оплати за знання й компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значущістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);
- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Зокрема, більше 70 % із них використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66 % надає можливість брати участь у розподілі прибутку, 70 % створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;
- надання працівникам «гнучких» пільг;
- поступове зниження впливу на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій і ринку праці.

З метою удосконалення потенціалу працівників доцільно періодично проводити аналіз загальної системи управління банком, зокрема в умовах мінливого середовища. Відтак, без кваліфікованого персоналу та успішної системи управління трудовими ресурсами неможливо забезпечити конкурентоспроможність банківської установи.

**Василевич Іванна**

завідувач відділення, викладач вищої категорії

ВП«Дубенський фаховий медичний коледж» КЗВО «Рівненська медична академія»РОР

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, коли присутні невизначеність, конкуренція, ризики та різноманітні політичні й економічні кризові явища, неабияк актуальним постає питання щодо ефективності керування персоналом. Адже ефективна діяльність освітнього закладу, яка спрямована на досягнення максимального результату та нарощування конкурентних переваг, значною мірою залежить від правильного керування його людськими ресурсами. Тому організаційно-економічні умови функціонування сучасних навчальних закладів характеризуються зростанням попиту на кваліфікованих працівників та компетентних фахівців, посиленням ролі людського фактора як необхідної умови для ефективної освітньої діяльності.

Згуртований і зацікавлений в освітніх результатах педагогічний колектив є запорукою успішного функціонування освітньої організації, так як саме людський ресурс забезпечує ефективність реалізації освітньої стратегії, формування позитивної репутації навчального закладу. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань керівництва освітньої організації є спрямування зусиль для створення цілеспрямованого колективу педагогів та ефективного управління персоналом навчального закладу.

Джерельною базою для написання статті стали наукові, навчальні, методичні, прикладні праці вчених-практиків з управління персоналом, зокрема: Балабанової Л. В., Кармінської-Белобрової М. В., Дзвінчук Д.І., Крушельницької О. В., Лук'янихіної О. А., Крижко В.В., Пузирьової П. В.

Управління персоналом доцільно трактувати як комплекс заходів цілеспрямованого впливу на персонал, що включає в себе планування, організацію, контроль та стимулювання персоналу з метою забезпечення ефективного функціонування навчального закладу. Для досягнення ефективного управління колективом слід пам'ятати про основні цілі, що стоять перед закладом, а також відповідально виконувати функції та завдання управління персоналом. [1].

Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку закладу, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання трудового законодавства при створенні, стабілізації та використанні персоналу.

Серед основних завдань управління персоналом виділяють:

- забезпечення закладу необхідною чисельністю та якістю персоналу на поточний та на майбутній період;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника та його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- підтримання максимальної продуктивності на робочому місці [5].

Щоб педагогічний колектив виконував організаційні завдання продуктивно, необхідно управлінський супровід усього процесу формування колективу, який складається з наступних ключових етапів:

- етап постановки цілей перед членами колективу. На цьому етапі важливо домогтися єдиного сприйняття системи організаційних цілей, мінімізувати конфлікт цілей. Для

узгодження цілей використовуються наступні методи: колективна нарада, зворотний зв'язок засобами електронного листування, ділові бесіди з керівництвом, колективні збори, методична та педагогічні ради і т. д.

- етап психологічного підлаштування членів колективу один до одного, боротьба статусів. На цьому етапі в ході інтерактивної взаємодії один з одним в колективі починається процес розподілу ролей.
- етап нормування. На даному етапі в колективі починають оформлятися єдині норми і правила трудової поведінки. Важливо враховувати, що без контролю і супроводу цього процесу з боку керівництва освітньої організації група може виробити цінності і норми, протилежні очікуванням керівництва.
- етап виконання робіт і розформування групи. На цьому етапі оцінюються результати діяльності колективу, в разі успішного досягнення цілей освітньої організації реалізується система заохочень. Методи управління, які спрямовані на збереження прихильності колективу до спільної діяльності: публічне визнання результатів праці кожного члена колективу і групи в цілому, економічне стимулювання, оцінка вкладу членів колективу в реалізацію стратегічних цілей освітньої організації і т. д.

Сутність і зміст єдиних правил, норм і організаційних цінностей завжди залежать від стратегії управління людськими ресурсами освітньої організації, серед яких виділяють: споживчу, партнерську, ідентифікаційну.

Ефективне управління педагогічним колективом може бути досягнуто в разі здійснення наступних управлінських дій:

- ідентифікувати ключові цілі, цінності, процеси освітньої організації і культивувати їх у професійній діяльності педагогічних кадрів засобами колективних нарад, обговорень проблем, зворотного зв'язку;
- створити умови для задоволення особистих і колективних потреб педагогічного персоналу в освітній організації. В ідеальному випадку – досягти зв'язаності особистих, колективних та організаційних цілей і цінностей за допомогою реалізації корпоративних заходів, формування організаційних звичаїв;
- підтримувати та організовувати процес самореалізації педагогічних кадрів засобами делегування повноважень, залучення педагогічного колективу до прийняття управлінських рішень, створення цільових груп і команд в освітній організації;
- підтримувати спонукальну готовність педагогів до колективної роботи засобами формування сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивування і стимулювання результатів колективної праці;
- знизити вплив організаційних проблем засобами встановлення незначної дистанції влади в освітній організації, публічного інформування педагогічного колективу про всі проблеми і досягнення в даній організації і т. д. [2,9].

Отже, управління колективом освітнього закладу окреслюється:

- цілеспрямованою стратегією управління;
- моделлю керування освітньою організацією;
- системою правил, норм, цінностей і процедур відповідно до обраної стратегії і моделі, тобто, кадровою політикою.

Управління персоналом – комплексна система удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля виконання плану освітньої стратегії та досягнення максимального результату. Керування персоналом здійснюється за допомогою різних принципів, методів та концепцій, адже без механізму управління жоден глава не досягне успіху в діяльності наукової організації. На хід управління людськими ресурсами впливають природно-біологічні, соціально-економічні, техніко-організаційні, структурно-організаційні та соціально-психологічні фактори. Для підвищення ефективності управління персоналом навчального закладу доцільно працювати над зменшенням плинності кадрів серед викладацького складу та обслуговуючого персоналу, підвищенням мотивації співробітників до якісного виконання своїх обов'язків.

Отже, налагодження якісного механізму керування персоналом освітньої організації є однією з невід’ємних умов підвищення ефективності діяльності навчального закладу у конкурентному ринковому середовищі. Тому сьогодні керівництву необхідно проводити активну діяльність для удосконалення та підтримання на належному рівні управління педагогічним колективом, адже саме таким чином зможуть ефективно функціонувати всі структурні підрозділи, відповідно, і формуватиметься позитивна репутація навчального закладу.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібн. Вид. “Професіонал”. Київ, 2006. 512 с.
2. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету ХПІ. Сер. Економічні науки. 2018. №37. С. 36–40.
3. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посіб. Київ: ЗАТ «Нічлава». 2000. 280 с.
4. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. Посібник. Вид. 2-ге допрацьоване. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ, 2007. 428 с.
6. Лук’янихіна О. А., Лук’янихін В. О., Кіясова І. О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник СумДУ. Сер. Економіка. 2008. № 1. С. 26-33.
7. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 1. С. 158–162.
8. Управління персоналом: суть, функції, методи, досвід. Освіта.ua : веб-сайт. URL: <https://gu.osvita.ua/vnz/reports/management/13483/>
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2003. 607 с.

**Гончар Світлана**

доктор філософії з економіки

**Макарчук Анастасія**

студентка

Національний університет «Львівська політехніка»

### **АУДИТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У теперішньому світі прибуткове та якісне функціонування організації повністю залежить від правильного настрою працівників, грамотного підходу до виконання поставлених завдань, можливості підвищення кваліфікації, достойної оплати праці, здорового клімату в колективі та гідних умов праці. Аудит персоналу потрібно проводити для того, щоб можна було перевірити стан системи управління персоналом, а також для того, щоб можна було усунути недоліки і визначити запаси продуктивного використання працівників підприємства.

Аудит персоналу – це процес, за допомогою якого аудитор перевіряє фінансову та бухгалтерську звітність, первинні документи та інформацію щодо господарської діяльності організації, на умовах конфіденційності, з метою формування висновків щодо достовірності інформації та відповідності її і всіх документів чинному законодавству і нормативним актам.

В Україні в основному сформовано національну систему аудиту, аналогічну системам аудиту країн з ринковою економікою [1, с.38].

Об’єктом аудиту персоналу є стан трудової сфери економічного суб’єкта, а предметом – штат підприємства, його діяльність, організація, нормування, умови й охорона

праці персоналу, дотримання прав та вимог працівників усіх рівнів, передбачених законодавством України.

Аудит персоналу дозволяє ефективно використовувати можливості працівників і допомагає покращувати продуктивність праці на підприємстві.

Ми живемо в час виняткового прогресу в цифрових технологіях. Питання аудиту персоналу в умовах діджиталізації та цифровізації, останнім часом, набуло важливого значення. Діяльність підприємств із року в рік стає все більш залежним від цифрових технологій та інтернет ресурсів, що несе значний вплив у систему аудиту в економіці країни. В умовах глобалізаційних змін економічних систем актуальним питанням постає аудит персоналу в умовах цифровізації.

З початку 1960-х років комп'ютери стали чи не основним інструментом аудиту та аудиторських звітів [2, с.40].

Однак комп'ютери 1960-х і 1970-х років були досить великими, дорогими та не настільки ефективними. У 1980-х роках були представлені персональні комп'ютери (ПК), які мали ще більший вплив на цифровізацію промисловості, оскільки вони були меншими, мали більші об'єми пам'яті та могли проводити розрахунки більш ефективно. До 1990-х і початку 2000-х ІТ-системи які використовуються в бухгалтерському обліку та аудиті, стали досить надійними, послідовними та ефективними. Використання цифрових програм під час роботи з клієнтом також, здебільшого, стало звичною справою [2, с.40].

З 1985 року в 72 журналах, що входять до Scopus, опубліковано 105 статей про цифрову трансформацію в аудиторській діяльності. Пік був досягнутий у 2020 році з 23 статтями, а середня кількість цитувань на статтю дорівнює 10,29[3].

Відповідно до IFAC (International Federation of Accountants), наступні роки будуть характеризуватися необхідністю переосмислення професії бухгалтера, тому що “Сильного фінансового та бухгалтерського досвіду вже недостатньо для того, щоб стати діловим партнером із доданою вартістю в довгостроковій перспективі” [2, с.41].

Як ми бачимо, відбувся прогрес у цифровізації галузі аудиту персоналу, який постійно рухається вперед.

У сучасні дні компанії, що пропонують професійні послуги у сфері консалтингу та аудиту, обговорюють розроблення нових технологій та цифрових технологічних процесів, пропонують нові ідеї, а також намагаються зробити майбутню аудиторську роботу більш гнучкою та менш залежною від місць розташування. Наприклад, PwC (PricewaterhouseCoopers – міжнародна мережа компаній, що пропонує професійні послуги у сфері консалтингу та аудиту), згадує, що активним розвитком стало впровадження ШІ (штучного інтелекту) в аудиторській галузі. Завдяки ШІ PwC сподівається побачити покращення в роботі щодо визначення пріоритетів ризиків, виявлення відхилень і розуміння операцій клієнта, шляхом аналізу. Інші дослідження також показують, що штучний інтелект можна впроваджувати в бухгалтерію та банківську систему, він міг би працювати, скануючи банківські виписки та проводити ідентифікуючі транзакції. ШІ також можна використовувати для аналізу бюджетів чи інших даних і потім створювати висновки на основі результатів отриманих при проведенні цих аналізів [2, с.41].

Оцінка внеску цифрової трансформації в практики внутрішнього аудиту є одним із головних викликів для науковців у сфері менеджменту. Зокрема, можна виділити необхідність нових досліджень, щоб заповнити теоретичну прогалину щодо сприятливої ролі цифрової трансформації внутрішнього контролю. Крім того, дослідники підкреслили можливість для вчених пролити світло на взаємозв'язки між цифровою трансформацією, внутрішнім аудитом і механізмами корпоративного управління. Подібну точку зору висловили Ломбарді, де Вільєрс, Москарієлло та Піццо [2, с.40]. Вони зазначили, що поточні дебати щодо аудиту характеризуються загальною відсутністю досліджень внутрішнього аудиту. Крім того, науковці зіткнулися з потребою в переконливих емпіричних дослідженнях і залученні практиків до досліджень аудиту в сфері комп'ютерних технологій і техніки. Наша держава позитивно розвивається в цьому керунку, проте необхідно зауважити, що рівень технологій, які використовує теперішній аудит в Україні, надто низький і це має негативні наслідки на підприємство і проведення аудиту персоналу. Для цього необхідно вирішити цілу низку питань.

Найбільш важливими серед них є отримання аудиторських доказів в умовах використання новітньої техніки як самим аудитором, так і підприємством-клієнтом у процесі впровадження автоматизованої обробки інформації [2, с.40].

Щоб досягти успіху в процесі цифровізації аудиту персоналу українським підприємствам потрібно буде витратити велику кількість ресурсу, а саме:

- кошти (для впровадження новітніх технологій);
- навчання працівників, щоб успішно та безпомилково керувати новітніми технологіями та знати, що робити в непередбачуваній ситуації;
- час, за який всі ці зміни будуть поступово відбуватись.

Використання новітньої комп'ютерної техніки під час проведення аудиту надає можливість прискорення обробки інформації.

Загалом, процес цифровізації вносить свої корективи в процес аудиту персоналу, а саме:

1. Використання підприємством-клієнтом комп'ютерних систем обробки даних вносить додаткові аудиторські ризики, котрі мають зв'язок з наступними чинниками: технічні аспекти; програмне забезпечення комп'ютерної обробки інформації; організація обліку і аудиту при використанні комп'ютерних інформаційних технологій; кваліфікація аудитора [4].

2. Розроблені пропозиції стосовно удосконалення аудиту персоналу організації в інформаційному середовищі сприятимуть впровадженню контролю за зайнятістю працівників, а також дозволить вчасно задіяти не повною мірою зайняту робочу силу на іншій роботі. Крім того, це сприятиме розробці заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та підвищенню рівня заробітної плати персоналу підприємства [4].

3. Методика аудиту персоналу організації мусить бути об'єктом постійної уваги аудиторів, науковців і економістів, що пов'язано із великими об'ємами роботи під час перевіроч і змінами в законодавстві.

#### **Список використаних джерел**

1. Аудит персоналу в комп'ютерному середовищі. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/384/1/Аудит%20персоналу%20підприємства%20в%20комп'ютерному%20середовищі.pdf>

2. A study on the impact of digitization on auditors' work during covid-19. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1676421/FULLTEXT02>

3. Public perception of nanotechnology: A contrast between developed and developing countries. Technology in Society. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X21002268>.

4. Гаман, Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство, (41). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13>

**Гринів Наталія**

к.е.н., доцент

**Андрухів Вікторія**

студентка

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА ЗМІНУ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ**

Національна ідентичність та ментальність є важливими чинниками у формуванні моделей управління персоналом. Термін національної ідентичності визначає сукупність віри та цінностей, які визначають цінності та поведінку людей певної культури. Також, цей термін передбачає визначення того, що відчуває людина, яка відноситься до тої чи іншої культури. Ментальність є відображенням особливості сприйняття світу та способом поведінки, яка відповідає історичним та культурним особливостям нації.

Під час формування моделей управління персоналом важливо брати до уваги національну ідентичність персоналу, адже від цього залежить чи працівники зможуть працювати в команді та чи буде досягнута поставлена ціль компанії. Національна ідентичність впливає на те, як працівники сприймають свою роль в організації, які цінності вони пріоритетно визнають та як вони взаємодіють з керівництвом та співробітниками. Для прикладу, країни з високим рівнем індивідуалізму мають більш децентралізований підхід до управління персоналом. Досягнення цілей в такому суспільстві залежить від особистого успіху кожного учасника процесу. Щодо країн з вираженим колективізмом, більший наголос робиться на досягнення успіху команди, як одного організму. Вплив національної ідентичності на моделі управління персоналом знаходить відображення у кількох прикладах:

1. Процес прийняття рішень. Національна ідентичність може вплинути на прийняття рішень у компанії. Для прикладу, культури, які цінують загальну згоду щодо поставленого питання та гармонію у групі, можуть сприяти спільному процесу прийняття рішень. Культури, які живуть за принципом індивідуалізму, мають ієрархічну структуру прийняття рішень.

2. Стилi спілкування. Цей пункт є особливо важливим для побудови моделі управління персоналом. Якщо у компанії є представники різних культур, потрібно мати чітке розуміння, як подавати інформацію таким чином, щоб працівники правильно зрозуміли поставлену задачу без додаткових інтерпретацій.

3. Мотивація працівників. Різні культури мають свої цінності та пріоритети. Розуміння цих відмінностей, допоможе працедавцю краще мотивувати своїх працівників.

4. Організаційна структура. Щодо організаційної структури, питання національної ідентичності та приналежності до певної культури грає важливу роль. Культури, у яких переважає індивідуалізм, можуть мати більш «плоску» організаційну структуру. В той же час, культури, де переважає ієрархія, матимуть традиційну структуру управління «зверху вниз».

Ментальність – це сприйняття і тлумачення світу в системі духовного життя народу, нації, соціальних суб'єктів. В управлінні персоналом важливо мати на увазі ментальність працівників, які впливають на їх підхід до роботи, сприйняття інструкцій та настанов, а також їхні очікування щодо керівництва та співробітників. Наприклад, якщо в організації переважає колективістська ментальність, то може бути ефективною модель управління, яка базується на командній роботі та здійснюється з використанням колективних методів прийняття рішень. З іншого боку, якщо в організації переважає індивідуалістська ментальність, то може бути більш ефективною модель управління, яка надає більше свободи та автономії працівникам.

Крім того, ментальність може вплинути на те, як керівництво оцінює та надає винагороди своїм співробітникам. Наприклад, якщо в організації переважає ментальність «жорсткого» керівництва, де висока продуктивність є найважливішою, то може бути більш ефективною модель управління, яка надає винагороди за досягнення конкретних результатів.

Ідентичність кожної національної спільноти можна визначити насамперед як її колективну самосвідомість, самовизначення, самовироблення власного образу і змісту самосвідомості, а не як ззовні сконструйований образ «національного характеру». Це означає, що поняття «національної ідентичності» передбачає вияв колективного самоконструювання образу власної національної спільноти, характер якого багато в чому залежить від об'єктивних передумов і практики функціонування цієї спільноти. Водночас на колективне самоконструювання образу власної національної спільноти впливають поширені в її середовищі ціннісні уявлення, міфи і стереотипи, особливо ті, які змальовують контрастність між «нами» і «ними», «своїми» і «чужими» [1, с. 58-59].

Однією із загальних проблем сучасного глобалізованого світу є феномен міграції, який зумовлює глибинні зміни в етнічному складі країн і континентів, у соціальних структурах і відносинах, у ідентифікаційних процесах і, зрештою, в трансформації цінностей [2, с. 447].

Будь-які серйозні зміни в житті особистості, особливо міграція за кордон, завжди мають значний вплив на характер та ідентичність людини. Часто цей досвід є складним, оскільки можливі конфлікти, непорозуміння, труднощі адаптації і лише згодом, але далеко не завжди, інтеграція в нову спільноту призводить до можливої асиміляції [2, с. 456].



Сьогодні зростає важливість ведення відповідального підприємництва, що пов'язано з розширенням меж організаційних місій, результатом яких повинно стати повернення працівникові власної ідентичності.

Сучасні технології допомагають підприємствам отримувати конкурентну перевагу, але водночас призводять до втрати працівниками власної ідентичності на робочому місці.

В останні роки кардинально змінились підходи до управління персоналом. Актуальними для відповідальних роботодавців стали питання (окрім продуктивності праці) понаднормової роботи персоналу, добробуту та емоційного вигорання працівників. Як результат, підприємствам необхідно відійти від традиційного досвіду управління персоналом до так званого «гуманістичного досвіду», де відносини між роботодавцем і працівником є тривалими, навчання – безперервним, а сенс роботи вибудовується навколо ідентичності людини.

Єдиного рішення щодо управління персоналом наразі не існує. Підприємствам потрібно досліджувати та аналізувати національну ідентичність та ментальність персоналу і працювати над створенням корпоративної культури й відповідної інфраструктури, у якій буде місце для всіх. Частково це буде визначенням організаційної інклюзивності в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Козловець М.А. Феномен національної ідентичності: виклики глобалізації: Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 558 с.
2. Цивілізаційна ідентичність українства: історія і сучасність / авт. кол.: О. Рафальський (керівник), Я. Калакура (науковий редактор), О. Калакура, М. Юрій. Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022. 512 с.
3. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/human-capital-trends-2019.html> (дата звернення: 05.05.2023).

**Дончак Леся**

к.е.н., доцент,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

**Шкварук Діна**

викладач,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Головним пріоритетом зовнішньополітичного розвитку України є євроінтеграція, що відкриває нові напрямки для модернізації та реконструкції української економіки. Ключовим завданням трансформації в економічній сфері є досягнення Копенгагенських критеріїв, однією з найважливіших вимог яких є забезпечення достатньої кількості людських, у тому числі висококваліфікованих, кадрів, які мають досвід та навички впровадження інновацій. Для розвитку людського капіталу потрібна дієва модернізована система управління персоналом та впровадження у практику новітніх європейських технологій, що дозволить збільшити ефективність праці, покращити економічні показники підприємства та підвищити продуктивність економіки в цілому.

Дослідженням технологій та методів, а також практичної діяльності управління персоналом, присвятили свої праці такі науковці як Т. Базаров, Л. Балабанова, К. Брустер, Г. Деслер, П. Друкер, Г. Дятлов, А. Лоран, С. Сидорчук, Ф. Хедоурі, Р. Цауг, Г. Чепурда, та ін. Однак ряд аспектів цієї проблеми потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних тенденцій управління людським капіталом.

У зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, радикальною зміною бізнес-моделей і демографічного складу персоналу, виникає потреба у нових, інноваційних програ-

мах управління персоналом, спрямованих на залучення та утримання працівників з високим рівнем потенціалу. Формування такої системи управління персоналом вимагає системного підходу.

Критично важливим питанням у сфері управління людськими ресурсами є якісний склад персоналу. Українські компанії все більше інвестують у постійне навчання працівників, яке стає не додатковою перевагою, а невід'ємною частиною робочого процесу. Найпоширенішою формою навчання працівників в Європі, що активно впроваджуються і на українських підприємствах, є навчання з відривом від виробництва у формі коротких курсів або семінарів тривалістю від одного до кількох днів. Близько половини персоналу європейських компаній беруть участь у проектах особистісного розвитку, пов'язаними з їх професійною діяльністю. Така форма навчання є новою для українських компаній. Останнім часом керівники українських підприємств все частіше застосовують навчання у формі коучингу, що є доволі поширеним в Німеччині, Данії, Франції та Великій Британії. Практично у кожній компанії цих країн передбачається посада наставника-коуча, який допомагає працівнику знайти шляхи досягнення поставленої мети, долаючи внутрішні перешкоди, розкрити та реалізувати свій потенціал. Дедалі більшої популярності набирають нові технології відкритого навчання, зокрема, онлайн-курси для підвищення кваліфікації персоналу, що пропонуються компаніями на базі власних навчальних платформ.

Пріоритетним аспектом на шляху модернізації управління людськими ресурсами стає розвиток лідерського потенціалу, що закладає підвалини для вдосконалення управління персоналом, професіоналізації людських ресурсів, покращення ефективності діяльності підприємства в цілому. Запровадження програм розвитку лідерства, що спираються на інтерактивні тренінги та методики навчання дорослих, в тому числі обмін досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, надання індивідуальних консультацій, реалізація програм менторства, направлення робітника для спостереження за роботою на інших посадах, можуть стати інструментами, що забезпечать формування і реалізацію лідерського потенціалу українських підприємств.

Наступним актуальним аспектом у сфері роботи з кадрами є організаційний добробут працівників, що охоплює чотири основні сфери: ментальну, фізичну, соціальну та фінансову. Хоча більшість українських роботодавців вживають окремих заходів щодо забезпечення добробуту працівників, проте лише невелика кількість має комплексну стратегію організаційного добробуту. У сучасній практиці актуальності набувають заходи щодо створення комфортних умов на робочому місці, підвищення фізичної активності робітників (оплата абонементів у тренажерний зал, виїзні спортивні заходи, дні здоров'я), семінари та практики з питань психологічного здоров'я, тренінги та вебінари з фінансової грамотності, розроблення гнучких графіків роботи, програм лояльності, приватного медичного страхування. Такі системні заходи із забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу є дієвим інструментом підвищення рівня залученості працівників до робочого процесу, зростання продуктивності та мотивації, що позначається на життєстійкості компанії та її фінансовій ефективності.

Таким чином, вдосконалення таких аспектів механізму управління персоналом, як навчання та підготовка, підтримка добробуту, мотивація працівників забезпечить більш ефективну інтеграцію українських підприємств в європейське бізнес-середовище та підвищить соціально-економічну ефективність їх діяльності.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Правильність побудови ефективної системи роботи підприємства залежить від розуміння категорій «ефективність» та «стимулювання праці», тому науковцями приділяється значна увага згаданим поняттям. Так, дефініція «ефективність» у працях більшості дослідників, серед яких [1, 2, 3] характеризується відношенням результатів до затрат. Відмічається, що «ефективність» являє собою загальноекономічну категорію, суть якої – досягнення виробничих цілей з найменшими затратами при наявних ресурсах.

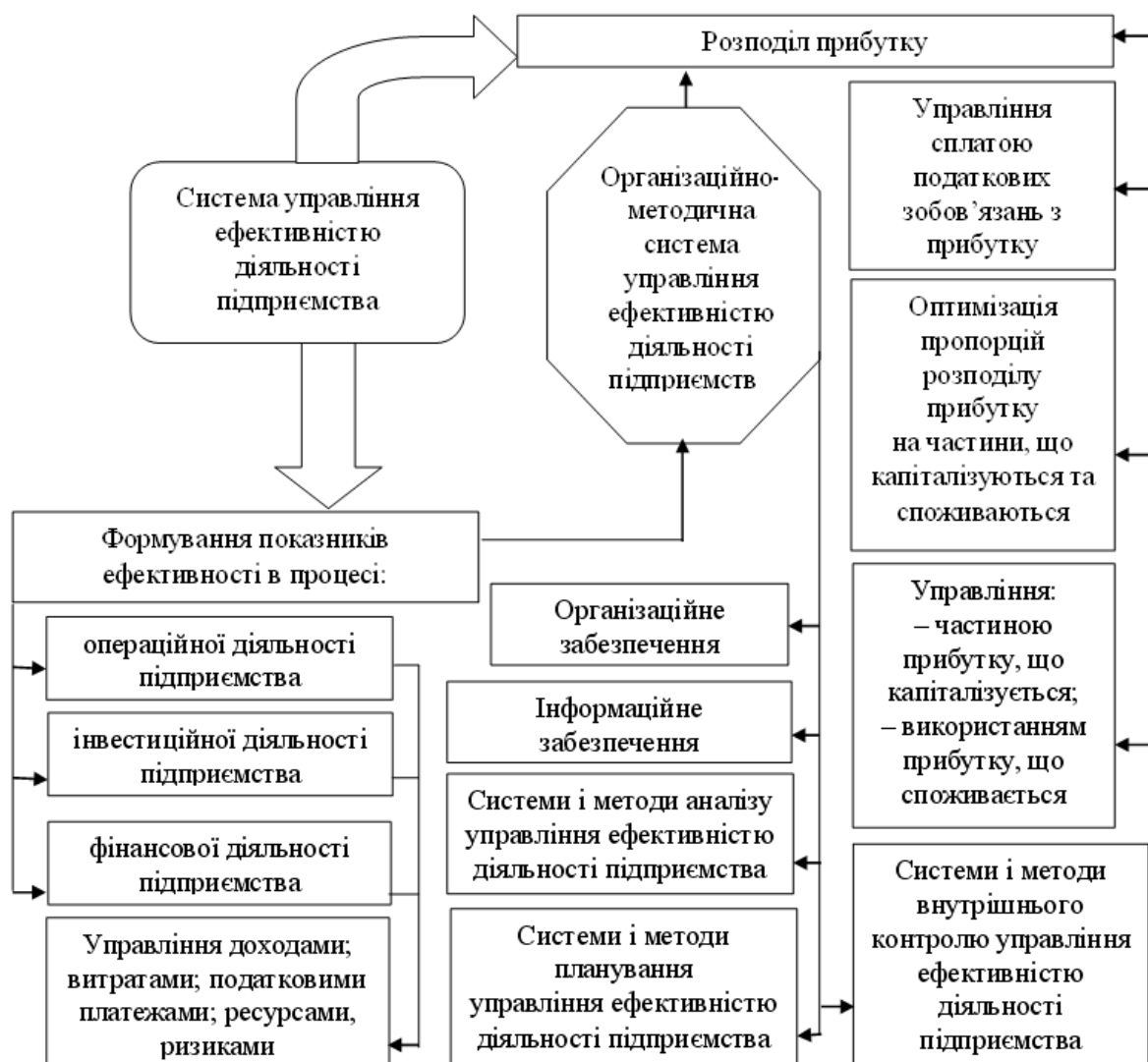


Рис. 1. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

Питанням управління ефективністю організацій (підприємств) в економічній літературі відводиться провідна роль та визначається як циклічний процес, мета якого полягає в зростанні показників ефективності. Схематично управління ефективністю представлено на рис.1.

В продовження характеристики управління ефективністю ми поділяємо думки стосовно того, що це є система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень за різними (основними) аспектами діяльності підприємства.

Крім того, вважаємо, що саме стимулювання праці має прямий зв'язок з ефективністю господарювання, особливо в частині її управлінської складової. Тому поняття «стимулювання» доречно, розглядати як свідомі дії з метою підвищення ефективності діяльності працівників і трудової організації шляхом використання розвитку їхніх матеріальних і моральних інтересів. Тобто, ми приєднуємось до наукових поглядів авторського колективу [2] з приводу того, що стимулювання – це процес результатом якого є мотивація, а система стимулювання – це модель або механізм, який містить в собі методи створення активної трудової діяльності для виконання поставлених завдань.

Варто також відмітити, що, деякі автори помилково пов'язують управління ефективністю виключно з управлінням людськими ресурсами, не враховуючи інших важливих факторів, що не залежать від персоналу та мають бути враховані при побудові системи управління ефективністю.

Отже, розглянувши теоретичні аспекти ефективності організації та стимулювання праці можемо стверджувати, що дані категорії є взаємозалежними та базуються на загальних поточних і стратегічних завданнях кінцевою метою яких є підвищенні ефективності господарювання.

### **Список використаних джерел**

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
2. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf) (дата звернення 10.05.2023)
3. Юрченко О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2018. № 15. С. 275–285.

**Захарчин Галина**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національний університет «Львівська політехніка»

## **СВІТОГЛЯДНО-ЦІННІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ КОНСТРУКТ**

Система управління персоналом повинна органічно поєднувати концептуально-ідеологічні засади та прикладні аспекти. Еволюційно на різних етапах історичного розвитку акценти зміщувалися від технологічного до ідеологічного вектора, знову повертаючись до якісно іншого – технологічного. Технологічний аспект відображав інструментарій управління персоналом залежно від підходу до трактування сутності людського чинника (людина як один із факторів виробництва у епоху індустріального суспільства; технологічна людина – в еру цифрової економіки). Зі зміною укладу змінювалась концепція людини, яка лягала в основу ідеології управління.

Ідеологічний ракурс у системі управління персоналом в сучасних умовах тяжіє до світоглядних засад, до трактування людини як соціально-духовної особистості. Основні чинники та спонуки, які артикулюють до необхідності використання світоглядно-ціннісного підходу у системі управління персоналом:

- нові виклики, зумовлені війною, які підвищують цінність людини та її конституційне право на безпеку і захист життя;
- зміна концепції людської праці, переосмислення її сутності у напрямку творчого начала, що приносить економічну вигоду шляхом розвитку креативності та інноваційності;
- націєорієнтовані настрої в суспільстві загалом, які підсилюють усвідомлення ідентичності та повертають до національного менталітету і використання національних архетипів як тонкопланових інструментів управління;

- поява нових напрямів діяльності, зокрема, волонтерства, що засвідчує про високий ступінь самоорганізації людей, вміння критично мислити і розгортати ефективну активну діяльність у критичних ситуаціях;
- ризики й загрози неконтрольованого стимулювання розвитку ІІІ, активізація небезпечних технологічних процесів, які можуть породити зворотні процеси – не тільки позбавити людину статусу суб'єктності, але й бажання розвивати критичне мислення;
- розбудова економіки знань, що досягається завдяки інтелектуалізації всіх сфер соціально-економічного життя, як фактора підвищення ролі інтелектуального капіталу, носієм якого є людина.

Доцільність розгляду світоглядного чинника в контексті управління персоналом обґрунтовується ще й тим, що управління належить до соціально-філософської категорії, є виразником свідомості лідера, команди, персоналу, обумовленої рівнем світогляду.

Сьогодні, в умовах війни, світоглядний чинник особливо актуалізується і засвідчує про суспільні трансформації на всіх рівнях.

В реаліях війни, коли відчутні тенденції погіршення ментального та психологічного здоров'я людей, доцільно забезпечити в організаціях розумний баланс між нормативним інструментарієм управління та свободою дії для усіх категорій персоналу, і, особливо, для тих, хто займається творчою працею, яка не завжди вкладається у строгі рамки. Звичайно, свобода дії передбачає культуру відповідальності. Отож, в управління персоналом сьогодні управлінські функції повинні відбуватися в культурному полі, де культивуються цінності високого порядку – довіра, відповідальність, взаємодопомога, чесність, патріотизм і жертвність. Культурологічний чинник у світоглядно – ціннісній концепції управління персоналом безпосередньо проявляється у всіх управлінських аспектах (теорії лідерства, формуванні кадрового потенціалу та розвитку персоналу, мотиваційних механізмах, командної співпраці, організаційній поведінці, тощо), зокрема, через просвітницько-виховну функцію, адаптативну, інтегративну. Гармонізація часово-просторових форм управління персоналом досягається завдяки розвитку світоглядних чинників, які окреслюють перспективу та майбутнє менеджменту персоналу. Формуванню кадрової політики також повинно передувати світоглядне начало, що є джерелом створення гуманістичного соціально-економічного простору не тільки в межах окремо взятої організації (підприємства), але й суспільства в цілому.

Принципами нової кадрової політики світоглядного спрямування повинні стати:

- людиноцентризм, чітко окреслені суб'єкт- суб'єктні відносини;
- національно орієнтоване мислення;
- поєднання технологічного інструментарію із ціннісно-орієнтованим;
- синтез професіоналізму, досвіду, мистецтва (креативності) й духовного інтелекту;
- гармонія свободи й відповідальності;
- добра воля на командну співпрацю, спрямовану на відновлення людського потенціалу

Філософія свідомості повинна закладатися у світоглядні засади управління персоналом, яка стимулюватиме формування пізнавальної стратегії – вивчення поведінкових аспектів людини, соціальних ролей та її цільових мотиваційних установок, що сприятиме підвищенню ефективності менеджменту персоналу загалом.

Управління персоналом на основі світоглядно-ціннісного підходу матиме своїм наслідком високу результативність управлінських процесів, чітку перспективу відновлення, стабілізації та розвитку людського потенціалу, що досягається синергією волі, знання, культури, моральності, гармонізації інтересів. Джерелом поєднання процесів, відносин, структур, функцій, діяльності у системі управління персоналом є філософія свідомості й актуальні життєдальні цінності

### Список використаних джерел

1. Гай-Нижник П., Чупрій Л. Національні інтереси, національні цінності та національні цілі як структуроформуючі чинники політики національної безпеки. Гілея. 2014. Вип. 84 (№5). С.465–471

2. Левчук О.В., Кузьміч І.І. Військово-економічні аспекти застосування людського капіталу: проблеми та шляхи оптимізації. Економіка та суспільство. 2017. №. 12. С. 110–116.

3. Корж Г.В., Васильченко Р.В. Світоглядна культура: традиції та сучасність: Монографія. Мін-во освіти і науки України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. 212 с.

**Капітон Алла**

д.п.н., доцент, професор кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем

**Курило Артем**

студент бакалаврату, групи 101-ФР Спеціальність 227 «Фізична терапія, ерготерапія»

**Колісник Катерина**

студентка бакалаврату, групи 101-ФР Спеціальність 227 «Фізична терапія, ерготерапія»

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В світі швидкого розвитку технологій ми можемо бачити все більше прикладів застосування інформаційних систем у медичній сфері. Впровадження цих технологій приносить багато переваг і покращує ефективність управління медичним персоналом, що в свою чергу поліпшує якість надання медичних послуг. Однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якого медичного закладу є його персонал. Інформаційні технології забезпечують ефективний і оптимальний розподіл ресурсів, підвищують продуктивність праці та сприяють забезпеченню максимального комфорту для пацієнтів. Одним з головних напрямків використання інформаційних технологій є автоматизація процесів управління медичним персоналом. Інтеграція систем управління персоналом з медичними інформаційними системами дозволяє автоматизувати такі процеси, як найм, графіки роботи, контроль за дотриманням норм робочого часу, відпустки та інші адміністративні функції. Це дозволяє виконавцям витратити менше часу на адміністративні завдання і більше часу приділяти безпосередньому наданню медичної допомоги. Ще інформаційні технології можуть бути використані в управлінні кваліфікаціями та навчанням медичного персоналу. Системи електронного навчання та онлайн-курси використані для надання співробітникам доступу до актуальних інформаційних ресурсів, посібників, настанов та навчальних програм. Це дозволить персоналу покращити свої навички та знання, а також допоможе у створенні єдиного стандарту медичного обслуговування. Інформаційні технології можуть використовуватися для ефективного планування ресурсів, таких як лікарні ліжка, медичне обладнання та інші матеріальні ресурси. Системи управління лікарняними ліжками та розкладами операцій допомагають уникнути перенавантаження та забезпечити оптимальне використання доступних ресурсів. Однією з найважливіших аспектів управління медичним персоналом є комунікація та співпраця між різними членами команди.

Інформаційні технології покращують комунікацію шляхом впровадження електронних систем обміну повідомленнями та спільного доступу до пацієнтської інформації. Це сприятиме збільшенню швидкості передачі інформації, зниженню ризику помилок та покращенню координації дій всієї медичної команди. Необхідно також згадати про значення електронної медичної документації (ЕМД) та електронних медичних записів (ЕМР). Впровадження цих технологій дозволяє зберігати та обмінюватися медичною інформацією ефективніше, зменшує ризики втрати даних, поліпшує точність та доступність медичної інформації. ЕМД та ЕМР дозволяють лікарям швидко отримувати доступ до попередніх записів пацієнта, результатів лабораторних досліджень та зображень, що допомагає в прийнятті найбільш обґрунтованих рішень щодо діагностики та лікування. Застосування інформаційних технологій у управлінні медичним персоналом допомагає забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності медичної інформації. Впровадження захисту даних, автентифікаційних систем та

контролю доступу дозволяє забезпечити, що лише уповноважені особи матимуть доступ до конфіденційної інформації.

У підсумку, використання інформаційних технологій у управлінні медичним персоналом відкриває широкі можливості для покращення продуктивності, ефективності та якості медичних послуг. Автоматизація адміністративних процесів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, планування ресурсів та поліпшення комунікації – це лише деякі з переваг, які можна отримати за допомогою інформаційних технологій.

#### **Список використаних джерел**

1. «Інформаційні технології в медицині. E-health». URL: <http://surl.li/hbrm>
2. Інформатизація та технологічний розвиток сучасних систем охорони здоров'я. URL: <http://surl.li/hdpcv>
3. IT технології в медицині. URL: <http://surl.li/dfhpm>

**Копець Галина**

к.е.н., доцент

**Рачинська Галина**

к.е.н., доцент

**Войцеховська Юлія**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Ефективний розвиток персоналу підприємств України (ЕРППУ) слід здійснювати на підприємствах, враховуючи удосконалення і поправки на вищих ієрархічних рівнях – державному, регіональному, галузевому (зміну демографічної ситуації в Україні, міграційних процесів та регіональних особливостей якості робочої сили у військовий час, удосконалення законів, нормативних актів, ринкових та галузевих змін, вимог ринку праці, особливостей проведення діджиталізації, функціонування мережевої економічної співпраці, податкових, фінансових вимог [1, с.38-42; 2, с.35-42]); особливості розвитку галузей).

Дослідники сучасних підприємств відмічають погіршення фінансово-економічних результатів діяльності – збільшення собівартості, зниження показників ліквідності, рентабельності [1, с. 42]. Важливими причинами цього є зокрема такі недоліки кадрового забезпечення, які часто призводять до кризових явищ:

- низька кваліфікація працюючих;
- невідповідність компетенцій працівників зайнятій посаді;
- здійснення неефективної кадрової політики;
- недостатній рівень корпоративної культури;
- відсутність на функціонуючих фірмах якісної стратегії розвитку кадрового забезпечення;
- неефективність управління знаннями;
- відсутність інструментарію керівника для проведення організаційних змін [1, с. 41].

Впровадження управлінських інновацій передбачає доцільне удосконалення організаційної структури підприємства, оновлення креативного інструментарію комплексного інтегрованого комп'ютеризованого управління, управління бізнес-часом, менеджменту змін тощо.

На рівні підприємства заходи з матеріального та нематеріального стимулювання якісного формування та використання людського капіталу залежать від рівня прибутковості діяльності, фінансової активності, застосування інноваційної та креативної співпраці, творчості групи, командна робота, мотиваційні нововведення, організаційний розвиток, диверсифікація напрямів, розвиток персоналу, співпраці з інституціями, партнерами [2, С.38-42; 3, С.94-95].

ЕРППУ передбачає:

- нові підвищені вимоги щодо персональної відповідальності керівників та інших працівників;
- врахування ринкових потреб поколінь X, Y, Z та специфіки їх потреб, мотивування працівників;
- управління людськими ресурсами на основі ключових показників ефективності (KPI) – 8 етапів [3];
- вдосконалення методів управління адаптацією персоналу у час війни, міграції працівників та інших переміщень;
- застосування креативних підходів наймання, використання- управління людськими ресурсами;
- подальше вдосконалення методів мотивування за різними категоріями працівників;
- об'єктивне оцінювання персоналу підприємств;
- ефективне контролювання та регулювання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність персоналу;
- зміна пріоритетів та структур управління згідно до вимог війни, регіонального та ринкового спрямування розвитку підприємства;
- передача вдалих методів мотивування в інших підрозділах та філіях підприємства;
- започаткування роботи мотиваційних відділів із ефективного управління різними категоріями людських ресурсів;
- розробка програм формування та використання людського капіталу, людського потенціалу;
- підвищення витрат на професійне управління, зростання кваліфікованості працівників.

Отже, ЕРППУ повинен включати :

- покращення умов праці;
- матеріальне, нематеріальне стимулювання (підвищення рівня заробітної плати, премії, цінні папери (на засадах управління власністю), участь у капіталі – розподілі прибутку);
- забезпечення кращих умов для професійного розвитку;
- надання соціального пакету та соціального захисту;
- взаємоузгодження управлінських стимулів на різних рівнях управління підприємством;
- формування нових стратегій підбору, використання, розвитку працівників, персоналу з особливими потребами;
- покращення настроєвого, емоційного та психологічного стану працівників у час війни;
- корегування мотиваційних заходів щодо врахування якості та цін на споживчих товарних ринках.

### Список використаних джерел

1. Карковська В.Я., Хомин Р.М., Якимець М.М., Судомир М. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. Вип. 3. с.36-42.
2. Kopets H. Values in the system of innovation management as factors of improving the competitiveness of organisations/H. Kopets, I. Kulyniak / Innovation Process management in Ukraine: problems in commercialization of scientific and technical developments monograph/Y. Vovk, O.Karyu and other.-Lviv:LLC “Rastr-7”, 2018. pp.34-43.
3. Дзуліт З.П., Завербний А.С., Тиліпська Р.Б. Управління людськими ресурсами на основі ключових показників ефективності (KPI) // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. Вип. 3. с.90-98.



**Копець Галина**  
к.е.н., доцент  
**Урікова Оксана**  
к.е.н., доцент  
**Недзвецька Ольга**  
ст. викладач

Національний університет «Львівська політехніка»

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Удосконалення та підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств (ПЕДВП) є складним комплексним і багатофакторним завданням. ПЕДВП значною мірою залежить від управління розвитком персоналу (УРП) і включає такі складові:

- досвід, особливості цього процесу у цифрову епоху, у військових часах, зміну державних, регіональних пріоритетів розвитку бізнесу;
- комплексність реалізації стратегії, необхідність реінжинірингу, спрощення, перепроектування бізнес-процесів, удосконалення оргструктури управління [1; 2];
- специфічність сучасного ринку праці, демографічної ситуації;
- економічність комплексність формування стратегії, враховуючи ціну капіталу, людських ресурсів, креативність виконання завдань, тиражування нововведень [2;3];
- інформаційний супровід розвитку персоналу в корпоративних та інших мереж;
- надійність, креативність, інноваційність, диверсифікацію управлінських завдань, вивчення досвіду, управління знаннями, групову роботу, врахування соціального захисту участі працівників з особливими потребами – виконавців проектів, роботи творчих груп, колективу, оцінювання результативності діяльності персоналу, оперативність використання набутого досвіду, врахування психологічних та типологічних особливостей, стимулюючих факторів та орієнтації на розвиток [4;5].

### **Список використаних джерел**

1. Вайл П., Ворнер С. Цифрова трансформація бізнесу: Зміна бізнес-моделі для організації нового покоління. Київ: Альпіна Паблішер, 2019. 258с.
2. Лісовська Л.С., Теребух А.А., Гацук М.М. Моніторинг індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією// Вісник Національного університету «Львівська політехніка».Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. №3. с.99-112.
3. Kopets H. Values in the system of innovation management as factors of improving the competitiveness of organisations/H. Kopets, I. Kulyniak / Innovation Process management in Ukraine: problems in commercialization of scientific and technical developments monograph/Y. Vovk, O.Karyu and other.-Lviv:LLC “Rastr-7”, 2018. pp.34-43.
4. Швабер К. Скрам: гнучке управління продуктом і бізнесом. Київ: Альпіна Паблішер, 2019. 250с.
5. Новаківський І.І., Висоцький А.Л. Формування проектної команди з урахуванням типологічних характеристик менеджерів// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. №3. с.113-121.

## **МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ОРІЄНТИР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КЕЙС УКРАЇНЦІВ**

За даними Світового рейтингу щастя 2023, українці почувають себе щасливішими попри повномасштабне вторгнення росії [1]. В цей же час Міністерство охорони здоров'я повідомляє про щонайменше 60% українців, що потребують психологічної підтримки через російську агресію [2]. За даними досліджень вітчизняних науковців, 70% українців повідомляють про гострі симптоми стресу та зазначають, що психічне здоров'я людей, які пережили стреси війни, з часом може погіршитися [3].

Говорячи про стрес, йдеться про такі поведінкові ознаки як почуття постійного занепокоєння або тривоги, почуття переповненості, труднощі з концентрацією, перепади або зміни настрою, напруження, депресія, низька самооцінка, харчові розлади, безсоння, нудота тощо. Будучи «в тилу»\_ українці зобов'язані підтримувати економіку країни, проте фактор ментального здоров'я є важливим як для індивідів, бізнесу, так і для нації. Так, управління українським персоналом сповнене викликами. На стан ментального здоров'я працівників впливає на якість роботи та може призвести до збільшення кількості лікарняних, вищої плинності кадрів, додаткових витрат на медичне страхування персоналу тощо. Зв'язок між стресом і ефективністю роботи є прямо пропорційним. Підтримуючи якість життя свого співробітника через орієнтацію на його ментальне здоров'я, можна підвищити моральний стан, ефективність, лояльність і відданість організації та прибутковість бізнесу. У випадку українців, ми, як правило, використовуємо стратегії пошуку та надання підтримки замість стратегій дистанціювання та емоцій, як зазвичай у воєнних умовах [3]. Навчання працівників розпізнаванню та управлінню стресом на робочому місці сприяє розвитку культури відкритого діалогу. Так менеджмент компанії підвищує рівень корпоративної культури та зменшує ієрархічний вплив. Залучення персоналу до прийняття рішень щодо безпосередньо робочого середовища, створення атмосфери «безпеченого» місця та визнання цінності кожного працівника, допоможе підвищити ефективність індивіда у контексті діяльності компанії та синергічно збільшувати частку економічної цінності «тилу».

Живучи в активній фазі великої війни росії проти України, кожен в тій чи іншій мірі постраждав у колективній боротьбі за збереження державності та цінності. Управління персоналом зіштовхнулося з викликами та було змушене швидко реагувати. Ментальне здоров'я, будучи актуальною темою останні роки, стало гострим орієнтиром, на який мають зважати компанії, що прагнуть ефективно зростати та створювати сучасні умови праці для персоналу. Лише перебуваючи у сприятливому та безпечному середовищі, індивід зможе забезпечувати свої ментальні потреби, почувати себе щасливим попри війну та працювати на благо собі, бізнесу та країні.

### **Список використаних джерел**

1. Rowan, A. N. (2023). World Happiness Report 2023. WellBeing News, 5(3), 1.
2. Vivcharik N. (2022) War is difficult and painful. How are Ukrainians managing the heavy psychological stress? New Eastern Europe (online: <https://neweasterneurope.eu/2022/12/20/war-is-difficult-and-painful-how-are-ukrainians-managing-the-heavy-psychological-stress/>)
3. Kurapov, A., Danyliuk, I., Loboda, A., Kalaitzaki, A., Kowatsch, T., Klimash, T., & Predko, V. (2023) Six Months into the War: A First-Wave Study of Stress, Anxiety, and Depression among in Ukraine. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 831.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Конкурентоспроможність та ефективність діяльності сучасного підприємства зумовлюють якість, кваліфікація й ініціативністю його персоналу. Інноваційні методи управління персоналом дозволяють створювати та підтримувати мотивовану, кваліфіковану та творчу команду співробітників.

До інноваційних методів управління персоналом відносять: підбір персоналу; оцінка діяльності; навчання персоналу; система винагород; управління кар'єрою [1].

Підбір персоналу – це ретельний відбір кандидатів на певну посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинути компанію. Інноваційні підходи до підбору персоналу включають використання новітніх технологій, таких як інтерактивні резюме, онлайн-тести та аналітичні інструменти для оцінки навичок та потенціалу кандидатів.

Оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника. Цей метод включає системи 360-градусного зворотного зв'язку, методи оцінки основаних на досягненнях та компетенціях, а також використання інноваційних інструментів для збору та аналізу даних про продуктивність співробітників.

Навчання персоналу – це підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів та семінарів. Цей підхід залучає до активного розвитку та самоосвіти. Основні складові навчання персоналу включають: використання новітніх технологій, таких як електронне навчання та мобільні додатки, для доступу до навчальних матеріалів у будь-який зручний час і місце; впровадження інтерактивних методів навчання; індивідуалізація навчання, забезпечення можливості кожному співробітнику отримувати навчальні матеріали, що відповідають його потребам і розвитку.

Система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород. Даний підхід забезпечує задоволеність персоналу від праці, підвищує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися. Складовими системи винагород є гнучкі форми винагород, такі як бонусні пакети, акції компанії, нематеріальні стимули (продовольство, медичне страхування, спортивні заходи тощо).

Управління кар'єрою – це розвиток та просування співробітників у межах організації. Цей метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації. Складовими управління кар'єрою є: кар'єрне планування; оцінка та розробка потенціалу; гнучкість та мобільність.

Перевагами використання інноваційних методів управління персоналом є: підвищення ефективності та продуктивності; залучення та збереження талановитого персоналу; підвищення рівня задоволеності працівників. Основними недоліками є: економічні витрати та витрати часу.

### **Список використаних джерел**

1. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. 2020. С. 257–262.
2. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Т. 2, № 100. С. 250–262. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день питанню управління персоналу підприємства приділяється багато уваги. Застосування методів управління дає можливість створити систему мотивації співробітників, підвищити їхню працездатність, тому робітники будуть прагнути до вдосконалення.

Метод управління персоналом – це сукупність способів і прийомів на керований об'єкт задля досягнення поставленої мети, які допомагають усувати недоліки в процесі роботи. В теорії та практиці виокремлюють такі методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи полягають у тому, що начальство спілкується з підлеглими через накази та розпорядження, основні мотиви для робітників є почуття обов'язку, усвідомленість в дисципліні праці, потреба працювати на підприємстві, а чим нижче посада робітника, тим менше він має прав. Під економічними розуміється використання економічних стимулів, робітнику пропонують працювати більше та краще для отримання вищого доходу. Зацікавленість може проявлятися у вигляді заробітної плати, матеріальних заохочень, премій тощо. Соціально-психологічні методи спрямовані на задоволення нематеріальних потреб колективу, створення комфортних умов праці між робітниками, творча атмосфера, підвищення статусу і ролі особистості [1]. Ці методи й досі використовуються, але вони не є такими ефективними, як були раніше. Підприємства постійно розвиваються та вдосконалюються, тому до сучасних методів можна віднести такі: підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання персоналу, система винагород та управління кар'єрою (рис. 1). Дані методи дуже відрізняються від попередніх, тому що формують нову систему управлінської діяльності [2-3].



Рис. 1. Методи управління персоналом

Використовують багато технологій щодо підбору персоналу, але єдиної не існує, тому багато науковців розглядають рекрутинг та хедхантинг як основні способи відбору персоналу. Рекрутинг полягає у залученні та співбесіді кваліфікованих робітників, їх підготовці та перепідготовці. Хедхантинг – метод, спрямований на пошук та підбір персоналу з високою кваліфікацією, а також переманюванні робітників у конкурентів.

Наступний метод полягає в оцінці діяльності персоналу – допомагає проаналізувати основні якості, навички та результати робітників. У розвинених країнах ефективним вважається

метод assessment (оцінювання), завдяки якому можна виявити професійно важливі якості робітників. Його переваги – розкриття якостей учасника точними методами оцінки, універсальність застосування, присутній зворотний зв'язок, недоліки – високі витрати, неможливо отримати остаточні результати та зворотній зв'язок учасникам у день проведення, оскільки необхідно зведення оцінок, складання індивідуальних звітів та рекомендацій [4].

Навчання персоналу – метод, який допомагає робітнику, наприклад, завдяки курсам та тренінгам отримувати нові знання та навички, що у свою чергу підвищить продуктивність праці. Популярними є такі навчання персоналу: тренінгове, кейс-навчання, коучинг, e-learning та buddying. Тренінгове навчання – це коротке навчання для робітників, де освоюються нові ефективні технології вирішення проблем на підприємстві. Кейс-навчання – розгляд та аналіз кейсів, даний підхід допомагає знаходити альтернативні та нестандартні рішення. Коучинг – метод консультаційної підтримки та тренінгу, який сфокусований чітко на досягненні цілей. E-learning – це система навчання за допомогою електронних пристроїв, наприклад, електронних книг, відеоуроків, онлайн-тестів. Buddying – метод навчання, завдяки якому новий робітник отримує допомогу від досвідченого робітника організації. Досвід провідних підприємств свідчить про ефективне зростання якостей працівників.

Система винагород у вигляді заробітної плати, премії або пільг є мотиваційним методом. У робітників зростає мотивація, вони більш сконцентровані в досягненні успіху у конкретній цілі, можливість творчої реалізації та створення нових робіт.

Управління кар'єрою забезпечує професійний розвиток робітника завдяки постійному навчанню, стажуванню та підвищенню кваліфікації, тому в робітника буде мотивація до вдосконалення, зацікавленість у своїй сфері роботи [5].

Отже, управління персоналом є важливим показником спрямованим на організацію та підвищення ефективності робітників з метою досягнення поставлених цілей. Такі методи управління персоналом як підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання персоналу, система винагород та управління кар'єрою допоможуть підприємству розвиватися та вдосконалюватися.

### **Список використаних джерел**

1. А.К.Булгакова Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. Комунальне господарство міст. 2012. №102. С.494-498
2. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. Випуск 41. 2020. С. 61-68.
3. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1. С. 61–64.
4. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
5. С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14, №3. – С. 173-179.

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВА ПОЛІПШУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Система управління якістю (далі – СУЯ) «Частина системи управління стосовно якості» [1, с.12] в свою чергу система управління «Сукупність взаємопов'язаних елементів організації для формування політик, встановлення цілей і процесів, щоб досягти ці цілі» [1, с.12].

Управління персоналом є невід'ємною частиною СУЯ, представляє собою людський ресурс, про який в системі розписано в пункті 7.1.2 ДСТУ ISO 9001. Одним з принципів управління якістю, відповідно до [9001] є задіяність персоналу. Саме від персоналу залежать всі процеси на підприємстві. Підтримання системи управління розкрито в сьомому розділі [2].

Впровадження системи управління якістю на підприємстві може зазнавати певний супротив колективу, тому велике значення має виявлення стану працівників, їх готовності до нововведення та підприємстві в цілому та безпосередньо на робочих місцях. Відповідно до 7.1.2 «Треба розглянути питання щодо навантаження поточною роботою та компетентності відповідних осіб для виконання функцій та обов'язків у межах системи управління якістю (наприклад, поточна діяльність, аудит, інспектування, випробування, розглядання скарг)» [3, с.12]. Управління персоналом включає в себе додаткове навчання, яке призведе до поліпшення діяльності на підприємстві.

В умовах сьогодення змінились погляди на ведення діяльності в організації та формування СУЯ. Під час роботи потрібно враховувати ризики, які тісно пов'язані з людським ресурсом. Зміна в одній ланці процесу призводить до змін інших, а в кінцевому підсумку – і на всьому підприємстві. Це потребує комплексного розв'язання управлінських проблем. На допомогу прийде дослідження психологічних чинників на підприємстві.

Психологічні аспекти розпочинаються з розуміння впливу людських ресурсів (працівників) на успішність підприємства. Відповідно до [1] люди становлять суттєво важливий ресурс на підприємстві. Дієвість підприємства залежить від того, як персонал поводить себе в межах системи, у якій він працює. У межах підприємства персонал стає задіяним і діє згуртовано у разі спільного розуміння політики у сфері якості та результатів, які бажає здобути організація.

Мотиваційні аспекти є провідними в оцінюванні персоналу. Адже і орієнтуюча, і стимулююча функції оцінювання персоналу мають безпосередній вихід на практику мотивації трудової діяльності, а їх повноцінне виконання спроможне суттєво вплинути на поведінку персоналу, його трудову активність [4].

Створення ефективного середовища для праці людей обумовлює, передусім, необхідність формування належного соціально-психологічного клімату в колективі. Адже психологічний клімат будь-якої організації – це настрій трудового колективу, його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками у колективі [5, с. 148- 150].

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вчених, що належать до різних наукових шкіл. Наукову проблематику управління досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко тощо [6].

Постійні зміни на підприємстві є безперервним процесом. Метою кожної організації є орієнтація на замовника. Для досягнення поставленої мети здійснена спроба розкрити основні елементи СУЯ та визначення психологічних аспектів її впровадження. Основу СУЯ складають: орієнтація на замовника (як внутрішнього, так і зовнішнього); процесний підхід, роль керівництва та залучення всього персоналу, а також постійне поліпшення результативності СУЯ.

Діяльність сучасних підприємств та суттєві вимоги ринкових змін акцентують питання щодо швидкої адаптації системи управління, враховуючи досягнення теоретичного та практичного значення. Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності підприємства, потребує процедури наповнення її відповідними інструментами та методами, які значно підвищують ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечують досягнення стратегічної мети [7].

#### **Список використаних джерел**

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник/ Київ, 2016. 49 с.
2. ДСТУ ISO 9001: 2015 Системи управління якістю. Вимоги. Київ, 2016. 31 с.
3. ДСТУ ISO/TS 9002 2017 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування. Київ, 2019. 45 с.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
5. Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях» (Одеський національний політехнічний університет, 7-8 червня 2017.). – Одеса, 2017. – 201 с.
6. Довга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» № 2, 2018. – с. 71–75.
7. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ-Тернопіль : Мандрівець-Port-Royal, 1997. 204 с. URL: <https://www.ar25.org/article/psychologichni-aspekty-v-menedzhmenti-typologiya-yunga-socionika-psyhoinformatyka.html-0>

**Лобода Вікторія**

здобувач вищої освіти ступеня магістра

**Дашутіна Людмила**

к. е. н., доцент

Сумський національний аграрний університет

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних реаліях функціонування ринкової економіки ефективність діяльності підприємств однозначно залежить від рівня професійної підготовленості їхнього персоналу [1]. Тому аналіз проблем, що пов'язані із підбором, ротацією та підвищенням кваліфікації кадрів, відіграє значну роль у підтримці та розвитку ринкової конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В даний час спостерігається досить значне підвищення якості вироблених товарів, постійне вдосконалення технологічних основ виробництва. Це тягне за собою підвищення вимог до знань та вмінь співробітників, процес оцінки та вдосконалення персоналу підприємств повинен протікати постійно з урахуванням поточних багатогранних вимог до їх професійних якостей.

Тому одним з найбільш впливових критеріїв при прийомі на роботу повинна бути здатність до навчання та націленість на самовдосконалення, саморозвиток. Нині професіонал цінується скрізь і нерідко він змінює місце роботи, переходить з однієї компанії до іншої. А чим більше компаній, у розвиток яких він зробив помітний внесок, тим вищий попит на фахівця. У той же час часта зміна місці працевлаштування може викликати у роботодавця сумнів у надійності кандидата на визначену посаду.

У більшості випадків резюме кандидатів, які змінюють роботу частіше одного разу на рік, намагаються не розглядати. Однак, примітним є і той факт, що досить часто працівники,

які періодично змінюють місце роботи, просуваються значно швидше, ніж ті, які працюють в одній організації тривалий час.

У сучасних умовах багато організацій зіткнулися з необхідністю шукати найбільш дієві шляхи підвищення продуктивності та ефективності праці. Тепер керівники підприємств помітно більше зацікавлені в співпраці з висококваліфікованим та компетентним персоналом, який буде здатний створювати товари та послуги, які могли б успішно конкурувати з товарами та послугами, що активно надходять з-за кордону.

Підвищення якості персоналу покликане підготувати персонал до правильного вирішення широкого кола завдань та забезпечити високий рівень ефективності роботи. При цьому воно дозволяє не лише підвищувати рівень знань працівників і виробляти необхідні професійні навички, а й формувати в них таку систему цінностей і установок, яка відповідає сьогоднішнім реаліям і підтримує ринкову організаційну стратегію.

Загалом успіх компанії залежить від кожного співробітника. Тому керівництво компаній має розглядати підвищення якості персоналу в числі провідних пріоритетів, навчання має бути корисним як для всієї організації, так і для окремих працівників. Ставлення керівництва до навчання персоналу значною мірою має бути пов'язане з розумінням того, які вигоди отримує в результаті організація та які витрати вона несе при підвищенні якості різних категорій працівників.

Зазначимо деякі вигоди, які отримують організація в результаті підвищення якості персоналу, які виражаються в наступному [2]:

- дозволяє організації успішніше вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності;
- підвищує здатність персоналу адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов та вимог ринку;
- підвищує мотивацію та відданість персоналу своїй організації, знижується плинність кадрів.

В свою чергу, для працівника підвищення якості дає такі результати:

- зростання кваліфікації та професійної компетентності;
- більш висока мотивація та задоволеність своєю роботою;
- зростання самооцінки та впевненості в майбутньому;
- розширення кар'єрних перспектив як усередині, так і поза організацією.

Але, підвищення якості персоналу пов'язане не лише з перевагами, але спричиняє й певні затрати. Це прямі та непрямі затрати.

До прямих затрат можна віднести витрати на оплату праці викладачів, на навчальні матеріали, оренду приміщень. До непрямих затрат відносяться витрати, пов'язані з необхідністю звільнення співробітників від роботи на період їхньої участі в навчальній програмі, як правило, зі збереженням заробітної плати. Крім того, навчання та підвищення кваліфікації одних працівників часто обертається додатковим навантаженням на інших. Цим працівникам на якийсь час доводиться виконувати не тільки свою роботу, а й роботу відсутніх колег. Особливо значні матеріальні витрати організація несе при оплаті тривалого (від кількох місяців до кількох років) навчання своїх працівників з відривом від основної роботи. Іноді досить важко сказати, які витрати прямі або опосередковані для організації є більш чутливими.

Підвищення якості персоналу не має бути справою лише кадрової служби. Усі члени організації, особливо керівники вищого та середнього рівня повинні розуміти цілі та завдання підготовки персоналу та мати уявлення про його значення для розвитку організації. Керівники, які шкодують грошей на навчання та перепідготовку співробітників, стикаються з тим, що їхні плани щодо розвитку організації серйозно страждають через слабку підготовку персоналу. Ні переманювання чужих фахівців, ні нові системи оплати праці неспроможні компенсувати цю економію.

Узагальнюючи вищесказане можна зазначити, що є низка причин, які у відповідних умовах спричиняють необхідність підвищення якості своїх співробітників.

Слід також пам'ятати, що підвищення якості персоналу, за змістом покликане підготувати персонал до вирішення ширшого кола завдань та забезпечити високий рівень ефективності роботи. При цьому воно дозволяє не лише підвищувати рівень знань працівників та



виробляти необхідні професійні навички, а й формувати в них таку систему цінностей та установок, яка відповідає сьгоднішнім реаліям.

#### Список використаних джерел

1. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 889-893.

2. Грибик І.І., Коpecь Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємства. URL: [https://vlp.com.ua/files/37\\_10.pdf](https://vlp.com.ua/files/37_10.pdf)

**Огренич Юлія**

д.е.н., доцент

**Кокайло Богдан**

студент

Запорізький національний університет

### СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

В умовах сьогодення питання стимулювання персоналу на підприємствах є вагомим, адже від цього залежить ефективність роботи працівників, продуктивність праці, фінансові показники роботи підприємств. Зокрема, ефективне стимулювання працівників дозволяє підвищити якість роботи, залучити талановитих професіоналів, гарантуватиме якість продукції самого підприємства. Крім того, мотивація працівників сприяє підвищенню зацікавленості в своїх результатах роботи, налагодженню роботи.

Слід відзначити, що стимулювання персоналу на підприємствах має ряд недоліків, а саме: вибір і впровадження ефективних стимулів вимагає додаткових фінансових і людських ресурсів; ризик створення конкурентного та індивідуального робочого середовища, що може перешкоджати командній роботі та співпраці між працівниками.

Поряд з цим, стимулювання персоналу має чимало переваг, а саме: покращення командної роботи; формування корпоративної культури; підвищення залученості співробітників до розвитку компанії. Використовуючи такі стимули, як фінансові винагороди або можливості для професійного зростання, підприємства забезпечують стійку зацікавленість співробітників у вдосконаленні своїх навичок і здібностей, що сприяє їх розвитку. Отже, стимулювання персоналу сприяє підвищенню мотивації, покращенню командної роботи та професійному зростанню працівників.

Стимулювання персоналу на підприємствах передбачає різноманітні форми і методи, які спрямовані на мотивацію працівників і підвищення їх продуктивності. Серед більш поширених форм і методів стимулювання персоналу слід відзначити [1]:

1. Фінансові стимули, тобто надання грошової винагороди працівникам за результатами продуктивності праці (бонуси, підвищення заробітної плати);

2. Нефінансові заохочення, тобто надання винагороди, яка не пов'язана з грошовою винагородою (нагороди працівника місяця, сертифікати, можливості для особистого та професійного розвитку);

3. Стимули на основі результативності. Даний метод пов'язує винагороди з індивідуальними чи командними показниками, встановлює чіткі цілі або ключові показники ефективності, яких повинні досягти працівники, щоб отримати заохочення;

4. Виплати працівникам, дана форма стимулювання включає надання комплексних пакетів пільг працівникам (медичне страхування, пенсійні плани, оплачувана відпустка). «Міжнародна фундація планів виплат працівникам (IFEWP) повідомила, що в їх опитуванні 92% організацій пропонували виплати медичного страхування, 85% надавали пенсійні виплати, а 76% пропонували виплати за відпустку» [2];

5. Можливості кар'єрного зростання є вагомою формою стимулювання (просування по службі, зміна робочих місць, навчальні програми);

6. Залучення працівників є вирішальним аспектом стимулювання персоналу. «Згідно з глобальним опитуванням Gallup, рівень залученості працівників відрізняється в різних країнах і галузях та на 2021 рік середній світовий рівень залученості співробітників становив 20%» [3]. Це вказує на те, що значна частина працівників може не відчувати мотивації або залучення до своєї роботи.

7. Визнання та винагороди. «Згідно з опитуванням, проведеним WorldatWork, 85% організацій мають програми визнання (сертифікати, публічна похвала або можливості просування по службі) за 2019 рік» [4].

8. Навчання та розвиток. «Згідно з опитуванням Асоціації розвитку талантів (ATD) у 2020 році організації витрачали в середньому 1299 доларів США на одного працівника на навчання» [5].

Враховуючи результати дослідження слід відзначити, що стимулювання персоналу на підприємствах має ряд переваг, які сприяють зростанню продуктивності роботи організації, зокрема: підвищення мотивації персоналу заохочує їх працювати якнайкраще. Завдяки заохоченням і винагородам, пов'язаним з продуктивністю та досягненнями, працівники відчують визнання та цінність; підвищення продуктивності; залучення кваліфікованих кадрів. Можливості на підприємстві для працівників до кар'єрного зростання, застосування фінансових винагород, надання пільг – все це створює позитивне робоче середовище, яке приваблює кваліфікованих фахівців; сприяє інноваціям і креативності. Створюючи середовище, яке заохочує та винагороджує інновації, підприємства можуть використовувати різноманітні перспективи та таланти своєї робочої сили, стимулюючи зростання бізнесу; організаційна культура. Коли співробітники відчують, що їх цінують і винагороджують за їхні зусилля, то це розвиває почуття командної роботи, співпраці та взаємної підтримки. Слід відзначити, що конкретні переваги стимулювання персоналу можуть відрізнятися залежно від галузі, розміру та культури організації.

Стимулювання персоналу на підприємствах також має недоліки: зростання витрат на мотивацію, тобто витрати на розробку та адміністрування програм заохочення, проведення оцінювання ефективності та надання можливостей для навчання, розвитку; ймовірність виникнення небажаних наслідків, тобто у деяких випадках ініціативи щодо стимулювання персоналу можуть призвести до небажаних наслідків. Наприклад, якщо стимули зосереджені виключно на індивідуальній продуктивності, то це може створити конкурентне середовище, яке перешкоджає командній роботі та співпраці; стійкість і довгостроковий вплив. Короткострокові заходи стимулювання можуть дати негайні результати, але слід враховувати їх довгострокову стійкість і вплив на залученість і задоволеність працівників. Врахування означених недоліків дозволяє підприємствам вирішувати проблеми під час розробки та впровадження заходів зі стимулювання персоналу, що дозволить максимізувати їх ефективність, покращити результати фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, стимулювання персоналу на підприємствах відіграє вагомий роль, адже дозволяє підвищити мотивацію працівників, продуктивність праці, покращити фінансові показники роботи. Впроваджуючи індивідуальні стимули та програми визнання, підприємства мають можливість залучити кваліфікованих працівників, але необхідно враховувати витрати на мотиваційні заходи, індивідуальні відмінності працівників. В умовах сьогодення на підприємствах доцільним є розробка та оцінювання стратегій стимулювання, що сприятиме ефективній роботі працівників, досягненню цілей та завдань. Ефективне стимулювання персоналу сприятиме розвитку підприємства, формуванню конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел**

1. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(10), Т. 1. С. 306-311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2014\\_1%281%29\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29_52).
2. Newhouse A. Five Challenges Paid Time Off Could Help Solve. International Foundation of Employee Benefit Plans. URL: <https://blog.ifebp.org/five-challenges-paid-time-off-could-help-solve/>.

3. Employee Engagement. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>.

4. Trends in employee recognition. WorldatWork. URL: <https://worldatwork.org/resources/research/trends-in-employee-recognition>.

5. Ho M. What Effect Has the Pandemic Had on L&D? ATD. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/what-effect-has-the-pandemic-had-on-l-d>.

**Подра Ольга**

к.е.н., доцент

**Сітарчук Михайло**

студент гр. МЕ-35

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та інновацій все більшої актуальності набувають питання впровадження штучного інтелекту в процеси управління персоналом на підприємствах [1].

У щоденній діяльності підприємств все частіше та активніше впроваджуються спеціальні алгоритми, використання яких дозволяє здійснювати всебічний глибокий аналіз даних, на основі якого можна якісно охарактеризувати виконувану роботу. Так, у виробничі процеси підприємств впроваджують «розумні» засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), інтелектуальні алгоритми в системі кадрового діловодства та управління персоналом [2]. Впровадження та використання технологій штучного інтелекту забезпечує суттєве зменшення, а той повну відсутність небезпечних, травматичних ситуацій на виробництві, зводить до мінімуму монотонність роботи при виконанні одноразових однотипних операцій, за рахунок використання автоматизованих систем виробництва [3].

Водночас, застосування штучного інтелекту в моніторингу та управлінні персоналом може створити проблеми щодо не порушення цивільних прав працівників та недоторканності їх приватного життя, а отже, вимагає подальшого законодавчого врегулювання. Сучасні діджитал-технології спричинили виникнення нових ефективних, недорогих видів моніторингу та управління поведінкою працівників. В основі таких технологій лежить масштабний збір та аналіз даних в режимі реального часу, незалежно від робочого часу, на робочих місцях та поза ними.

Роль штучного інтелекту у процесі здійснення контролю персоналу є значною. Так, на основі використання технологій штучного інтелекту можна отримати інформацію щодо стану здоров'я працівників, наприклад, дані про сатурацію кисню, температуру тіла, вміст алкоголю в крові, індикатори стресу та втоми, тон голосу та аналіз настрою. Застосування штучного інтелекту може забезпечити роботодавцям посилення контролю над працівниками та їх робочими місцями, запровадження системи рейтингів або інших показників оцінювання продуктивності праці, раціональну організацію роботи та виробництва, зниження витрат на моніторинг, вплив на поведінку працівників.

Для того, щоб організація була адаптивною до зовнішніх умов існування, що динамічно змінюються, вона повинна постійно переглядати та реорганізовувати свою діяльність, уточнювати стратегію та формувати нові цілі. Одним із інструментів вирішення таких завдань є імплементація інноваційних технологій, що в свою чергу вимагає адаптації всіх функціональних підрозділів підприємства до інноваційних змін, які мають місце в умовах сучасного цифровізованого середовища. На багатьох вітчизняних підприємствах ці завдання покладені на висококваліфікованих спеціалістів, які мають особистий професійний досвід, знання, вміння та здібності, стратегічне мислення, а отже зможуть передбачити розвиток діяльності підприємства. Але, оскільки ці складні завдання покладені на особу, то виникає ризик того,

що спеціаліст може допустити помилку. За таких обставин доречно проаналізувати переваги штучного інтелекту над людським:

- здатність виконувати великий масив обчислень. Під час обробки та аналізу великого масиву даних, людина може упустити важливі деталі, отримує загальних результат;
- висока швидкість та якість оброблення значних обсягів інформації;
- низька ймовірність прийняття помилкових рішень, оскільки процес автоматизований і можливість дезорієнтації фахівця під час роботи з великими масивами даних відсутня;
- на відміну від людського інтелекту штучний не потребує відпочинку;
- виконання безперервного процесу аналізу, розрахунку чи оцінки;
- відсутність потреби забезпечення мотивації до роботи штучного інтелекту на відміну від людського;
- відсутність ймовірності негативного впливу емоційного чи фізичного стану людини на якість проведеної роботи.

Незважаючи на те, що роль та значення використання технологій штучного інтелекту в діяльності підприємств та організацій у світі постійно зростає, слід зауважити, що у реаліях вітчизняних підприємств більшість іноземних платформ управління персоналом неможливо використовувати через складність їх імплементації та відсутність українського інтерфейсу. Крім того, однією із вагомих перешкод впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність підприємств є застарілість методів управління, відсутність баз даних, серверів, апаратного забезпечення, що зможе моніторити роботу співробітників тощо. Наприклад, програмне забезпечення Resume Matcher (SAP) має дуже великі системні вимоги, а у TalentTech Sever.AI відсутня можливість налаштування української мови, що унеможливорює її використання в Україні [4].

Також до основних проблем, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту в систему управління підприємством, можна віднести недосконалість державної політики в Україні, зокрема:

- непослідовна політика регулювання галузі інформаційних технологій;
- низький рівень державної підтримки інвестування розвитку галузі інформаційних технологій;
- відсутність спільного бачення цілей розвитку інформаційного сектора на урядовому рівні;
- невисокий рівень ефективності ключових підприємств галузі;
- недосконалість законодавства у сфері інтелектуальних систем не сприяє розвитку ринку інтелектуальних послуг;
- наявність чинників, що обмежують експорт комп'ютерних систем українського виробництва [5].

Водночас, незважаючи на існуючі перешкоди, слід зазначити, що сучасні підприємства, засновані згідно європейських зразків, використовують новітні інструменти управління, а найбільш динамічні, технологічні та конкурентоспроможні – вже оновилися та ефективно використовують інструменти штучного інтелекту, наприклад: українська компанія Concepter використовує Skillaz, Altis – Filtered Content Intelligence, Capgemini Engineering – AIOps.

### **Список використаних джерел**

1. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. – К. : КНЕУ, 2017. – С. 25–26.

2. Колот А. М. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки / А. М.Колот, О. О. Герасименко // Економіка і організація управління. -2018. – №. 1 (29). – С. 6-23.

3. Курепін В. М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток :

матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року. Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020. С. 154-158. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8183>.

4. AI в HR. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://habr.com/ua/company/talenttech/blog/573282/>

5. Кизим М. О. Перспективи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту в економіках країн світу та України : монографія / Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В. – Х. : ВД «Інжек», 2012. – 492 с.

**Рісний Олег**

доктор філософії, асистент кафедри МПА

**Пристапляк Юлія**

студентка гр.-МЕ-47

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ ПРАЦІ**

Як слушно зазначив у свій час Лі Куан Ю, якість людських ресурсів – єдиний і дуже важливий чинник, який визначає конкурентоспроможність країни. Новаторський підхід, підприємливість, вміння працювати в команді та трудова дисципліна – це те, що виводить народ на пік конкурентоспроможності.

Вплив автоматизації та діджиталізації на ринки праці є неминучий і рішення потрібні оперативні, з метою уникнення напруження в суспільстві, зокрема в його частини, котра не зможе застосовувати свою працю в нових економічних умовах. Відповідно до матеріалів Всесвітнього Економічного Форуму в Давосі 2020 р. як наслідок 4-ї Промислової революції в світі необхідно буде перенавчити понад 1 млрд. осіб до 2030-го року, що є майже третиною усіх робочих місць на планеті, а 42% основних виробничих навичок повинні бути змінені уже в найближчих два роки.

Є багато прикладів масових професій, котрі в найближчій перспективі можуть просто зникнути. Це, зокрема, водії, в тому числі, вантажівок та громадського транспорту, котрих замінять безпілотниками, банківські працівники, що будуть замінені автоматизацією обслуговування та он-лайн банкінгом, тур агенти, кур'єри, перекладачі, яких уже сьогодні можна замінити доступними гаджетами, касири, продавці тощо.

Поряд із зменшенням можливостей для застосування людської праці нас очікують зміни вимог до існуючих робочих місць, чи нових професій, що виникнуть. Особливістю професій майбутнього будуть не ґрунтовні вертикальні знання та лінійні зв'язки, як було останні десятиліття, а широкі горизонтальні, на стику різних професій та спеціальностей, де важливою буде креативність, інноваційність, гнучкість, адресність, та широко застосовуватиметься дистанційність.

В таких умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється і розвивається, оцінювання персоналу стає важливим елементом управління персоналом в будь-якій організації, втрачає статичний характер і стає більш гнучким та адаптивним [1].

Один з найбільш популярних підходів до оцінювання персоналу в сучасних умовах – це система цілей та ключових показників ефективності (КПІ). Цей підхід полягає в тому, щоб визначити, які конкретні цілі має досягти співробітник, та встановити ключові показники, за якими буде оцінюватися його ефективність. Важливо, щоб ці цілі та КПІ були зрозумілими та досяжними, та щоб співробітник знав, які очікування щодо його роботи має організація.

Інший підхід – це 360-градусне оцінювання, коли ефективність співробітника оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими та іншими

зацікавленими сторонами. Цей підхід дає більш повну картину про ефективність співробітника, але потребує більшої підготовки та управлінського зусилля.

Також в сучасних умовах дедалі більш популярним стає оцінювання на основі компетенцій, коли оцінка здійснюється на основі того, наскільки ефективно співробітник володіє необхідними для роботи вміннями та навичками. Цей підхід заснований на тому, що вимоги до працівників можуть суттєво різнитися в залежності від роботодавця.

Існує ще низка додаткових до описаних вище підходів оцінювання персоналу в сучасних умовах, на які можна звернути увагу.

Один з них – це зосередження на розвитку співробітників. Оцінювання може бути використано як інструмент для ідентифікації слабких сторін співробітника та визначення потреб у підвищенні кваліфікації чи розвитку навичок. Організації можуть надавати співробітникам можливості для розвитку, наприклад, за допомогою тренінгів, воркшопів та інших форм навчання [1].

Також важливим є забезпечення чесності та недискримінації у процесі оцінювання персоналу. Організації повинні використовувати об'єктивні критерії та процеси оцінювання, щоб уникнути будь-яких форм дискримінації або суб'єктивності.

Крім того, важливо враховувати особливості кожного співробітника та пристосовувати процес оцінювання до його потреб. Наприклад, одних співробітників може мотивувати більше фінансова винагорода, тоді як інші можуть бути більше зацікавлені у розвитку кар'єри та здобутті нових знань.

Важливо збирати та аналізувати дані про ефективність персоналу, щоб зрозуміти, які аспекти оцінювання працюють добре, а які потребують вдосконалення. Організації можуть використовувати ці дані для вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності персоналу.

Отже, оцінювання персоналу в умовах автоматизації, діджиталізації та розвитку штучного інтелекту стає надважливим інструментом для розуміння ефективності роботи співробітників та визначення їхнього внеску у розвиток організації. Для ефективного оцінювання необхідно використовувати різні методики та підходи, які враховують цілі та потреби організації та її співробітників. Також важливо забезпечувати чесність та недискримінацію у процесі оцінювання та забезпечувати розвиток співробітників. Для досягнення кращих результатів, необхідно вести стеження за даними та проводити аналіз, який допоможе вдосконалювати процес оцінювання та підвищувати ефективність роботи персоналу. В кінцевому етапі система оцінювання повинна базуватись на компонентах, що мотивуватимуть до покращення ефективності роботи працівника, застосування креативності, інноваційності та гнучкості, визначатиме потреби та напрямки підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

### Список використаних джерел

1. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
2. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46-50. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf>.
3. Скрипник Н.А., Гуральська В.В., Шаркова Г.І. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6/2. С. 21–23. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://efp.in.ua/uk/journal-item/306>.
4. How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244020986538>.

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах економічної кризи та воєнного стану в Україні, процес управління персоналом стає все складнішим. Основна причина в обмеженому фінансуванні відповідних кадрових програм, відсутності нових та сучасних стратегій розвитку, тому виникає необхідність у використанні інноваційних технологій у сфері управління персоналом, з метою економії коштів та часу.

Застосування інновацій в управлінні персоналом присвячені праці: Брич В.Я., Борисяк О.В. [1], Вергун В.А., Ступницький В.І. [2], Гетьман В. В., Білодід А.О. [3], Савенкова Т.І. [4], Надрага В., Лаврук В. [5], Самборська О.Ю. [6]. Подальшої розробки та дослідження потребує належна систематизація сукупності нових методів з управління персоналом для ефектвної діяльності підприємства та організації.

Науковці Вергун В.А., та Ступницький В.І. [2] виокремлюють такі новітні методи управління персоналом – «Корпоративний університет», «Віртуальна школа», гейміфікація, «Соціальна карта співробітника», «Кар'єрний портал». Дані методи можна застосовувати на різних підприємствах та організаціях, однак цей перелік не є вичерпним і потребує подальших досліджень. Також існують такі нові методи в сфері управління персоналом як: відеонавчання, тренінги, модульне, дистанційне, навчання, кейс-навчання, мозковий штурм, сторітеллінг (*мотиваційна розповідь*), майстер-класи, екшн-навчання, Shadowing, Buddying тощо.

Як зазначають дослідники Брич В.Я., Борисяк О.В., у сфері забезпечення суб'єктів господарювання персоналом необхідної кваліфікації слід використовувати інноваційні методи як: хедхантинг, аутстафінг, лізинг персоналу, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу тощо [1]. В свою чергу, вищезазначені методи можна використовувати на будь-якому підприємстві різної форми власності, але сфера застосування може бути обмежена залежно від розміру самого підприємства, спеціалізації підприємства та відповідного фінансування, за рахунок якого можна запровадити використання новітніх методів управління персоналом в цілому.

Отже, під час відбору відповідного персоналу, можна використати online-рекрутмент як попередній етап співбесіди з кандидатами на вакантні посади на підприємствах, де є філії, в штаті яких відсутній менеджер з персоналу.

Executive Search (*керівний пошук*) – це дуже вартісні методи пошуку відповідного персоналу, через що таке запровадження має сенс під час залучення професіоналів високої кваліфікації, які мають певні навички в окремій галузі чи володіють досить розгалуженою клієнтською базою [5].

Такий інноваційний метод управління персоналом як Temporary staffing (*добір тимчасового персоналу*) можна використовувати на тих підприємствах, діяльність яких пов'язана із сезонністю роботи.

Лізинг персоналу та аутстафінг (*outstaffing*) використовують, якщо роботодавець немає можливості брати працівника у штат на постійну роботу.

Використання Shadowing (*стеження*) та Buddying (*метод групового навчання*) має сенс, адже не потрібно додаткове фінансування, якщо порівнювати з традиційними методами.

Ассесмент-центр, тренінги, ділові ігри, кейси – методи оцінки персоналу, за допомогою яких можна розкрити творчий потенціал особи й відповідно оцінити для подальшого розвитку.

Однак всі перелічені новітні методи потрібно використовувати, враховуючи і традиційні методи управління персоналом. Інноваційні методи оцінки персоналу доцільно застосовувати щодо керівників та фахівців окремого підприємства [6].

Високовартісним, але в той же час й ефективним є метод Assessment center (оцінювання компетенції). Щоб посилити загальну мотивацію персоналу, можна використати нові системи оплати праці: безтарифну та грейдингову, їх впровадження потребує витрат часу і коштів [3].

Гейміфікація – це застосування бізнес-ігор в робочому процесі, внаслідок чого здійснюється стимулювання персоналу.

Спектр інноваційних методів навчання працівників доволі широкий і за змістом, і за вартістю. Незначну вартість і високу ефективність мають такі методи як: дистанційне навчання, «Корпоративний online університет», «Віртуальна школа». Досить популярні зараз майстер-класи та екшн-навчання. В свою чергу, суб'єкт господарювання може вибрати оптимальний за вартістю, змістом, тривалістю застосування інноваційний метод навчання або їх сукупність. Наприклад, з-поміж інноваційних фінансово невитратних методів управління діловою кар'єрою виділяють «Кар'єрний портал» та внутрішній «Ярмарок вакансій» [4].

Отже, впровадження новітніх інноваційних методів управління персоналом дозволяє HR-менеджерам здійснювати ефективний добір персоналу, пришвидшити адаптацію з мінімальними витратами часу і коштів, застосовувати мотиваційні механізми, організовувати ефективне навчання та підвищення кваліфікації, що в майбутньому забезпечить зростання кар'єри персоналу, ефективності роботи підприємства та організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. Вип. 2(50). 2017. С. 172-179.
2. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. Випуск 2(4). Ч. 1. 2015. С. 96-100.
3. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 17. 2017. С. 556-561.
4. Савенкова Т. І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. № 11, с. 2013. С. 108-116.
5. Nadruga V., Samborska O., Lavruk O. Modeling of development of labor resources of the enterprise in the system of management of the organizational and economic mechanism in the conditions of digitalization. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. 2022. Issue 4. Monography. Prague. P. 247–254.
6. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С 64 – 72.

**Ситник Йосиф**

д.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

#### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ І ЦІННІСНИХ ВИКЛИКІВ**

Нову історичну, державну та соціально-економічну реальність розвитку націй та їх майбутнього формують чинники світоглядно-духовні, національної ідентичності і власності, освітньо-наукові, інноваційно-технологічні, демографічні, ресурсні, політико-глобалізаційні, воєнні, інституційні, епідеміологічні, міграційні тощо. Загалом еволюціонує і змінюється світопорядок, але людська природа є незмінною.

В умовах динамічного технологічного та інформаційно-комунікаційного розвитку радикально трансформуються організування процесу людської праці суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. Предмети й засоби праці, якими оперує працюючий персонал підприємств в умовах інтелектуально-інноваційної та цифрової економіки



набувають нового змісту, форм та організаційної структуризації. Зростання у структурі доданої вартості частки електронного продукту, створеного персоналом на основі індивідуальних і мережових засобів із програмним забезпеченням – формує нові вимоги до фахових компетентностей працівників, структури робочого часу та його тривалості, параметрів місця праці (реального чи дистанційно-віртуального), цінностей трудового та особистісного життя, корпоративної культури.

Широке застосування сучасними підприємствами новітніх технологій (хмарних, когнітивних, великих даних тощо) та індивідуальних показників ефективності для оцінювання персоналу, суттєво змінює форми взаємодії персоналу, їхні мотиваційні й ціннісні пріоритети, а також формує нові умови життєдіяльності та принципи поведінки в різних середовищах. Для багатьох працівників праця, в командах і структурних підрозділах підприємств, щораз глибше набуває ознак самодостатності, де домінують – автономність, гнучкість, самовідповідальність, фахова мобільність,

Зазначені трансформаційні процеси, зокрема в умовах воєнного стану, породжують і низку потенційних ризиків й загроз для персоналу підприємств – невизначеність власного та підприємницького майбутнього, емоційне вигорання, зростання мережового контролю за професійним та приватним життям, стирання граней межі між особистим (життя, сім'я і дозвілля) та робочим простором і часом, наростання обсягу й інтенсивності праці та ритму виконуваних функцій, втрата контролю за справедливістю винагороди, недосконалість (відсутність) стратегій соціально-психологічного, національно-культурного та фінансово-матеріального добробуту працівників.

Причин появи таких станів є багато і їх загалом можна класифікувати на зовнішні та внутрішні щодо суб'єктів господарювання. І, якщо, зовнішні чинники є загальновідомими, то серед внутрішніх основними є похідні від загального менеджменту та якості управління персоналом, зокрема такі:

- ✚ неефективні збори, наради, конференції трудових колективів тощо та низька залученість наявного персоналу до їх підсумкових результатів, а також ухвалених на них управлінських рішень, що в підсумку перешкоджає командній взаємодії та ефективності (недостатня залученість обумовлена переважною пасивністю учасників під час нарад чи конференцій, їх необізнаністю із цілями зустрічі, аналітичною інформацією та проектами майбутніх рішень, незформованістю власної думки та відсутністю ідей щодо проблематики розгляду питань тощо);

- ✚ поступова трансформація від «ринку працедавця» до «ринку кандидата» зміщує фокус уваги при ухваленні рішення про працевлаштування від домінуючого чинника – рівень заробітної плати, до репутаційної, соціально-культурної та стабільно-розвиткової ніші (постави) суб'єкта господарювання;

- ✚ еволюювання акцентів в HR-стратегіях підприємств під час найму персоналу й пошуку талантів через призму новітніх технологій та функцій продажу підприємств та організацій для потенційних кандидатів на працевлаштування (грайлива реклама про підприємство та неповна або неправдоподібна інформація про особливості його діяльності й виробничо-управлінські процеси, можуть сформувати завищені очікування в залученого персоналу);

- ✚ масштабування окремих позитивних практик управління персоналом, які мали локальний або «специфічний одноразовий ефект» від спеціально створених умов, преференцій чи особистісно-мотиваційних викликів (намагання зробити універсальними, уніфікованими та обов'язковими для усіх підрозділів та категорій персоналу – результати окремих експериментів, які спрацювали чи були успішними в поодиноких випадках);

- ✚ збільшення частки дистанційної праці та цифрової комунікації послаблюють рівень та навички міжособистісного живого спілкування, що загалом присипляє взаємини між колегами й керівництвом та не сприяє досягненню успіхів в командах і місцях праці;

- ✚ зміна поколінь та одночасна взаємодія в командах різних поколінь, які мають альтернативні бачення і розуміння щодо відповідальності, дисципліни, чесності й справедливості, фахових й комунікативних і технологічних навичок, мотивації й особистісних зусиль, самовпевненості й незалежності поведінки, соціальної відповідальності й корпоративної і

інтелектуальної культури, конструктивної критики та її сприйняття, адаптивності та її тривалості, відкритості до зворотного зв'язку й гнучкості до змін і навчання від інших, емоційної витривалості тощо;

За таких умов суттєві зміни мають відбутися в технологіях, функціях і процесах менеджменту, а також системах управління персоналом підприємств загалом.

1. Суб'єкти господарювання активно формуватимуть корпоративні портали, які поряд із функціоналом залучення працівників і розвитку внутрішньо-організаційної культури, активізують зростання продуктивності персоналу, розвивають віртуально-цифрову форму традиційного місця праці та його середовища на основі інструментарію спільної праці й операційно-творчої взаємодії працівників (персональний кабінет, персональні сервіси працівника, структура підприємства та пошук контактів, основні інструменти корпоративної взаємодії та операційної продуктивності).

2. Наповнення новим змістом інтелектуальної й інноваційної культури та культури навчання, яка стимулюватиме працівників обмінюватися своїми знаннями, ділитися досвідом та вчитися один в одного. Активне інвестування у навчання, розвиток і збереження персоналу.

3. Трансформація і розвиток світоглядно-ціннісних пропозицій підприємств і організацій, розширення можливостей для персоналу щодо матеріального стимулювання і винагород, страхування особистих ризиків, підтримки ментального здоров'я, підтримки працівників і їх сімей, які зазнали горя і збитків у часі російсько-української війни, інтеграція на свої місця праці працівників після демобілізації та створення сприятливих умов праці для нових кандидатів із досвідом воєнних дій, гарантій безпеки, психологічно-емоційної адаптації персоналу та його професійного зростання.

4. Декларування власних «зобов'язань» суб'єктів господарювання перед суспільством щодо патріотично-державницького позиціонування, соціальної рівноваги і справедливості, екологічної чистоти, забезпечення балансу між працею персоналу та його особистим життям, некорупційності, антимонополізму й конкурентності.

5. Підвищення лояльності підприємств, установ та організацій до працівників.

6. Зростання ролі лідерів довіри, відповідальності та кросфункціональності.

7. Визначення пріоритетів та встановлення справедливого балансу щодо інтересів різних зацікавлених сторін: власників та інвесторів, керівників, працівників, партнерів, постачальників, споживачів, територіальної громади та органів влади.

**Стругинська Леся**

к.е.н., доцент

**Бойківська Софія**

студентка гр. МЕ-21

Національний університет «Львівська політехніка»

## **АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Під ефективною технологією управління персоналом у сьогоденні розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал в процесах його наймання, використання, розвитку та можливого звільнення з метою отримання найкращих результатів його трудової діяльності. При цьому як неминучі і належні мають сприйматися витрати підприємств на створення необхідних умов для успішного розвитку і вдосконалення потенціалу працівників, який незаперечно є ключовим елементом успішного розвитку підприємств загалом і його конкурентоспроможності зокрема. Сукупність науково-технічних, технологічних та організаційних видозмін, що відбуваються у процесі запровадження інновацій, трактують як *інноваційний процес*, а період створення, розповсюдження і використання новацій називають *інноваційним циклом*. Аналіз стану теоретичного обґрунтування інноваційної політики підприємств засвідчує, що не зважаючи на широке розмаїття теоретичних обґрунту-

вань потреб підприємства у неперервному ланцюгу інноваційних вдосконалень та організаційних заходів, чітких механізмів та закономірностей визначення ефективності інноваційних заходів як у виробничій галузі, так і в сфері управління персоналом все ж поки що не створено. Ця задача все ще залишається актуальною [1].

Не менш ваговою задачею поряд з оцінкою економічної ефективності інноваційних заходів у виробничій сфері є оцінка доцільності здійснення тих чи інших інновацій у сфері управління персоналом. Однак, як свідчить досвід успішних підприємств та організацій, доволі часто вдалі новації в царині управління персоналом не менш ефективні як у грошовому, так і у соціальному аспекті, ніж успішні виробничі інновації [2]. Пропонується запровадити узагальнений відносний критерій економічної оцінки їх ефективності, виражений у відсотковому еквіваленті співвідношення доходів підприємства до та після запровадження інновацій в управлінні персоналом.

Ефективність планованого інноваційного заходу в управлінні персоналом наближено можна оцінити математичною залежністю [3, с.125].

$$E_n = \left( \frac{D_i - D_o}{D_o} - \frac{B_i \cdot T_{ок}}{D_o} \right) \cdot 100\% = \left( \frac{D_i - D_o - B_i \cdot T_{ок}}{D_o} \right) \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $B_i$  – витрати на розробку і запровадження управлінських інноваційних заходів;  $T_{ок}$  – термін окупності запровадження управлінських інноваційних заходів впродовж певних років їх використання;  $D_i$  – річний дохід підприємства із врахуванням його нарощування завдяки запровадженню інноваційних заходів;  $D_o$  – річний дохід підприємства до запровадження управлінських інноваційних заходів.

Так для прикладу, якщо при річному доході підприємства  $D_o = 1$  млн. грн.  $= 10^6$  грн. на створення і впровадження на ньому певного управлінського інноваційного заходу затрачено  $B_i = 50$  тис. грн.  $= 5 \cdot 10^4$  грн., що передбачає забезпечення зростання річного доходу на 15%, тобто  $D_i = 1,15$  млн. грн.  $= 1,15 \cdot 10^6$  грн. при плановому однорічному терміні окупності інноваційних затрат, то ефективність такого інноваційного заходу можна оцінити як:

$$E_n = \left( \frac{1,15 \cdot 10^6 - 10^6}{10^6} - \frac{5 \cdot 10^4 \cdot 1}{10^6} \right) \cdot 100\% = 10\%,$$

У спрощеному сприйнятті це означає, що витративши на розробку і впровадження управлінського інноваційного заходу 50 тис. грн. підприємство за рік не тільки покрило б витрати на розробку управлінської інновації, а і підвищило стій дохід на 10%.

Отже запропонована математична залежність визначення ефективності планованого інноваційного заходу в управлінні персоналом надає можливість:

- оцінити ефективність пропонованих як технологічних, так і управлінських інноваційних заходів;
- дозволяє співставити обсяги затрат на розробку та впровадження інноваційних підприємств із очікуваним ефектом від їх впровадження;
- надає можливість адміністрації підприємств уникнути невинуватених ризиків та трудових затрат, викликаних (обумовлених) запровадженням недостатньо ефективних інноваційних заходів;
- об'єктивно оцінювати перспективи нарощування доходів підприємства у певних часових проміжках, завдяки математично обґрунтованому аналізу ефективності інноваційної діяльності.

Таким чином, підсумовуючи можна відзначити, що аналіз світового досвіду успішного розвитку підприємств передових держав переконливо засвідчує, що у переважаючій більшості першопричиною їх економічного зростання було вдале і вдумливе використання цілої низки інноваційних заходів як у виробничій діяльності, так і в сфері управління власним персоналом. Висновки:

1. Запропонована математична залежність, що ув'язує ефективність використання інноваційних заходів у сфері управління персоналом підприємства, органічно поєднуючи її із витратами підприємства на розробку та використання інновації. Її застосування дозволяє об'єк-

тивно, а головне чисельно оцінити перспективу вибору оптимальних варіантів запровадження управлінських інноваційних заходів.

2. Вперше створена математична функціональна залежність, яка відображає вплив витрат на розробку і впровадження інноваційних заходів у сфері управління персоналом підприємства, на зміни очікуваних доходів від їх запровадження. Дана математична функціональна залежність, надає можливість оптимізації управлінських рішень в руслі досягнення максимальної вигоди підприємства при мінімальних фінансових та трудових затратах.

3. Розроблені на основі цієї математичної залежності рівняння дозволяють не тільки відобразити характер впливу на очікуваний дохід підприємства фінансових затрат на створення інновацій в управлінні персоналом, а і оптимізувати сприйнятні терміни їх окупності.

#### **Список використаних джерел**

1. Кучинський В.А. Структурні ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку (Інтернет). Вісник НТУ «ХПІ». №20. (1296). 2018.

2. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». №15 (1291). 2018.

3. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: монографія / під ред. Г.Захарчин, Й.Ситник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с.

**Твердохліб Анастасія**

студентка факультету управління та економіки

**Юричина Ірина**

викладачка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Досить цікавим моментом у дослідженні мотивації персоналу є зарубіжний досвід. На сучасному етапі, в рамках активного процесу використання європейських стандартів, багато організацій часто для розробки системи мотивації персоналу використовують успішний іноземний досвід без урахування особливостей моделі та необхідність її адаптації для конкретної установи, що негативно впливає на ефективність, тому спочатку необхідно проаналізувати зарубіжні кейси, а потім продумувати способи адаптації в конкретних умовах.

Принципи мотивації персоналу державних органів у зарубіжних країнах дещо відрізняються. У Великобританії використовують систему оплати за результатами, де зростання оплати залежить від результативності, використання нефіксованої частини оплати для стимулювання високої продуктивності, преміювання на індивідуальній та груповій основі, та проводиться регулярна атестація, що пов'язана зі зростанням посади та плануванням службової кар'єри. У Франції застосовують систему преміювання на основі бального оцінювання, де можна отримати до 20% додаткової премії від загальної оплати за результатами роботи державного службовця [1]. У США для молодих фахівців головними мотивами є значущість виконуваної роботи, характер праці, альтруїзм та кар'єрні можливості. Зацікавленим у просуванні по службі (звичай на початкових рівнях) пропонують конкурсні іспити. Працівники, які займають високі адміністративні посади, можуть бути призначені на вакансії без конкурсів за рішенням спеціальної відбіркової комісії [2, с. 189]. В США існує ще одна модель мотивації державних службовців, яка полягає у наданні високооплачуваних посад у приватному секторі під час виходу з посад в державному апараті високопоставлених державних службовців на пенсію [3]. У Японії державна служба дуже поважається, і співробітники державних органів несуть велику відповідальність перед суспільством. Хоча мотивація державних службовців може залежати від різних факторів, в Японії забезпечення стабільної роботи та високого рівня оплати праці є важливими чинниками

мотивації [4, с. 46]. Мотивація працівників державних органів в Німеччині базується на декількох факторах, таких як соціальний статус, можливості професійного розвитку та забезпечення соціальних гарантій. Серед них ключовим є високий соціальний статус працівників, які мають відповідальність за реалізацію державних програм та політик. У Німеччині державні службовці користуються великим авторитетом та повагою у суспільстві, що може бути додатковим стимулом для виконання своїх обов'язків на високому рівні [5]. У Китаї державні службовці є ключовими учасниками державного управління і грають важливу роль у розвитку економіки. Їхня мотивація базується на кількох чинниках, включаючи ідеологію, кар'єрні можливості, соціальний статус та матеріальні стимули. Один з головних факторів мотивації державних службовців в Китаї – ідеологія [6].

Зарубіжний досвід мотивації публічних управлінців може бути корисним для України, оскільки це допоможе підвищити ефективність державного управління та поліпшити якість послуг, що надаються громадянам. Проаналізувавши досвід мотивації інших країн можна виділити такі способи їх застосування в Україні:

- застосування систем оплати праці, які стимулюють працівників до досягнення більш високих результатів за прикладом Великобританії;
- використання різноманітних форм винагород за успішну роботу, таких як премії, бонуси, підвищення посадового окладу, додаткові вихідні дні та інші форми мотивації;
- встановлення чітких та досяжних цілей та завдань, які повинні досягати працівники в публічному секторі за досвідом США;
- забезпечення можливості професійного розвитку та навчання;
- створення сприятливого робочого середовища та культури, яка підтримує та стимулює працівників;
- встановлення системи відкритого діалогу між керівництвом та працівниками;
- розвиток системи взаємодії між різними підрозділами та установами публічного сектору. В Китаї та Японії заснують спільні комітети з питань координації діяльності державних органів;
- визнання досягнень працівників та їх внеску в розвиток публічного сектору. Велика увага в Франції приділяється церемоніям нагородження за внесок у розвиток суспільства.

Отже, зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування полягає в широкому застосуванні системи бонусів та премій за досягнення високих результатів, використанні системи оцінки результативності, а також в приверненні до уваги соціальної відповідальності та громадської думки при формуванні та виконанні публічної політики. Для адаптації зарубіжного досвіду в Україні необхідно проаналізувати сучасну систему мотивації та розробити детальний план адаптації з урахуванням вітчизняних особливостей.

### **Список використаних джерел**

1. Ведерніков, М. Д., Ковчак М. В. Закордонний досвід мотивації праці та можливість його використання на вітчизняних органах. *Zbiór artykułów naukowych recenzowanych.*: 69. URL: [http://конференция.com.ua/files/95\\_02\\_s.pdf#page=69](http://конференция.com.ua/files/95_02_s.pdf#page=69)
2. Kirieiev Y. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Theory and Practice of Public Administration* 3.66. 2019. С. 188-196.
3. Старостенко, В. А. Мотивації трудової діяльності державних службовців: зарубіжний досвід (4Укр): 120. URL: [http://vtei.com.ua/images/VN/20\\_04\\_36.pdf#page=120](http://vtei.com.ua/images/VN/20_04_36.pdf#page=120)
4. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*, 2015. С. 45-46
5. Таранич, О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. 2021. URL: <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1939>
6. Гальперіна, Л. П., О. В. Колечко, Уманський О. В. Модель «Китай плюс один» у сучасних умовах глобальної невизначеності: кейс конкуперативу Китай-В'єтнам. *Китаєзнавчі дослідження* 2. 2022. С. 54-65.

## УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Господарська діяльність підприємства повною мірою піддається управлінським діям заснованим на певних управлінських та адміністративних принципах і наукових підходах. Тому досягнення ефективного економічного зростання підприємства в тому числі і в підприємствах малого бізнесу забезпечується, передусім, якістю управління. Детальніше дослідження визначеної проблематики здійснено за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдинг» (м. Суми). Основним видом діяльності якого є спеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами (за КВЕД 46.90). Даний суб'єкт господарювання до 2023 р. був прибутковим і рентабельним, однак, у зв'язку з війною економічні показники суттєво знизились. Отже, спробуємо оцінити ефективність управління досліджуваним підприємством.

Таблиця 1

**Показники ефективності управління ТОВ «Трейдинг ВВМ»**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн./особу	12299,2	14575,8	8903,5	-3395,8	72,4
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,00	118,51	72,39	-27,61	72,4
Фондоозброєність, тис. грн /особу	12,84	244,82	297,20	284,36	2314,6
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,00	1906,67	2314,63	2214,63	2314,6
Результативність управління	1,000	0,062	0,031	-0,969	3,1
Питомі витрати на управління, %	35,08	10,67	5,42	-29,66	15,4
Ефективність управління	0,029	0,006	0,006	-0,023	20,2
Витрати на управління, динаміка, %	100	144,2	172,7	72,70	172,7
Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн	0,004	0,003	0,003	-0,001	77,0
Витрати на управління на 1 грн. основних та оборотних засобів, грн.	0,028	0,021	0,021	-0,007	74,2
Витрати на управління на одного працюючого, тис. грн./на особу	54,55	41,39	30,39	-24,16	55,7
Питома вага керівників в загальній чисельності працівників підприємства, %	20,0	10,53	6,45	-13,55	32,3
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції, %	0,48	0,32	0,38	-0,10	79,6

*Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «ВВМ Трейдинг»*

Як видно з даних таблиці 1 не зважаючи на те, що витрати на управління в ТОВ «Трейдинг ВВМ» у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилися на 44,2 %, а в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. – на 72,7 %, ефективність управління знизилася, так як показник ефективності управління зменшився на 0,023 од. і знаходиться на досить низькому рівні. Негативним є те, що на підприємстві не виконується основний закон економіки, так як темпи зростання продуктивності

праці значно нижчі темпів росту фондоозброєності. Як позитивний момент в діяльності досліджуваного підприємства слід відмітити незначні суми витрат на управління, а саме: на 1 грн. обсягів продажу продукції зафіксовано менше 1 коп., на 1 грн. основних та оборотних засобів в межах 2 коп. Витрати на управління на одного працюючого скоротилися на 24,16 тис. грн., або майже наполовину, а питома вага цих витрат в собівартості продукції знизилася на 0,1%, хоча вона і так має досить низьке значення. Частка керівників в загальній чисельності працівників підприємства зменшилася на 13,55% це з позитивного боку характеризує управлінську діяльність ТОВ «Трейдінг ВВМ».

Таким чином, спираючись на проведені розрахунки та на власні спостереження можемо зробити висновок про те, що досліджуваний суб'єкт господарювання має значні проблеми в управлінні господарською діяльністю. Підставою для такого висновку послугував той факт, що при проходженні переддипломної практики автору не вдалось встановити конкретну особу яка б займалася аналізом основних економічних показників на, плануванням їх та прогнозуванням, взагалі, склалося враження про те, що як менеджери так і всі працівники підприємства займаються пошуком клієнтів. Всі фінансові питання керівники відділів узгоджують безпосередньо з керівником підприємства, не будуючи, при цьому стратегічних планів. Виходячи із посадових інструкцій кожний відповідний функціональний керівник мав би приймати рішення, стосовно цілей і планів підпорядкованого йому підрозділу. Однак всі управлінські рішення такого роду не можуть розглядатися як ізольовано так і на рівні виключно керівника підприємства. Вони повинні бути взаємопов'язані через весь комплекс планів з загальною ціллю та стратегією підприємства, а також цілями і плановими показниками інших підрозділів [3]. Такої системності в роботі ТОВ «Трейдінг ВВМ» ми не помітили.

Для того щоб підприємство мало можливість ефективно функціонувати в подальших планових періодах, керівництву необхідно знати про причини погіршення стану підприємства та швидко реагувати. Діагностичну систему показників можна вважати ефективною, якщо принципи її побудови передбачають можливість розробки результатуючих висновків про причини погіршення фінансового стану та рекомендованих заходів щодо його поліпшення.

Отже, зважаючи на те, що нині багато компаній у своєму розвитку орієнтуються на зростання вартості, то жодне стратегічно-значиме рішення не приймається без активної участі фінансового менеджера. ТОВ «Трейдінг ВВМ» не є виключенням, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу власників при мінімізації ризиків і збереженні ліквідності та платоспроможності може суттєво забезпечуватись за допомогою виділення в штатному розписі посади фінансового менеджера. Його роль в організації має стосуватись координації зусиль всіх підрозділів для досягнення основної цілі діяльності підприємства, а функції мають бути покладені в площині інтересів планування, обліку та аналізу.

Пропонуємо керівнику підприємства із працівників планово-фінансового відділу виділити працівника для виконання обов'язків фінансового менеджера. Вважаємо, що в якості критеріїв відбору кандидата слід використовувати: рівень знань та навичок роботи з персональним комп'ютером, стаж роботи, комунікабельність, ініціативність, наявність лідерських якостей, високий рівень відповідальності, здатність самостійно приймати рішення, стресостійкість, навички ділового спілкування, організаторські здібності, здатність працювати в команді, цілеспрямованість, творчий підхід, старанність та здатність до навчання.

При дослідженні даного питання нами встановлено, що деякими авторами [1. 2] висловлюються припущення про малу ефективність такої посади на малих, а іноді і середніх підприємствах і приводяться тому докази з використанням реальних прикладів. Проте це питання є свідомо спірним, оскільки на виконання функційних обов'язків впливає специфіка конкретного підприємства, його організаційна культура і багато інших чинників.

Враховуючи те, що основною задачею фінансового менеджера є управління ефективністю господарської діяльності підприємства та контроль фінансового стану його ліквідності та рентабельності даний спеціаліст має вирішувати багато складних та різноманітних завдань, однак, вважаємо, що процесі управління ефективністю господарської діяльності повинна бути задіяна вся компанія. Саме тому для ефективного управління та адміністрування підприємством малого бізнесу разом з принципами управління повинні бути сформульовані і

принципи планування. Останні потрібно побудувати таким чином, щоб кожний з управлінських працівників усвідомлював свій особистий внесок в даний процес та практичне значення.

#### **Список використаних джерел**

1. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С.51-55.
2. Лігоненко Л. О., Молодоженя М. С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 65-71.
3. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. *Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 22. С. 169–173.

**Чайка Ірина**

д.філос.н., доцент

**Троцький Владислав**

магістрант 1 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Запорізький національний університет

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ**

В умовах протистояння України російській збройній агресії питання Європейської інтеграції не відходить на другий план, а стає все більш актуальним. Вже зроблено дуже багато кроків на цьому шляху: судова реформа, електронне декларування, отримання безвізового режиму з країнами Європейського Союзу (ЄС), але, на жаль, через війну процес євроінтеграції став призупинятися. Дійсно в умовах війни проведення трансформацій ускладнюється, хоча є необхідним для підтримки сталості процесу реформування. Це стосується і змін у системі місцевого самоврядування у відповідності до Європейських стандартів.

У країнах ЄС місцеве врядування ґрунтується на системі правил, процесів і норм поведінки, до яких відносять методи реалізації своїх повноважень органами влади, особливо щодо питань забезпечення їх відкритості, участі громадськості, підзвітності, ефективності та скоординованості дій [3]. Для розвитку місцевого самоврядування України важливим є забезпечення прозорості дій, підзвітності перед громадою, що сприятиме посиленню відповідальності публічних службовців.

Реформування системи українського державного управління та місцевого самоврядування стало частиною підготовки нашої держави до європейської інтеграції. Наочним прикладом є досвід країн Центральної та Східної Європи, що приєдналися до ЄС під час останнього розширення. Їх вступ та підготовка до вступу до ЄС супроводжувався особливою увагою до питань адміністративного та інституційного розвитку про що, наприклад, свідчить запровадження Програми SIGMA та кількість публікацій, підготовлених в її рамках [1]. План дій складався з підготовки держав-кандидатів до членства в ЄС. Вимоги обов'язково містили план з реформування системи державного управління та її інституційного розвитку. Потрібно враховувати те, що ЄС не нав'язує певну систему державотворення або місцевого самоврядування. ЄС вимагає, щоб його члени та кандидати, дотримувалися певних принципів в питаннях державотворення та здійснення державної влади (прозорість дій влади, підзвітність, відсутність корупції, непотизму, тощо). Також потрібно враховувати те, що компетентність кадрів є важливою складовою, для створення сприятливих умов розвитку держави.

Певні рекомендації щодо підбору кадрів надав Голландський інститут державного управління, де виробили та запропонували рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які містять сім ключових компетенцій [2]. До цих спільних лідерських компетенцій, ставлень,



поведінкових характеристик, умінь, навичок та знань відносять: відкритість та гнучкість мислення і поведінки; здатність навчатись; навички комунікації; лінгвістичні навички; уміння слухати; міжкультурна комунікація, до якої відносять: презентаційні навички, уміння створювати команди, уміння створювати мережі зв'язків, уміння відстоювати ідеї на різних Європейських рівнях, знання законодавства та права ЄС.

Інституції є головними складовими для ефективного, сучасного та демократичного управління, що повинно забезпечити втілення європейських цінностей; інституційна спроможність держави є вирішальним чинником її конкурентоспроможності.

Звісно ж Україна має особливу систему державного управління та місцевого самоврядування, якій притаманні риси як західних, демократичних країн, так і пострадянських країн. Перспективною метою є відмова від цих рудиментів, завдяки відкритості та публічності усіх державних процесів, проведенню антикорупційних реформ, боротьбі з непотизмом. Крім того нагальною потребою є перегляд вимог до кадрів місцевого самоврядування.

Важливою особливістю сучасного етапу українського державотворення є цифровізація суспільства. Дійсно цифровізація – це впровадження новітніх інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя, в тому числі в систему державного управління. Це все має на меті зменшити тиск на бюджет країни з боку державних структур та установ, зробити державну політику більш прозорою, послуги більш доступними для людей. У зв'язку з цим потрібно розуміти і зважати на те, що необхідно готувати кадри відповідно до вимог сьогодення: професійне володіння комп'ютерними технологіями дає можливість більш якісно та професійно надавати послуги. Розвинені цифрові компетентності на найближчі десятиріччя буде свідчити про конкурентоспроможність спеціаліста на ринку праці. У зв'язку з цим потрібно, щоб нинішні посадові особи місцевого самоврядування регулярно підвищували кваліфікацію у сфері володіння ПК, різними програмними комплексами. У кадровій політиці в сфері місцевого самоврядування необхідно акцентувати на тому, що кожен спеціаліст повинен добре вміти виконувати свої обов'язки, відповідно до викликів сьогодення.

#### **Список використаних джерел**

1. European Governance: A White Paper URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_10](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10) (дата звернення 15.05.2023)
2. Hopman N., Becking K. Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe URL: [http://www.ila-net.org/Members/PublicationFeatures/View\\_Publication\\_Feature.asp?DBID=23](http://www.ila-net.org/Members/PublicationFeatures/View_Publication_Feature.asp?DBID=23) (дата звернення 15.05.2023)
3. Principles of Public Administration URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення 15.05.2023)

**Шелест Катерина**

студентка гр. МЕН-19-1д

**Коренюк Петро**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та адміністрування  
Дніпровський державний технічний університет

### **ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Аналіз організаційно-економічного стану підприємства є важливим етапом управління, оскільки дозволяє збирати та аналізувати інформацію про його економічну діяльність, потенціал та ризики. Такий аналіз також дозволяє виявити можливості для покращення ефективності діяльності підприємства.

Для виробничих підприємств які займаються виробництвом та продажем металевої продукції на ринках України та зарубіжних країн, система оцінки роботи має на меті виміряти ефективність працівників на основі визначених критеріїв та метрик [4].

Одним з основних методів оцінки роботи співробітників може бути здійснена за допомогою вимірювання продуктивності. Наприклад, продуктивність може бути виміряна кількістю тонн сталі, виробленої за певний період часу. Крім того, можуть бути використані інші метрики, такі як кількість відпрацьованих годин, кількість відмов від продукції, технічні показники тощо.

Аналіз ефективності використання робочого часу та ресурсів на підприємстві можна проводити з використанням різних формул та розрахунків. Розглянемо декілька з них [2].

Коефіцієнт використання робочого часу. Цей показник визначає, яку частину робочого часу працівники проводять на виробництві, тобто виконують роботу, пов'язану з виробництвом продукції або наданням послуг. Коефіцієнт використання робочого часу можна визначити за формулою:

$$\text{КВР} = (\text{СР} / \text{РТ}) * 100\% \quad (1)$$

де КВР – коефіцієнт використання робочого часу; СР – загальна кількість робочих годин, виконаних на виробництві; РТ – загальна кількість робочих годин за період (день, тиждень, місяць тощо).

Загальна кількість робочих годин за місяць складає 176 годин, а загальна кількість годин, виконаних на виробництві, – 140 годин.

Коефіцієнт використання робочого часу становитиме:

$$\text{КВР} = (140 / 176) * 100\% = 79,5\%.$$

Продовжуючи обчислення, отримали, що коефіцієнт використання робочого часу складає 79,5%. Коефіцієнт використання робочого часу відображає ефективність використання робочого часу та показує, який відсоток часу був фактично використаний на виробництві у порівнянні з загальною доступною кількістю робочих годин.

Продуктивність праці. Цей показник визначає, скільки продукції (або послуг) виробляє один працівник за певний період часу. Продуктивність праці можна визначити за формулою:

$$\text{ПП} = (\text{Вироб} / \text{Кількість працівників}) * \text{T}, \quad (2)$$

де ПП – продуктивність праці; Вироб – обсяг виробленої продукції (або наданих послуг) за період; Кількість працівників – кількість працівників, які працювали за цей період; Т – тривалість періоду (день, тиждень, місяць тощо).

Якщо за місяць вироблено продукції на суму 2 284 552 123,78 грн., працювало 8022 працівників, а тривалість місяця – 176 годин, то продуктивність праці становитиме:

$$\text{ПП} = (2\,284\,552\,123,78 / 8022) * (176 / 24) = 35,928,065.21 \text{ грн/год. (2020 рік)}$$

$$\text{ПП} = (2\,148\,245\,970,02 / 8017) * (176 / 24) = 25\,078\,944,22 \text{ грн/год. (2019 рік)}$$

Порівнюючи значення продуктивності праці за 2019 та 2020 роки, можна зробити висновок, що продуктивність праці зросла. У 2020 році продуктивність праці становить 35,928,065.21 грн/год, що на 43% вище, ніж у 2019 році, коли вона складала 25,078,944.22 грн/год. Це свідчить про покращення ефективності використання робочого часу та ресурсів, що вплинуло на збільшення виробничої продуктивності підприємства протягом року на 18%.

Для покращення продуктивності праці можна застосовувати різні методи, такі як вдосконалення технологій, автоматизація процесів, підвищення кваліфікації працівників тощо.

Фактори, які можуть впливати на продуктивність праці:

- Технологічні інновації: Впровадження нових технологій та устаткування може поліпшити ефективність робочих процесів і підвищити продуктивність праці.
- Кваліфікація та навчання працівників: Підвищення кваліфікації працівників, надання навчання та можливостей для розвитку може позитивно вплинути на їх продуктивність.
- Організація робочих процесів: Ефективне планування, координація та управління робочими процесами можуть сприяти підвищенню продуктивності праці.
- Мотивація працівників: Системи стимулювання, винагороди та мотивації можуть підвищити мотивацію працівників і сприяти покращенню їх продуктивності.
- Робоче середовище: Забезпечення комфортних і безпечних умов праці може позитивно вплинути на продуктивність праці та загальний добробут працівників.
- Оптимізація ресурсів: Ефективне використання матеріальних ресурсів, енергії та часу може покращити продуктивність праці.

- Вплив зовнішніх факторів: Економічні умови, зміни в попиті на ринку, регуляторна політика та інші зовнішні фактори можуть вплинути на продуктивність праці [1].

Для оцінки роботи співробітників можуть використовуватись різні методики, проте однією з найпоширеніших є система балів, яка базується на вимірюванні певних критеріїв роботи. Для розрахунку балів за кожен критерій можуть використовуватись різні формули, в залежності від характеру діяльності підприємства та вимог до роботи співробітників.

Крім того, для аналізу ефективності використання ресурсів можна використовувати такі індикатори, як відношення валового доходу до загальних витрат, відношення обсягу продажів до вартості виробництва тощо. Ці індикатори допоможуть оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та зробити висновки щодо його фінансового стану [3].

Отже, для успішного управління підприємством важливо проводити аналіз ефективності використання робочого часу та ресурсів. Один з основних індикаторів ефективності – це продуктивність праці, яка визначається як відношення виробленої продукції або наданих послуг до кількості робочого часу, витраченого на їх виробництво.

### Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.
2. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
3. Іванілов О. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
4. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>.

**Шемінов Олександр**

аспірант,

Університет економіки та права «КРОК»

## ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

У період формування глобальної цифрової економіки діджиталізована праця стає одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку не лише підприємств, але й країни в цілому. Пандемія COVID-19 та війна для України стали найбільшим за всю історію незалежності переломним моментом розвитку економіки та суспільства, одночасно виступивши каталізатором радикальних змін у структурі та організації роботи, формах зайнятості тощо. Вітчизняним компаніям у короткі строки довелося розглядати та адаптувати нові цифрові рішення, долати проблеми, пов'язані з прогресуючими темпами зростання віддаленої роботи, здійснювати швидке оцифрування послуг та переведення всіх операцій в онлайн. Це прискорило цифрову трансформацію діяльності підприємств, що призвело до зростання необхідності розробки стратегії розвитку людського капіталу в контексті утримання талантів та формування прошарку діджитал-працівників для іншої майбутньої роботи.

Перехід до підприємницької діяльності, в основі якої лежать технології, також спричинив зрушення в культурі та філософії мислення вітчизняних компаній: кожен член колективу підприємства тепер має бути висококваліфікований, самоорганізований, оснащений та мотивований, а зміни мають починатися з лідерства і стратегії управління персоналом та орієнтуватися на довгострокові соціально-економічні ефекти (підвищення якості праці та рівня життя працівників). Основні фактори розвитку діджиталізації праці в Україні представлені на рис. 1, проаналізуємо їх більш детально.

1. Одним з важливих факторів розвитку діджиталізації праці є те, що поширення цифрових технологій є характерним не лише для реального сектору економіки, а й для соціальної

сфери (освіти, охорони здоров'я, культури), що створило значні можливості, оскільки з'явилися нові продукти, процеси, методи.

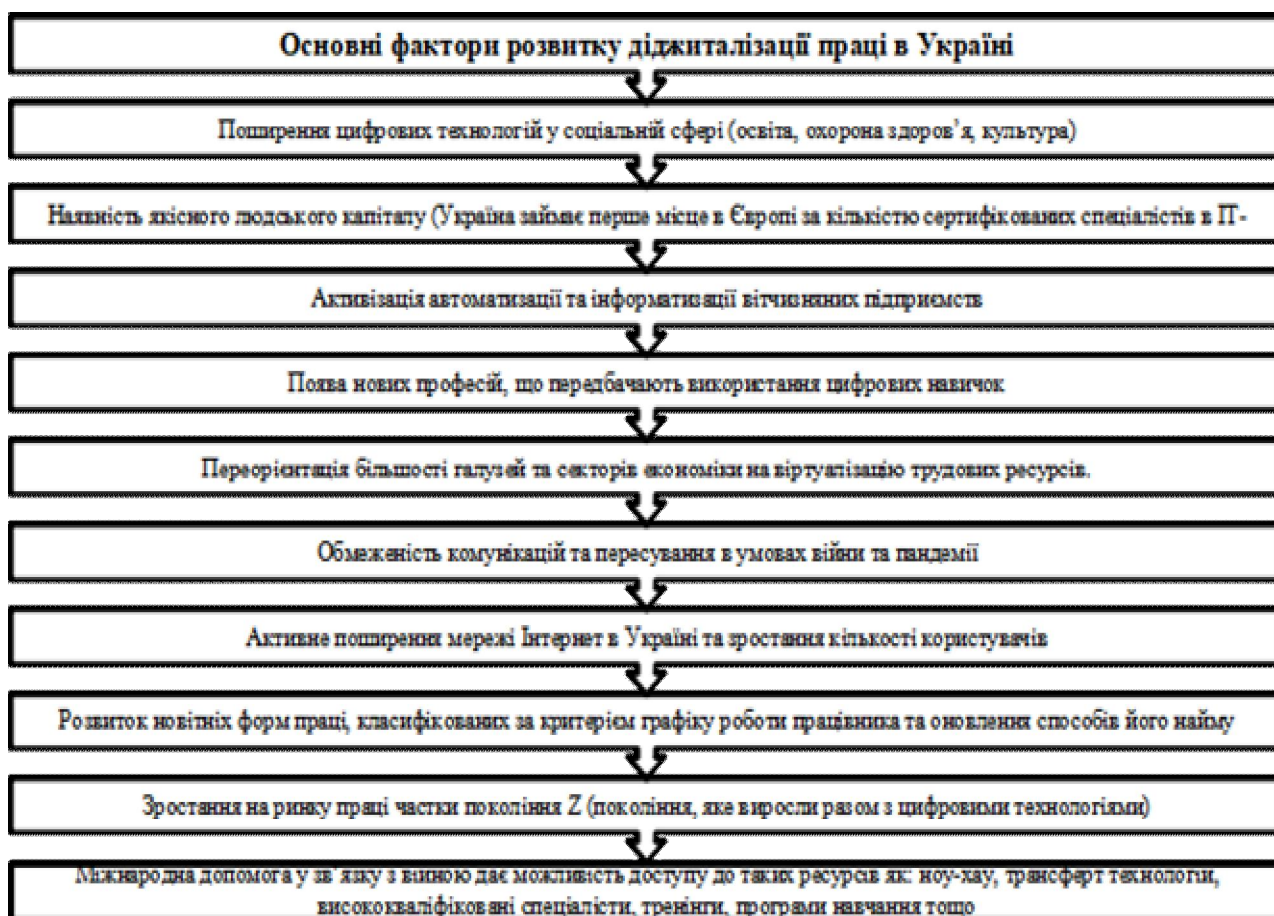


Рис. 1. Основні фактори розвитку діджиталізації праці в Україні

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

2. Людський капітал став найбільш конкурентоспроможним та унікальним ресурсом у розвитку високотехнологічної діяльності та становлення цифрової економіки. А оскільки діджитал-праця переважно залежить від якості людського капіталу, то це є ще одним значним фактором. Україна займає перше місце в Європі за кількістю сертифікованих спеціалістів, а спрощена система податків, наявність кваліфікованих кадрів та попит робить її інвестиційно привабливою.

3. Автоматизація та інформатизація підприємств, експлуатація складної роботизованої техніки, проектування і управління автоматизованими процесами, активізація досліджень і розробок в галузях інформатики та робототехніки тощо.

4. Поява нових професій, якими вже сьогодні зацікавлені провідні компанії України (діджитал-інженери, аналітики даних, спеціалісти з інновацій тощо). Прогнозується, що вже за кілька років такі цифрові навички (digital-skills) як оперування даними дронів, планування операцій за допомогою єдиної цифрової платформи тощо стануть основою формування професійних навичок працівників (hard-skills) та побудови успішної професійної кар'єри. При цьому вже сьогодні до працівників висуваються вимоги, за яких висококваліфікований і конкурентоздатний на ринку працівник повинен мати системне мислення, вміння управляти проектами і працювати в умовах невизначеності, володіти навичками ІТ, міжгалузевої комунікації і бережливого виробництва, знати декілька мов [2].

5. Сьогодні більшість галузей економіки переорієнтовується на віртуалізацію трудових ресурсів. Лише деякі галузі (наприклад, видобувна), як і раніше, переважно потребують працівників, що повинні перебувати на робочому місці протягом визначеного часу.

6. В умовах війни та пандемії виникли проблеми щодо блокування і обмеження комунікацій та пересування, а отже звичайні маркетингові інструменти стали не дієвими. На

основі цього диджиталізація праці стала основою для успішних комунікаційних зв'язків з клієнтами, зменшення витрат та оптимізації бізнес-процесів.

7. Активне поширення мережі Інтернет в Україні та зростання кількості користувачів, адже використання інтернету та цифрових послуг залежать від можливості користуватися сучасними засобами зв'язку.

8. Розвиток новітніх форм праці, класифікованих за критерієм графіку роботи працівника (праця на умовах неповного робочого дня; праця на умовах гнучкого графіку роботи; праця на умовах строкових трудових договорів) та оновленого способу його найму (використання запозиченої праці на умовах аутсорсингу та краудсорсингу, а також позаштатного залучення працівників на умовах аутстафінгу та самозайнятості у вигляді фрілансу). Основними чинниками, що впливають на трансформацію робочого місця, є доступність смартфонів та планшетів, поширення корпоративних програм, які дають змогу використовувати працівникам власні пристрої.

9. Відповідно до теорії генерацій, основна маса працівників відносяться до покоління Y, і вже досить багато – до покоління Z. Це покоління, які вирости разом з цифровими технологіями і не уявляють без них свого життя [1, с. 54].

10. Для України сьогодні посилюється значення міжнародного співробітництва, завдяки якому можна протистояти військовим викликам, адже міжнародна допомога дає можливість доступу до таких ресурсів як: матеріальні (інноваційне обладнання й устаткування), інтелектуальні (ноу-хау, трансферт технологій), навчальні та консультаційні (висококваліфіковані спеціалісти), інформаційні (консалтинг, тренінги, програми навчання) [2].

#### **Список використаних джерел**

1. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.

2. Кравченко І. С., Домуз О. О. Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), С. 78–86.

3. Ballestar M. T., Díaz-Chao Á., Sainz J., Torrent-Sellens J. Knowledge, robots and productivity in SMEs: Explaining the second digital wave. *Journal of Business Research*, 108, 2020. P. 119-131.

**Юрченко Галина**

аспірантка, асистент каф. менеджменту персоналу та адміністрування  
Національний університет «Львівська політехніка»

#### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ УСІХ ТИПІВ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Соціальне підприємство – це підприємство, яке має як мету не тільки отримання прибутку, а й розв'язання соціальних проблем. Зокрема, соціальні підприємства, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування, створюють робочі місця як майданчики трудової (ре)соціалізації для представників соціально незахищених категорій населення [1]. Соціальне підприємство в Україні може стати елементом стратегії відбудови країни після перемоги у російсько-українській війні, і дозволить ресоціалізувати ветеранів (в т.ч. людей з інвалідністю), ВПО, тощо. Однак, актуальним викликом є недостатня методична база для ефективного управління соціальними підприємствами [2].

Особливість соціального підприємства, що діє за моделлю працевлаштування, є дві групи працівників у структурі персоналу: ключова (програмна) команда, а також працівники-бенефіціари. Перші – забезпечують функціонування підприємств, тоді як другі є споживачами результатів їх діяльності. Таким чином феноменом соціальних підприємств є два паралельні процеси адаптації для різних груп працівників.

Процес адаптації працівників обох груп не був задокументований на жодному з соціальних підприємств, що досліджувались автором. Втім, інформація, отримана під час фокус-групи із менеджерами даних підприємств, дозволяє свідчити, що у випадку програмної команди процес адаптації наближений до класичного процесу адаптації на прибуткових підприємствах. Процес адаптації проектною командою на соціальних підприємствах обов'язково включає в себе ознайомлення з місією, цінностями, історією організації, а також з її соціальною метою, цілями та потребами цільової аудиторії. Працівники повинні зрозуміти проблеми соціальних груп, з якими працюватимуть, та бути готовими до пошуку ефективних рішень. Адаптація працівників також включає озброєння працівників організації знаннями та інструментами, необхідними для ефективної взаємодії з представниками соціально незахищених, часто вразливих чи маргінальних, груп населення, і сприяють просуванню інклюзивних практик, вихованню культури підтримки, допомагають створити й підтримувати інклюзивне робоче середовище.

У той же час процес адаптації працівників – бенефіціарів проходить окремо, так як змінюється контекст, мета та можливості. Інформація, зібрана під час фокус-груп з менеджерами підприємств, дозволила сформулювати модель процесу адаптації, типового для підприємств даного типу, який передбачатиме розвиток загальних навичок в інклюзивному робочому середовищі. Ці елементи дають змогу працівникам – бенефіціарам розвивати свої здібності, визначати кар'єрні цілі та інтегруватися в ширший ринок праці за межами соціального підприємства. Порівняльна характеристика процесів адаптації для працівників організації та працівників – бенефіціарів наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика процесів адаптації  
для працівників організації та працівників – бенефіціарів**

Елемент адаптації	Працівники організації	Працівники – бенефіціари
Мета	Ефективна підтримка цільової групи та реалізація мети підприємства.	Особистісний розвиток й спроможність самореалізації за межами підприємства.
Знайомство	Комплексна програма орієнтації, яка вводить у мету, бачення та цінності соціального підприємства.	Знайомство з соціальним підприємством, його цілями та їх роллю.
Навчання	Навчання щодо особливих потреб цільової аудиторії, спростування упереджень, підтримка емпатії та включеності.	Підвищення розуміння учасниками їхніх власних потреб і стимулювання самозарадності.
Командна робота	Співтворення підтримуючого та інклюзивного робочого середовища з орієнтацією на цільову аудиторію.	Сприймається як елемент базової програми розвитку, так як вміння працювати в команді є однією з ключових компетентностей.
Професійний розвиток	Можливості командного професійного розвитку для вдосконалення навичок роботи з цільовою аудиторією через семінари та конференції.	Програми розвитку базуються на індивідуальних потребах та можливостях.
Підтримка	Створення системи підтримки через наставницькі програми та супервізійні групи.	Індивідуальна (коучингова) та групова підтримка, зазвичай за принципом «рівний – рівному».
Зворотній зв'язок	Переважно конструктивний корегуючий для професійного розвитку та покращення ефективності.	Переважно підтримуючий для особистісного розвитку.

*[Джерело – сформовано автором]*

Таким чином бачимо, що побудова системи управління персоналом на соціальному підприємстві потребує особливої уваги та врахування цілей і завдань кожної групи працівників.

#### **Список використаних джерел**

1. Ситник, Й., Юрченко, Г. (2022). Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. Економіка та суспільство, (39), 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>.

2. Ситник Й., Юрченко Г. (2020). Сталый розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки. № 3 (35). Ч. 2, 85–95.

3. Cook, M. and Willetts, M.C. (2019). Affiliations for homeless individuals through social enterprise employment. *Social Enterprise Journal*, 15 (2), 215-232. URL: <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-0068>.

4. Black, N.D. (2021). Compensating employees in micro-sized social enterprises with innovative HR practices. *Employee Relations*, 43 (2), 496-506. URL: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0120>.

## Секція 2

# СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Алярова Аліна

здобувачка ступеня «Доктор філософії»

Донецький національний університет імені Василя Стуса

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗОВАНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Тренди диджиталізації останніми роками активно набувають поширення на ринку праці України, що відповідає загальносвітовим тенденціям використання робочої сили в умовах цифрової економіки. Певними каталізаторами даних процесів стали пандемія COVID-2019, а згодом, у 2022 р., повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що виходячи з безпекових міркувань сприяли перенесенню частини класичних управлінських функцій в сфері менеджменту персоналу та управління командами у віртуальне середовище. Традиційна для IT-сфери форма організації командної взаємодії стрімко поширюється й на інші види діяльності та все більше працівників на сучасному ринку праці України стають учасниками віртуальних команд. Таким чином, зростає необхідність розвитку навичок командної роботи в середовищі диджиталізованого ринку праці серед працівників різних поколінь, а також напрацювання відповідних HR-технологій в межах систем менеджменту сучасних компаній.

Поява на ринку праці нових форм праці в умовах диджиталізації економіки, виокремлення нового типу працівників – Е-працівники [2] змінюють традиційні підходи до управління командами, ставлять перед менеджментом нові завдання. На етапі формування навичок командної роботи в умовах віртуальної команди HR-технології мають бути спрямовані на підготовку (виховання) такого працівника, який зможе стати ефективним учасником віртуальної команди. Його основні риси полягають у такому: орієнтований на команду, проявляє ініціативу, підтримує конструктивний зворотний зв'язок та ділиться інформацією, самоорганізований, соціально компетентний, допомагає іншим членам команди.

В управлінні віртуальною командою головними завданнями є: 1) розвиток довіри; 2) підтримка згуртованості; 3) створення ефективного способу обміну інформацією. Фахівці зауважують, щоб створити довіру, співпрацю та прихильність між членами, віртуальні команди повинні подолати культурні відмінності, труднощі спілкування, боротьбу за владу та конфлікти [1]. Отже, технології та інструменти, які використовують тімліди та HR-менеджери задля управління віртуальними командами мають бути сфокусовані саме на підтримці культури довіри, уважності до працівників (в широкому розумінні) та побудові ефективних комунікацій як всередині команди, так і між командою та зовнішнім середовищем.

З метою ефективного управління віртуальними командами в умовах диджиталізованого ринку праці важливого значення набувають: регулярні зустрічі (в тому числі й особисті) для обговорення поточної ситуації, розуміння наявних проблем; визнання заслуг та заохочення досягнень (матеріальне й моральне стимулювання; похвала як і у приватних розмовах, так на загальних зібраннях, у спілкуванні з клієнтами тощо); всебічна підтримка членів команди (психологічна, інформаційна, організаційна, технічна тощо) особливо у напруженій ситуації (жорсткі дедлайни, невизначена ситуація, війна і т.д.); проведення віртуальних тимбідінгів і не формальних зустрічей (якщо дозволяє ситуація періодично такі зустрічі можна проводити й в офлайн форматі).

#### Список використаних джерел

1. Нвадіке М. Віртуальні команди: типи, переваги, проблеми та управління. URL: <https://businessyield.com/uk/management/virtual-teams/?currency=GBP> (дата звернення: 21.05.2023 р.).

2. Туль С. І. Нові форми праці в умовах диджиталізації економіки та світового ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 23, ч. 2, 2019. С.100-105.



## **ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ І СТАВЛЕННЯ ДО НИХ У РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Дефіцит робочої сили завжди спостерігались у країнах, де велися воєнні дії, після завершення яких, через непристосованість робочого середовища, виникають додаткові проблеми із залученням ветеранів до роботи. За даними опитування від HAPPY MONDAY, 62% ветеранів не повернулися на попереднє місце праці, через зміни в баченні кар'єри, переоцінка цінностей, несумісність з роботою травми, відмова роботодавців поновлювати їх на посадах тощо. Основними перешкодами до пошуків роботи є: сумніви в релевантності досвіду, кваліфікованості, професійних навичках та побоювання, що не знайдуть спільну мову із колегами. Серед зовнішніх перешкод найпопулярніші є упередження з боку роботодавців щодо можливих психологічних проблемах і їхніх наслідків (неефективності, конфліктності, негнучкості тощо) [1].

Якщо звернутися до соціологічних досліджень, то ветерани стикаються з такими проблемами: виникнення ментальних розладів, складністю пошуку роботи чи отримання пільг, нерозумінням з боку оточення [2]. З війною найчастіше асоціюється посттравматичний стресовий розлад (далі ПТСР), за наявності якого, у ветеранів справді можуть бути проблеми з підвищеною конфліктністю, вживанням алкоголю чи погіршенням соціальних навичок.

З метою дослідження цих явищ, було проведено опитування «Ставлення українців до ментального здоров'я і його зв'язку з роботою», в якому взяли участь 49 респондентів. За результатами опитування, 49% респондентів вважають, що війна незворотно змінює психічний стан людини, а лише 6,1% вважають, що нічого не відбувається. Проте більшість (85%) згодні із твердженням, що робота з психологом чи психотерапевтом може зменшити негативні наслідки.

На думку респондентів, учасники бойових дій повертаються до цивільного життя виснаженими, хворими, зламаними, травмованими, беземоційними, емоційно-нестабільними, замкненими та знесиленими і тільки 38,8% респондентів вважають програми реабілітації військових частково ефективними та ефективними. 23 особи готові взяти на роботу ветерана (48,9%), 16 (34%) відповіли «Скоріше так, аніж ні», решта – завагались, але негативних відповідей не було.

Отже, за результатами дослідження, в українців присутні певні упередження і побоювання щодо взаємодії із ветеранами, але вони не є суттєвими і спричинені здебільшого поверхневими знаннями про ментальне здоров'я. Таким чином, необхідно поліпшувати обізнаність населення, шляхом проведення інформаційної політики, спрямованої на дестигматизацію психічних розладів і видимості людей з ними та проведення навчальних заходів.

### **Список використаних джерел**

1. 62% ветеранів АТО/ООС не повертаються на попереднє місце роботи: опитування. HAPPY MONDAY.–URL: <https://happymonday.ua/opytuvannya-veteraniv-ato-ooos>
2. РЕЗУЛЬТАТИ ДРУГОГО ОПИТУВАННЯ «ОБРАЗ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ». Український ветеранський фонд Мінветеранів.– URL: <https://veteranfund.com.ua/2023/01/24/opytuvannya/>

## **ОСОБИСТІСНА ЕФЕКТИВНІСТЬ І ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОРИ УСПІШНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

1. *«Труднощі зростають у міру наближення до мети. Нехай кожен здійснює свій шлях, по-дібно до зірок, спокійно, не поспішаючи, але безперервно прагнучи до наміченої мети (Й.В. Гете, 1749-1832, німецький поет, вчений-енциклопедист, державний діяч).* Висловлюванням автора знаменитого «Фауста» ми скористалися з двох причин. Насамперед, Й.В. Гете слугує для нас яскравим прикладом особистісної ефективності та лідерства в багатьох напрямках життєдіяльності – від поетичних творів до виконання обов'язків міністра культури Веймарського герцогства. По-друге, в період, коли Україна захищає свою незалежність та суверенітет у війні проти російської воєнної агресії, особливо важливо якнайскоріше досягти, як наголошував Й.В. Гете, «наміченої мети», перемоги для подальшої відбудови держави на засадах сталого розвитку. Мета нашого дослідження полягає в узагальненні досвіду успішного реформування економічних систем під керівництвом особистостей, лідерів відродження та побудови розвиненої, конкурентоспроможної національної економіки з високим рівнем життя населення. До п'ятірки лідерів відновлення/відродження ми віднесли б, насамперед, Л. Ерхарда (ФРН), Ден Сяопіна (КНР), Л. Бальцеровича (Польща) та В. Клауса (Чехія).

2. *«Я досяг успіху тому, що усно і письмово звертався до кожного німця, переконуючи його у правильності своїх дій». (Ерхард Людвіг, 1897-1977 рр., західнонімецький економіст, державний діяч).* Через 5 років після поразки у другій світовій війні ФРН вдалося відродити свій економічний потенціал, а згодом стати одним із лідерів світової економіки. Історія успіху ФРН на етапі відродження та подальшого соціально-економічного розвитку тісно пов'язана з ім'ям її ініціатора і натхненника – Л. Ерхардом. На посаді міністра економіки (1949-1963 рр.) Л. Ерхардом в основу реформ було закладено три ключових чинники: виважена політика уряду, яка повинна бути зрозумілою, відкритою та чесною, винахідливість підприємців і відповідальність працівників на кожному робочому місці. Серед першочергових заходів антикризової програми «батька німецького економічного дива»: відмова від розподільчої системи, лібералізація цін та грошова реформа. Вагомою складовою програми дій стала боротьба з картелями та монополіями, розвиток малого і середнього бізнесу, низькі податки, вільні ціни і тарифи, підтримка конкурентного середовища [1].

3. *«У мене було два шляхи. Перший – це красти та вивести своїх друзів та родичів до стисків «Форбс», залишивши свій народ на голій землі. Другий – це служити своєму народу і вивести країну до десятки найкращих країн світу. Я вибрав друге» (Лі Куан Ю, 1923-1915, перший прем'єр-міністр в історії Республіки Сінгапур).* Неповторним прикладом «довгострокового» лідерства є керівництво Лі Куан Ю урядом Сінгапур упродовж 1959-1990 рр. Заснувавши і очоливши у 1954р. Партію народної дії (ПНД), Лі Куан Ю здобув сім перемог у виборчих перегонах. Результат діяльності Лі Куан Ю та його команди: перехід Сінгапуру із «смітника убогості та деградації», бідної країни «третього світу» в когорту найбагатших, індустріально розвинених країн. Сінгапур – визнаний лідер на світовому ринку у таких високотехнологічних галузях, як суднобудування, електроніка, фармацевтика, нафтопереробка, наданні фінансових послуг. Найголовніше, все-таки, досягнуті успіхи в підвищенні рівня життя громадян. Якщо за даними МВФ у 1959 р. ВВП (номінал) на душу населення у Сінгапурі становив 510 дол. США, то за підсумками 2021 р. даний показник склав 66263 дол. США (6-е місце у світовому рейтингу серед 185 країн), тобто зріс у 130 разів. ВВП (ПКС) на душу населення 116 486 дол. США (2-а позиція серед 199 країн світу) [2, 3].

Ключові фактори успіху Сінгапуру під керівництвом Лі Куан Ю: вигідне географічне положення; розвинута логістика; політична стабільність; подолання корупції; сприятливий інвестиційний клімат; розвиток житлового будівництва; ефективна податкова політика; реформування системи освіти і науки; активність у зовнішньоекономічній сфері. Унікальність Лі Куан Ю

як особистості: патріотизм, чесність, незламна воля, самодисципліна, працьовитість, стратегічне мислення, неортодоксальний та активний підхід до вирішення проблем, майстерний оратор, поліглот, блискучий переговірник, прагматичність, здоровий спосіб життя.

4. «Реформи повинні включати перетворення політичної системи» (Ден Сяопін, 1904 – 1997 рр., політичний діяч КНР). Після невдалої політики «Великого стрибка» (1958–1960) та «Культурної революції» (1966–1976) китайським керівництвом на чолі з Ден Сяопіном у 1978 р. було взято курс на проведення політики реформ і відкритості. За останні десятиліття соціальний вигляд Китаю та міжнародна репутація країни суттєво змінилися, економіка бурхливо розвивається, життєвий рівень народу зростає, внутрішнє становище залишається стабільним. Економічний потенціал КНР достатньо переконливо характеризується першістю у світовому рейтингу за ВВП (ПКС) з 2014 р. та позицією № 2 за показником ВВП (номінал).

На рис. 1 представлена динаміка ВВП (ПКС) на душу населення в Україні та державах Вишеградської четвірки (Польща, Словаччина, Чехія та Угорщина).

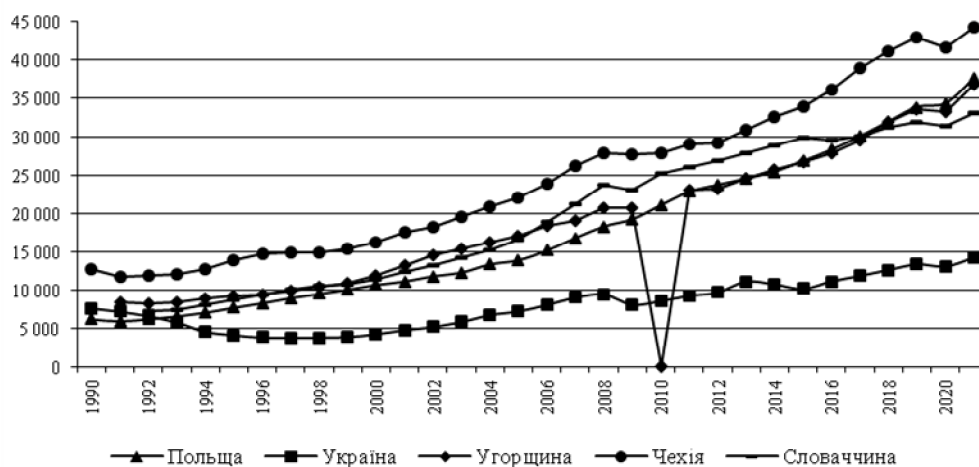


Рис. 1. Динаміка ВВП (ПКС) на душу населення в Україні та державах Вишеградської четвірки, млн. дол., 1990-2021 рр. [2].

Звернемо увагу допитливого читача, що стартові умови за вказаним показником у період розвалу соціалістичного табору (1998-1991) у 5 країн були схожими. Результати реформування економічних систем виявилися дещо різними. ВВП (ПКС) на душу населення України нижчий за аналогічний показник Чехії в 3,1 рази, Польщі та Угорщини – в 2,6 рази, Словаччини – у 2,3 рази. Одна з причин такого явища – відсутність в Україні реформаторів на рівні Л. Бальцеровича та В. Клауса. Завдання керівництва України полягає в тому, щоб такий фактор успіху як єдність українського народу був підкріплений формуванням команди амбіційних та компетентних економістів-реформаторів.

#### Список використаних джерел

1. Erhard L. Deutsche Wirtschaftspolitik. Der Weg der sozialen Marktwirtschaft. Düsseldorf, Econ-Verlag, 1962.
2. GDP per capita, PPP (current international \$). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>
3. From third world to first: the Singapore story, 1965-2000: memoirs of Lee Kuan Yew. Singapore: Marshall Cavendish Editions: 2015. 778 p.

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВИСОКОПОТЕНЦІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ (HiPo) ЯК НЕОБХІДНА УМОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному вимірі управління людськими ресурсами дуже важливим є твердження, що інвестувати і розвивати потрібно кожного працівника. Працівники, які працевлаштовані у компанію, а отже пройшли всі передбачені етапи відбору і відповідають вимогам роботодавця, мають виробничий і особистісний потенціали до розвитку та вдосконалення, повинні відчувати залученість, лояльність і бажання роботодавця вчити і розвивати їх таланти. При цьому буває так, що компанія може здійснювати чималі інвестиції у розвиток працівника, але не бути забезпеченою від того, що не зможе втримати їх. Та все ж більш хибною є позиція, коли працівникам не створюються умови для розвитку і навчання, але при цьому їх утримують. У реальному світі обмежених бюджетів організаціям треба бути більш вибірковими, що пояснює зростаючий інтерес до ідентифікації високого потенціалу. Потенціал встановлює верхню межу можливого розвитку – чим більший потенціал, тим швидше і дешевше його розвинути.

Відповідно до офіційного дослідження СЕВ (міжнародна компанія, що надає консультаційні послуги), співробітники з високим потенціалом є на 91% більш ціннішими та складають топ-5% співробітників організації. При цьому 55% співробітників з високим потенціалом з низьким залученням схильні залишити компанію. За словами в СЕВ, високо потенціальні співробітники, які не активно залучені у розвиток та роботу компанії, як правило, хочуть використати свої таланти в іншого роботодавця. Дивлячись на цей аспект з іншого боку, те ж дослідження вказує, що майже 60% від високо потенційних співробітників з високим ступенем залучення зацікавлені в реалізації свого потенціалу в обраній організації. Реальна ситуація показує, що 73% програм з виявлення та розвитку високо потенційних працівників (HiPo – від англійської High Potential – «високий потенціал») – це фахівці, які готові швидко зростати професійно і кар'єрними сходами, якщо створити для цього відповідні умови та приносити швидше прибуток компанії [1]. На практиці це ефективні працівники, якими більш ніж задоволені. Вони генерують оригінальні ідеї та пропонують креативні рішення проблемних питань. На них зазвичай можна покласти, доручити найскладнішу роботу та з ними шкода розлучатися. Здебільшого це лідери, у перспективі – керівники. На сьогодні існують різні тлумачення поняття «високо потенційний працівник», що дозволяє кожній компанії трактувати його по різному. Також, ряд авторів зазначає, що визначення «високо потенційних співробітників» різняться у кожній компанії відповідно до специфіки роботи та вимог до кандидатів.

Основними рисами працівників HiPo, що відрізняють їх від інших працівників є високі результати роботи, залученість до місії та ідеї компанії, виявлення ініціативи та вміння самостійно приймати рішення, наявність високих комунікативних навичок міжособистісного спілкування, здатність до швидкого засвоєння та сприйняття нових знань та інновацій, вміння працювати без нагадувань та контролю на робочому місці, прагнення до розвитку та кр'єрного зростання, наявність лідерського потенціалу. Збільшити частку працівників HiPo бажують усі роботодавці, оскільки чим більше таких працівників у складі персоналу, тим вищою стає гарантія успішності бізнесу. Таких працівників часто переманюють та пропонують більшу матеріальну мотивацію. Тим паче, за законом Вільфредо Парето 80% прибутку компанії створюють 20% найталановитіших працівників. Також у кожній організації є працівники з прихованим потенціалом, які не виявили себе повністю, і ті, хто ще не знає своїх можливостей. І тут дуже важливо вчасно їх ідентифікувати.

Для того, щоб вчасно виявити HiPo потрібно визначити, які лідерські та інші якості є пріоритетними для компанії і які з них обов'язково повинен мати працівник HiPo. Також необхідно визначитись зі стратегією розвитку бізнесу, тобто з конкретними напрямками на найближчі 4-5 років. Це дасть можливість зрозуміти, яким має бути лідер, щоб забезпечити досягнення короткострокових та перспективних цілей. Для цього розробляється програма з

пошуку працівників з високим потенціалом та лідерськими навичками для формування і розвитку ефективної команди.

Слід зазначити, що помилковою є думка, що високий потенціал мають тільки працівники з гарною поточною результативністю. Однак, доведено, що тільки 1 з 7 гарних виконавців має достатній рівень мотивації та відповідні характеристики [2]. Мати чітке визначення високого потенціалу є важливим відправним пунктом для визначення «правильних» працівників і аналізування їх потенціалу для досягнення успіху. Багато програм направляють дорогоцінні ресурси по відношенню до працівників, які навряд чи будуть успішними на більш відповідальних та складніших позиціях.

Створюючи програму розвитку високо потенційних працівників компанія створює методи керівництва та конкурентні переваги, які потрібні для майбутнього. Після ідентифікації високо потенційних працівників, компанії стикаються з рядом практичних проблем при реалізації відповідних програм розвитку. Одним з найбільш поширених питань є питання офіційного визначення потенціалу працівника. Статистичні дані стверджують, що на сьогодні 63% компаній не повідомляють співробітникам про їх високий потенціал. При цьому слід зауважити, що дослідження проведене Центром креативного лідерства виявило негативний результат відсутності офіційного повідомлення. Так, 77% респондентів НіРо «вважають дуже важливим факт формального визначення їх високого потенціалу для організації». Аргументом проти офіційного визначення потенціалу співробітника є намагання компаній утримати працівників. Хоча теж дослідження показало, кілька відмінностей між високо потенційними працівниками, які були офіційно визнані і тими, хто не був. Лише 14% тих, хто були офіційно визнані сказали, що вони шукали інші можливості працевлаштування, водночас ця кількість зростає до 33% для тих, хто не був розпізнаним [3].

Виходячи з цих даних, недоцільним є приховування НіРо статусу працівника, адже таким чинним знижується мотивація та бажання розвиватись в рамках обраної компанії. Але подальший вибір залишається за керівництвом компанії, адже, виходячи з різноманітних соціальних досліджень та опитувань, працівники разом з позитивними емоціями можуть відчувати застереження, розчарування або тривогу. Впровадження програм ідентифікації НіРо потребують ретельної зваженої підготовки та врахування всіх чинників. Менеджери з персоналу та організації загалом повинні визнати, що поряд з високою оцінкою вони спричиняють додатковий тиск на високо потенційних співробітників.

#### **Список використаних джерел**

1. The HR Guide to Identifying High-Potentials/CEB <http://www.ucop.edu/human-resources/management-development-program/2014/Donna%20Handout.pdf>
2. What Science Says About Identifying High-Potential Employees /Tomas Chamorro-Premuzic Seymour Adler Robert B. Kaiser [https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
3. Companies Are Bad at Identifying High-Potential Employees /Jack Zenger Joseph Folkman <https://hbr.org/2017/02/companies-are-bad-at-identifying-high-potential-employees>

**Дороніна Ольга**

д.е.н., професор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

#### **ПРІОРИТЕТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сфера органів публічної влади, що охоплює органи державної влади та місцеве самоврядування є традиційно специфічним об'єктом управління. Приймаючи до уваги, що персонал є ключовим фактором ефективності в цій сфері, до формування та адміністрування системи HR-менеджменту в органах публічної влади висувуються особливі вимоги. Система

HR-менеджменту в таких організаціях має поєднувати традиційні та класичні практики менеджменту персоналу, а також враховувати сучасні тренди HR-менеджменту (підвищення ролі HRM в організаційних процесах; діджиталізація; людяність та індивідуальний підхід; ціннісний підхід в управлінні та пошуці талантів; навчання як засіб розвитку організації; зростання ролі командної роботи; «дім як нове робоче місце», нова етика комунікацій; розвиток програм Well-Being; управління талантами тощо). До того ж, менеджмент персоналу в органах публічної влади має реагувати й на глобальні виклики у сфері управління персоналом, які за результатами досліджень Deloitte у 2023 р. охоплюють нестачу талантів, високу плинність кадрів, емоційну напруженість та зниження добробуту працівників [2].

В умовах воєнного стану з'являються нові виклики та ризики як організаційного рівня, так і індивідуального. Отже, система менеджменту персоналу трансформується та змінюються пріоритети HR-менеджменту. Крім того, на відміну від HRM систем в комерційному секторі економіки, система та інструменти менеджменту персоналу в органах публічної влади є набагато більше регламентовані законодавчими нормами, а в умовах воєнного стану з'являються нові документи та роз'яснення [1], що мають бути враховані під час реалізації функцій менеджменту персоналу.

З лютого 2022 р. на органи публічної влади суттєво зросло навантаження у вигляді додаткових функцій, обумовлених умовами воєнного часу, проте кадрове забезпечення даних установ відчуває загальноекономічні тенденції відтоку персоналу (переїзд працівників за кордон або в інший регіон України, вступ до лав ЗСУ, перехід на роботу в інші сфери діяльності тощо). Очевидним є те, що пріоритети менеджменту персоналу в таких умовах мають бути орієнтовані не тільки на підтримку ефективності діяльності організацій, а перш за все – на створення умов щодо збереження наявного кадрового потенціалу (в широкому сенсі) та забезпечення комфортних умов роботи (наскільки це є можливим в сучасних умовах).

Пріоритетами HR-менеджменту в органах публічної влади в умовах воєнного стану мають бути: 1. Безпека та здоров'я працівників (як фізичне, так і ментальне). 2. Перехід від керівника до лідера, від колективу до команди. 3. Чітке визначення пріоритетів діяльності та розподіл наявних ресурсів на ці пріоритети. 4. Забезпечення ефективної роботи без доступу до робочого місця (з урахуванням безпекових факторів та для тих посад, де є можливим віддалений формат роботи). 5. Достовірне та своєчасне інформування персоналу, підтримка стилю прозорого керівництва. 6. Психологічна підтримка команди, потреба підтримувати у працівників «здоровий» оптимізм. Важливою є тісна взаємодія керівників всіх рівнів та HR-фахівців щодо управління персоналом, а також готовність працівників до змін.

#### **Список використаних джерел**

1. Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби України. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2023 р.).

2. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf> (дата звернення: 20.05.2023 р.).

**Дрейчук Михайло**  
здобувач PhD, аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ**

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі тема удосконалення процесів управління персоналом набуває надзвичайної актуальності. Економічні ризики, такі як нестабільність і невизначеність ринку, можуть значно вплинути на фінансову стабільність і успіх організації. Водночас інтелектуалізаційні ризики, пов'язані з технологічним прогресом і

автоматизацією, створюють проблеми для ефективного управління людським капіталом. Усунення цих ризиків і вдосконалення процесів управління персоналом є важливим завданням для організацій, які прагнуть оптимізувати продуктивність персоналу, забезпечити організаційну стійкість і сприяти сталому зростанню у мінливому бізнес-середовищі.

Удосконалюючи стратегії найму персоналу, ініціативи з розвитку талантів і організаційну культуру, організації можуть керувати економічними та інтелектуалізаційними ризиками, гарантуючи, що їх людський капітал залишиться адаптивним, кваліфікованим та активним в епоху постійних змін.

Метою публікації є забезпечення всебічного розуміння проблем, з якими стикаються організації в процесі управління персоналом під впливом економічних та інтелектуалізаційних ризиків та визначення основних методів попередження та адаптації до цих ризиків.

Управління персоналом у середовищі, що постійно змінюється як поняття вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як М. Армстронг, Л. Балабанова, М. □Беляцький, А. Линенко, Й. Ситник, Г. Захарчин, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, М. Білинська, М. Стрельбицький, А. Турчинов, М. Мескон, Е. Шейн.

Зростання економічних та інтелектуалізаційних ризиків створює значні несприятливі умови для організацій щодо ефективного управління своїми людськими ресурсами. Це слугує передумовами для прийняття інноваційних стратегій управління персоналом, які зосереджуються на безперервному навчанні, розвитку навичок і стратегічному залученню та розвитку талантів [5].

Мінлива економічна ситуація та поява нових технологій суттєво вплинули на те, як організації керують своїми людськими ресурсами. У той час як економічні ризики, такі як нестабільність ринку, коливання попиту та зростання витрат, створюють невизначеність для організацій, інтелектуалізаційні ризики, такі як автоматизація, штучний інтелект і цифровий розвиток, кидають виклик традиційному ринку праці. Ці ризики підкреслюють необхідність для організацій зосередитися на вдосконаленні процесу управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими [1].

Непередбачуване економічне середовище створює для організацій проблеми з ефективним управлінням талантами. Нестабільні ринкові умови можуть вплинути на попит на певні навички та знання, що призведе до дефіциту навичок або надлишку пропозиції. Методом пом'якшення ризику є метод управління персоналом, який передбачає визначення навичок і знань, необхідних для організації, і розробку відповідних програм навчання. Ефективне управління персоналом надає змогу організаціям передбачити та пом'якшити вплив економічних ризиків [5].

Інтелектуалізаційні ризики впливають на процес управління персоналом через появу нових технологій і цифрового розвитку. А саме змінюється спосіб роботи організацій, і це має значний вплив на ринок праці. Поява автоматизації, штучного інтелекту та машинного навчання призводить до витіснення деяких традиційних робочих місць і створення нових робочих ролей, які вимагають нових умінь і знань. З цього виникає необхідність прийняття стратегічного підходу до залучення талантів, який наголошує на постійному навчанні та розвитку навичок. А створення інноваційної культури та заохочення персоналу до використання нових технологій сприяє підвищенню рівня адаптивності організації в цілому до мінливого робочого середовища.

Важливу роль в управлінні персоналом у мінливому середовищі також відіграє лідерство та готовність до пізнання та сприяння інноваціям. Ефективне лідерство має вирішальне значення для створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку та залученню працівників. Ефективність полягає у тому, що кожен працівник організації розвиває свій рівень обізнаності її цілей та стратегічного бачення. Сприяння інноваціям, співпраці та постійному навчанню є ще одним засобом попередження негативного впливу ризиків. Високий рівень обізнаності лідерів у використанні нових технологій значно полегшує процес адаптації, супроводу та підтримки персоналу у процесах адаптації до мінливого робочого середовища [4].

Застосування передових методів найму, зокрема підходів на основі даних, платформ соціальних мереж і прогнозової аналітики, може допомогти визначити кандидатів із потрібними професійними та міжособистісними навичками. Крім того, встановлення стратегічного парт-

нерства з навчальними закладами та галузевими асоціаціями може забезпечити доступ до різноманітного спектра перспективних кандидатів. Залучення та постійна мотивація вже наявних найкращих талантів організації позитивно впливає на зменшення ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю та інтелектуалізацією [3].

Інтелектуалізаційні ризики вимагають, щоб організації розвивали культуру постійного навчання та розвитку навичок, щоб йти в ногу з технологічним прогресом. Цільові навчальні програми, наставницькі ініціативи та можливості для підвищення кваліфікації є засобом покращення залученості та задоволеності працівників через те, що кожен швидко та вчасно забезпечений необхідними знаннями. Інвестуючи в розвиток співробітників, організації створюють стійкість до економічних та інтелектуальних ризиків [2].

Як висновок, мінливі економічні умови та постійно виникаючі інтелектуалізаційні ризики, які створюють значні проблеми для організацій щодо ефективного управління своїми людськими ресурсами, є рушійними засадами для прийняття інноваційних стратегій управління персоналом. Вони базуються на постійному навчанні, розвитку навичок і стратегічному розвитку талантів. Крім того, ефективне лідерство має вирішальне значення для створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє навчанню та покращенню рівня залученості працівників. Впроваджуючи також такі стратегії, як проактивне залучення талантів, безперервне навчання та розвиток навичок, організації можуть зменшити ризики та оптимізувати свій людський капітал. Саме ці стратегії є ключовими для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та стабільності під впливом економічних та інтелектуалізаційних ризиків.

#### **Список використаних джерел**

1. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства / Й. С. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 198-208. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr\\_2012\\_8\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2012_8_26)

2. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства.  
URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)

3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

4. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. канд. соц. наук. Хмельницький, 2017. 10 с.

5. Міщук, Г. Ю., Дяконенко, О. І., Іляш, О. І., Савіна, Н. Б., Ситник, Й. С., & Самолюк, Н. М. (2020). Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки.

**Жигайло Наталія**

доктор психологічних наук, професор,  
заступник декана філософського факультету з наукової роботи.  
Львівський національний університет імені Івана Франка

#### **ПСИХОЛОГІЇ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ**

*"Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, в свою чергу, народжуються креативністю."  
Джеймс Гуднайт*

Сучасний ринок праці переповнений новітніми технологіями, інноваційними ідеями, креативними умовами, однак, потребує людського капіталу в досягненні поставлених цілей. Зокрема, молодих талановитих фахівців, наділених фаховими знаннями, комунікативними, лідерськими, організаторськими здібностями тощо.



Новітній напрям – психологія бізнесу та управління, який виник на перетині низки дисциплін, насамперед, психології, соціології, економіки та менеджменту, покликаний сприяти вирішенню актуальних питань сучасності. Зокрема, зростає затребуваність тих напрямів психологічної роботи, які пов'язані з психологічним супроводом діяльності різноманітних бізнес-структур. Сьогодні багатьом організаціям (компаніям, фірмам, підприємствам), які займаються виробництвом і продажем товарів та послуг, для підвищення ефективності роботи необхідні бізнес-психологи, айчар-менеджери, які добре розуміють особливості сучасного бізнесу та роль людського фактора у досягненні поставлених цілей, здатні спрямовувати активність керівників і персоналу на подолання труднощів, підвищення конкурентоспроможності та розвиток організації. Для фахівців, які будуть здійснювати психологічний супровід роботи бізнес-організацій, важливо бачити усю багатоплановість, складність і суперечливість бізнесу.

Задля реалізації поставленої мети у Львівському національному університеті імені Івана Франка реалізується освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» для підготовки фахівців з психології міжособистісного та ділового спілкування, бізнес-консультування, психологічної оцінки персоналу, управління персоналом, організаційної поведінки та прикладної етики, профілактики професійних деформацій, гендерних відмінностей в сфері управлінської діяльності; медіапсихології, психології реклами та PR тощо.

Освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» була розроблена на основі європейських стандартів з опорою на прикладний аспект та впродовж 2016-2019 років успішно апробована на другому рівні вищої освіти кафедрою менеджменту економічного факультету у співпраці із кафедрою психології філософського факультету. Засновниками і розробниками ОПП «Психологія бізнесу та управління» були професор Жигайло Н.І., доцент Кохан М.О., доцент Данилевич Н.М. Програма одержала позитивний резонанс, про що свідчить успішне та престижне працевлаштування її випускників. Так як вона готує фахівців нової формації, здатних аналізувати бізнес як цілісне явище, забезпечити якісний консалтинг та впроваджувати новітні технології ведення бізнесу й управління персоналом в організаціях.

29 грудня 2021 року освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу та управління» затверджена Вченою радою *Львівського національного університету імені Івана Франка* на першому рівні вищої освіти «Бакалавр». Метою освітньої програми є готувати компетентних конкурентоспроможних фахівців в галузі психології, здатних забезпечити психологічний супровід бізнесу, організаційне консультування, аналізувати психологічні засади бізнес-процесів та управлінських рішень в умовах динамічних змін соціальної взаємодії та підприємницької діяльності.

Випускники першого та другого рівнів вищої освіти освітньої-професійної програми «Психологія бізнесу та управління» займатимуть посади: айчар-менеджер; психолог-тренер; бізнес-психолог, психолог-консультант; психолог-психометрист в системі підприємницької, фінансово-економічної, торговельної сфери, приватного сектора, коуч, консультант із психології управління та комунікацій, PR-менеджер, HR-менеджер, рекрутер, креативний директор, викладач психології бізнесу та менеджменту.

Особливістю психології бізнесу та управління як освітньої програми є розвиток назвичайно важливих для успішної кар'єри особистісних компетенцій студентів (т.з. soft skills). Проект «Психологія бізнесу та управління: виклики сьогодення», до якого долучилися експерти з 10 країн – України, Австрії, Німеччини, Литви, Польщі, Фінляндії, Грузії, Йорданії, Таджикистану, Канади та науковці з 20 університетів одержав схвальну оцінку. Також ми плідно співпрацюємо із Львівською регіональною бізнес-платформою, регіональною радою підприємців у Львівській області, комітетом Освітньої та кадрової політики Львівської Торгово-промислової палати тощо.

Перспективою розвитку даного напрямку є створення усіх необхідних умов для успішного формування та розвитку у студентів ОПП «Психологія бізнесу та управління» особистісних та професійних компетенцій (soft skills), затребуваних роботодавцями, для підготовки до працевлаштування у бізнес-організаціях. В основі формування професійних компетенцій майбутніх фахівців є комунікативні, організаторські та лідерські здібності. Також до числа Soft Skills відносяться ситуаційна обізнаність, адаптивність або гнучкість, здатність

бути дипломатичним і тактовним тощо. Отож, Soft Skills – це хороші манери і риси особистості, необхідні для взаємодії з іншими людьми у побудові з цими людьми хороших відносин. Soft Skills застосовуються в будь-якій індустрії, у кожній професії, у всякому виді діяльності і у кожній міжособистісній співпраці. Для того, щоб розвивати у майбутніх фахівців так звані “м’які навички” або “гнучкі навички” Soft Skills слід розпочинати підготовку цілеспрямовано, починаючи з першого року навчання у ЗВО.

Дана програма орієнтована на людей, які бажають зробити внесок у розвиток суспільства, досягти особистого соціального і професійного самовизначення й самореалізації. Випускників з психології бізнесу та управління можна зустріти у відділах по роботі з персоналом великих компаній і банків, в кадрових та рекламних агенціях, службах зайнятості, центрах сім’ї та молоді, консультаціях, школах та дитячих садочках, лікарнях та медичних центрах. Програма передбачає ґрунтовну практичну підготовку шляхом засвоєння навчального матеріалу, проходження практики, виконання індивідуальних творчих та навчально-дослідних завдань. Також програма характеризується оптимальним поєднанням навчальних дисциплін циклу професійної і практичної підготовки, що дозволяє здійснювати підготовку фахівців з ґрунтовною теоретико-практичною підготовкою, здатних до психологічного супроводу професійної діяльності у сфері бізнесу та управління, а також до самостійного створення програми дослідження актуальних психологічних проблем у сфері бізнесу і управління. Програма реалізується українською мовою однак передбачає поглиблене вивчення іноземної мови, що покликано полегшити інтеграцію випускників програми у міжнародне бізнес-середовище.

Завданням освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та управління» є здійснити теоретичну та практичну підготовку висококваліфікованих психологів, які здатні ефективно виконувати професійну діяльність у сфері бізнесу, в умовах стресу та динамічних змін, з надмірними інтелектуальними та емоційними навантаженнями. Програма передбачає вивчення нормативних та вибіркових дисциплін, спрямованих на отримання знань людського фактору, професійного ресурсу, психологічних стратегій прийняття рішення в сфері бізнесу, що є перевагою серед інших програм. *Місцем роботи після закінчення курсу можуть бути відділи по роботі з персоналом у бізнес-компаніях, психологічні центри та служби. Випускники матимуть здатність розв’язувати наукові та практичні проблеми у галузях психології та бізнесу, застосувати психологічні знання та уміння в процесі навчання, оволодіння основами професійної діяльності.*

*Фаховими компетентностями даного курсу є знання категоріально-понятійного апарату у галузі психології та сфери бізнесу. Вміння самостійно збирати та критично опрацьовувати, аналізувати та узагальнювати психологічну інформацію з різних джерел. Здатність використовувати валідний і надійний психодіагностичний інструментарій. А також є можливість міжнародної кредитної мобільності: у рамках програми ЄС Еразмус+ на основі двосторонніх договорів між Львівським національним університетом імені Івана Франка та навчальними закладами країн-партнерів. Сучасна спеціальність, яка є вельми затребуваною у суспільстві та має широкі перспективи для працевлаштування. Нова якість освіти – успішне майбутнє.*

#### **Список використаних джерел**

1. Варій М.Й. Психологія особистості: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 592 с.
2. Грабовська С.Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 456 с.
3. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012 – 368 с.
4. Жигайло Н.І., Кохан М.О., Данилевич Н.М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
5. Жигайло Н.І. Психологія духовного становлення особистості майбутнього фахівця: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 336 с.
6. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Економіка та управління знаннями. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 244 с.

7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 1997.
8. Максименко С.Д. Психологія особистості: підручник. К.: КММ, 2007. 296 с.
9. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. 3-є вид.-К.: Каравела, 2007.- 408 с.
10. Толерантність як соціокультурний феномен: світоглядно-культурний аспект: колективна монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.П. Мельника. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 330 с.
11. Фрітцше Д. Дж. Етика бізнесу. Глобальна та управлінська перспектива: пров. з англ. М.: Олімп-Бізнес, 2002
12. Яцура В.В., Хоронжий А.Г., Жигайло Н.І. Психологія керівника: Навч. посіб. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2010. – 256 с.

**Капітон Алла**

д.п.н., доцент, професор кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем

**Курило Артем**

студент бакалаврату, групи 101-ФР Спеціальність 227 «Фізична терапія, ерготерапія»

**Колісник Катерина**

студентка бакалаврату, групи 101-ФР Спеціальність 227 «Фізична терапія, ерготерапія»

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

## **РОЛЬ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ЛІКАРІВ**

Віртуальна реальність (VR) відіграє важливу роль у підвищенні кваліфікації лікарів, надаючи їм доступ до інноваційних навчальних імітаційних середовищ.

Навчальні симулятори: VR створює імітацію реальних медичних ситуацій, що дозволяє лікарям отримати практичний досвід без прямого контакту з пацієнтами. Це особливо корисно в ситуаціях, коли реальні тренування можуть бути небезпечними або коштовними. Хірургічна практика: VR використовується для симуляції операцій, де хірурги можуть відпрацьовувати свої навички у віртуальному середовищі. Це дозволяє їм вдосконалити свою точність і принципи безпеки, а також зменшити можливість помилок під час реальних операцій. Надзвичайні ситуації: VR використовується для тренування лікарів у екстрених медичних ситуаціях: VR надає лікарям можливість тренуватись у вирішенні надзвичайних медичних ситуацій, таких як серцевий напад, отруєння або травми. Вони можуть відпрацьовувати свої навички реагування на швидкість подій, правильне прийняття рішень та ефективне керування ресурсами. Це допомагає підготувати лікарів до реальних ситуацій, де кожна секунда має значення. Симуляція хронічних станів: VR допомагає лікарям краще зрозуміти та співпереживати хронічні стани пацієнтів, такі як деменція, психічні розлади або фізичні обмеження. Шляхом створення віртуальних середовищ, вони можуть отримати більш глибоке розуміння досвіду пацієнтів та вдосконалити свої підходи до лікування. Комунікація з пацієнтами та стресові ситуації: VR допомагає лікарям практикувати навички спілкування з пацієнтами, зокрема в складних емоційно напружених ситуаціях. Віртуальна реальність створює симуляції з різними типами пацієнтів і ситуацій, що дозволяє лікарям розвивати комунікаційні навички.

Отже, віртуальна реальність є потужним інструментом для підвищення кваліфікації лікарів. Вона дозволяє медичним працівникам отримати практичний досвід, вдосконалити навички та підготуватися до різних медичних сценаріїв, зменшуючи ризик помилок та покращуючи якість медичної практики. Віртуальна реальність може бути використана як доповнення до традиційного навчання, допомагаючи лікарям здобувати додатковий практичний досвід і розвивати навички в безпечній і контрольованій обстановці. За допомогою VR лікарі стають більш впевненими та компетентними в своїй медичній практиці, що покращує якість догляду за пацієнтами та позитивно впливає на результати лікування. Також віртуальна реальність може бути використана для підвищення кваліфікації лікарів у віддалених регіонах

та країнах з обмеженими ресурсами. Вона дозволяє створити віртуальні клінічні середовища, до яких лікарі отримують доступ через веб-платформи і це дозволяє їм отримувати якісну освіту, і розвивати навички незалежно від місця проживання.

#### **Список використаних джерел**

- 1 «Імерсивні технології в освіті» URL: <http://surl.li/azkqx>
- 2 VR-технології як метод і засіб навчання. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/download/444/392/1251>
- 3 Віртуальна реальність в медицині. URL: <http://surl.li/havvv>
- 4 VR в медицині: нова реальність лікування. URL: <http://surl.li/havtj>

**Крикавський Євген**

д.е.н., професор

**Наконечна Таїсія**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ПРОБЛЕМИ УСАЧНИКІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах повномасштабного вторгнення соціальна відповідальність фармацевтичного ринку України тільки підсилюється та займає ключове місце у системі менеджменту фармацевтичної компанії. Соціальна відповідальність підсилилася значними запитами на фармацевтичну продукцію, зокрема препарати, які забезпечують життєздатність певних верст населення та військовослужбовців, які потребують лікування та реабілітації. Тому варто дослідити, зміну умов функціонування учасників фармацевтичного ланцюга поставок в умовах нестабільного макросередовища.

Фармацевтичний ринок зазнав великих проблем та викликів пов'язаних із війною: втрата інфраструктурних об'єктів [1] (знищення виробничих та складських, розруха логістичної інфраструктури партнерів, пошкодження доріг, мостів, залізничних колій); міграція населення (зокрема переміщення працівників у більш безпечні регіони, виїзд закордон); порушення налагоджених бізнес процесів з закордонними партнерами; проблеми з проходженням кордону; переорієнтація на вітчизняний ринок та пошук внутрішніх постачальників; зміна попиту на фармацевтичну продукцію (значний скачок на початку війни); зміна структури споживання (перехід на препарати з нижчою ціною через зниження доходів населення); та інші. Відтак відчувається значна турбулентність і в фармацевтичного ланцюга поставок пов'язаних з війною та зокрема і специфікою логістики.

Для забезпечення населення необхідною фармацевтичною продукцією та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів учасники фармацевтичного ланцюга поставок змушені створювати та утримувати великі страхові (резервні) запаси на кожній з ланок ланцюга постачання фармацевтичної продукції від виробника до кінцевого споживача. Вартість обслуговування запасів фармацевтичних препаратів на складах та їх транспортування значно збільшується, через складні обставини пов'язані з дефіцитом та подорожчанням пального та перебоями постачання електроенергії, через постійні обстріли критичної інфраструктури країни. Фармацевтичним компаніям та партнерам довелося вкладати значні кошти у закупівлю генераторів та іншого обладнання для забезпечення електрикою щоб дотримуватися належних температурних умов зберігання фармацевтичної продукції та забезпечувати її виробництво та реалізацію в роздрібних точках.

Також нові виклики на фармацевтичному ринку пов'язані із зміною законодавства України та правил реалізації фармацевтичної продукції, зокрема введення рецептів на певні групи препаратів.

В середині фармацевтичного ланцюга поставок є багато обмежень пов'язаних із особливостями фармацевтичного та логістичного ринків (рис. 1):

- складна процедура отримання дозвільних документів;
- відносно низька розвиненість логістичної інфраструктури на ринку (недостатня кількість спеціалізованих відповідних складів та транспорту);
- висока залежність від виробничих планів та потужностей (фармацевтична продукція виробляється серіями для певного регіону у визначеній кількості та з обмеженим терміном придатності);
- необхідність дотримання спеціальних умов зберігання, транспортування (різні температурні режими, показники щодо вологості, тривалості зберігання, товарного сусідства тощо);
- складний документооблік товару (обмежені терміни придатності та облік із партій виробництва);
- наявність на ринку великої кількості контрафактної продукції;
- недостатнє впровадження сучасних інтегрованих інформаційних систем обліку переміщення фармацевтичної продукції від виробника до кінцевого споживача.

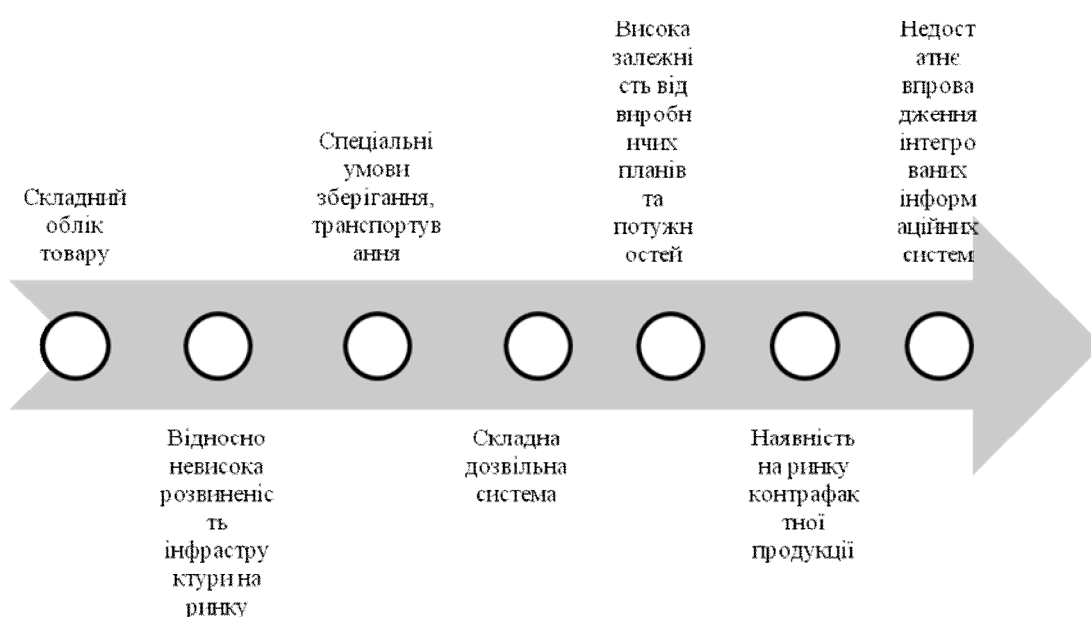


Рис. 1. Обмеження фармацевтичного ланцюга поставок

У контексті вирішення зазначених обмежень дуже важливо охопити весь ланцюг поставок фармацевтичної продукції (у широкому розумінні) – від початку науково-дослідних робіт з розробки препарату до його доставки кінцевому споживачеві [2]. Оскільки рівень обслуговування, зокрема якість, обсяги та терміни постачання фармацевтичної продукції, має прагнути до 100 %, це спричиняє до того, що витрати на логістику у фармацевтичній галузі є одними з найвищих, тому учасникам фармацевтичного ланцюга поставок необхідно консолідувати свої зусилля та знижувати витрати на логістику.

#### Список використаних джерел

1. Фармацевтичний ринок після початку війни впав. Що буде далі? / URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688567/>
2. Інноваційний, фармацевтичний ланцюг поставок / URL: <https://polskieskrzynietransportowe.pl/index.php/2018/02/26/firmy-farmaceutyczne-tna-koszty-logistyczne-dzieki-iot/>

## **ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Найголовніша функція управління підприємством – планування діяльності підприємства. Планування відображає процес створення та визначення цілей, що підприємство планує досягти за конкретний період, а також методів та способів досягнення цих цілей.

Об'єднуючи структурні підрозділи підприємства єдиною, спільною метою, планування надає риси скоординованості та односпрямованості всі процесам, що дають змогу найефективніше та якнайповніше застосовувати наявні ресурси, а також розв'язувати вчасно та якісно різноманітні труднощі та завдання управління.

Підприємство немов відкрита система. Пряма залежність підприємства від співдіяння пропозиції та попиту зумовлюють необхідність розробки системи планування, а також управління підприємством, що буде здатна реагувати ефективно та швидко на ринкові потреби.

Поряд із принципами планування та управління, що є загальними, існують також специфічні принципи планування, до яких входять: системність, цільова спрямованість, збалансованість, безперервність, адекватність об'єкта та предмета планування, а також оптимальність використання ресурсів.

Головним є правильний вибір, а також обґрунтування цілей підприємства (організації). Господарсько-економічна та виробничо-технологічні пов'язані з чітким визначенням номенклатури та необхідної кількості випуску належної якості продукції. Науково-технічні цілі практично матеріалізуються за допомогою постійного поліпшення продукції та оновлення технічної бази виробництва через впровадження досягнень НТП [1, с.268].

Соціальна мета зводиться до задоволення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства, а екологічна – до забезпечення виробництва екологічно безпечної (чистої) продукції.

Ефективність планів підприємства більшою мірою залежить від рівня реалізації принципу системності. Сутність його – охоплення всіх напрямків діяльності підприємства. Шляхом використання системного підходу визначають субординацію цілей, альтернативні шляхи і способи досягнення цілей, різних за складністю і термінами реалізації.

Важливою передумовою реалістичності планування є його безперервність, що передбачає взаємоузгодженість різнотермінових планів і своєчасної зміни (уточнення) перспективних і поточних планів.

З найважливіших вимог, висунутих до планових рішень можна виділити забезпечення оптимальності застосування ресурсів, що досягається шляхом урахування умов і кон'юнктури ринку, інтенсифікації виробництва та використання НТП і аналітичних резервів як чисто виробничих, так і організаційних.

До важливих кількісних характеристик плану відносять його збалансованість, це необхідна і достатня кількісна відповідність між показниками та розділами, недопущення помітних диспропорцій, своєчасна реакція на зміну умов господарювання.

Дуже важливо забезпечити досягнення адекватності планування умовам діяльності підприємства, які залежать від зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і потребують нерідко застосування нових процедур і методів планування.

Враховуючи тривалість планового періоду, планування можна поділити на поточне та перспективне.

В свою чергу перспективне планування можна поділити на довгострокове (стратегічне) та середньострокове. Враховуючи горизонт планування, розробка перспективного плану відбувається з різним ступенем деталізації.

В довгостроковому плані відображається в більшості стратегія розвитку підприємства. В середньостроковому висвітлюється стратегічний план діяльності підприємства на перші роки.

Сутність поточного планування в розробці планів на всіх рівнях планування підприємства, а також за всіма його напрямками діяльності на більш короткі терміни (місяць, рік або квартал).

Планування на підприємстві здійснюється шляхом застосування різноманітних методів. До методів планування є деякі вимоги:

по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення і розвитку ринкових відносин;

по-друге, якомога повніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування і різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;

по-третє, відповідати видовим ознакам розроблюваного плану [2, с. 327].

В деяких моментах планування здійснюється шляхом визначення проміжних і кінцевих значень показників за допомогою методу екстраполяції, тобто припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розроблення плану, зберуться і в майбутньому.

Принципово інший – інтерполятивний метод, сутність якого у встановленні мети підприємства для її майбутнього досягнення і на основі цього визначається тривалість планового періоду, а також планові проміжні показники.

Найбільш точний – нормативний метод, його сутність у тому, що розраховують планові показники на основі прогресивних норм застосування ресурсів, враховуючи їх зміни в процесі впровадженні та застосуванні організаційно-технічних заходів у плановому порядку.

Ув'язка потреб ресурсами, що необхідні для їх задоволення, забезпечується найліпшим чином шляхом застосування балансового методу. Сутність його полягає в розробці спеціальних таблиць-балансів, в одній її частині з різним ступенем деталізації відображають надходження даних ресурсів. Матричний метод планування є подальшим розвитком балансового методу, полягає в побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

У сьогоденних умовах господарювання бажано на підприємствах розробити не один, а декілька варіантів плану. Показники окремих найважливіших розділів повинні бути оптимізовані шляхом застосування економіко-математичного методу моделювання.

На зміну традиційному ручному методу планування із використанням найпростіших засобів обчислення прийшли більш сучасні – із застосуванням настільних електронних обчислювачів, персональних комп'ютерів і складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання планових показників (у вигляді таблиць, малюнків, схем, мережних графіків тощо) відображає культуру планової діяльності підприємства, підвищує точність розрахунків і наочність планових документів.

#### **Список використаних джерел**

1. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія Плюс, 2016. 268 с.

2. Чаюн І.О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 327 с.

**Мішук Галина**  
д.е.н., професор  
**Самолук Наталія**  
к.е.н., доцент

Національний університет водного господарства та природокористування

#### **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

На сьогодні, розглядаючи сутність гейміфікації, вчені сходяться в тому, що вона не є процесом створення гри під час виконання трудових функцій, а виступає лише перенесенням окремих позитивних елементів і характеристик гри (мета, правила, зворотний зв'язок і свобода участі) в неігрову сферу [1].

Бажання отримати задоволення є одним з найсильніших мотиваторів, що спонукають людину з максимальною віддачою та захопленням займатися чим-небудь – у дослідженні Growth Engineering зазначено, що 85% співробітників виявляють більшу зацікавленість, коли в робочий процес запроваджується гейміфікація. Тому додаючи механізми та елементи гри у трудовий процес, формуючи ігрове мислення можна домогтися більшого залучення працівників, ентузіазму у виконанні роботи, а також створити ефективну систему безперервного навчання персоналу, що формує новий досвід і нові способи вирішення проблем.

Варто відмітити, що більшість публікацій щодо позитивного впливу гейміфікації на процеси управління персоналом стосуються напрямів рекрутингу та мотивування персоналу. Проте у випадках застосування ігротехнік у HR-функціях виокремити вплив останніх на окрему спеціальну функцію управління персоналом досить важко, оскільки вплив є багатовекторним.

Надзвичайно важливим напрямом управління персоналом, ефективність забезпечення якого можна суттєво підвищити завдяки гейміфікації є навчання працівників безпосередньо на робочих місцях. У даному HR-процесі гейміфікація дозволяє вирішити кілька завдань: без особливих адміністративних зусиль залучати працівників до процесу навчання, сприяти розвитку креативності, забезпечити зворотний зв'язок найманий працівник-керівництво та ін.

Сьогодні є багато прикладів гейміфікованих підходів, котрі показали і довели свою результативність. Результати узагальнення досвіду гейміфікації такої HR-функції як розвиток персоналу наведено в таблиці.

Таблиця 1

**Досвід гейміфікації процесу навчання та розвитку персоналу [1; 3]**

Компанія	Практика гейміфікації
1	2
DELOITTE ACADEMY (англійська консалтингова компанія)	Програми навчання персоналу реалізовувалися з використанням рольових ігор онлайн, що сприяло збільшенню частки персоналу залученої до процесу навчання – після запровадження гри, частка працівників, що щоденно навчалися досягло 46%
ТЕСК (канадська гірничо-рудна компанія)	Для навчання новоприйнятих робітників використовують віртуальні виробничі симулятори екскаватора та кар'єрного самоскида. Це дає можливість робітникам потренуватися, відпрацювати рухи і траєкторії на 3D-моделях, а також сприяє економії часу та паливо в період навчання. Інвестиції в симулятори окупилися за рік
SAP SE (німецький розробник ERP-систем)	Для професійної підготовки менеджерів розробили спеціальний додаток – повноцінний симулятор комунікації з клієнтом, у якому менеджери спілкуються з віртуальними покупцями, відповідають на питання щодо продукту й прокачують свої навички з продажів. За успішне проходження симулятора співробітників нагороджують «ачівками» та спеціальними відзнаками
QUALCOMM (американська компанія, що спеціалізується на засобах бездротового зв'язку)	Впровадили рейтинги та нагороди працівниками за їх активність щодо надання відповідей (порад) на внутрішньому порталі технічних проблем та питань
AETNA (американська компанія мед. страхування)	Створили додаток Mindbloom Life Game, що представляє собою інтерактивне дерево самовдосконалення працівника.
CISCO (американська IT-корпорація)	Гейміфікувала свої програми з розвитку HR-менеджерів та рекрутерів, ввівши за їх підсумками три ступені сертифікації фахівців
Giant Eagle (мережа американських магазинів)	Використовує комп'ютерні симулятори в спеціально обладнаних приміщеннях для навчання касирів безпечного виконання рутинних операцій. Це призвело до значного скорочення кількості повторюваних виробничих травм, а також зниження рівня стресу у працівників
Walmart (американська корпорація роздрібною торгівлі)	Розробила платформу, на якій співробітники в ігровій формі могли вивчити усі правила безпеки. Ті, хто досягав найкращих результатів, отримували бонусні бали, які можна було обміняти на бонуси нематеріального характеру. Така практика призвела до того, що рівень залученості працівників досяг 90%, а кількість екстрених ситуацій зменшилася на 55%



1	2
УКРПОШТА (українська компанія пошт. зв'язку)	Використовує стратегічні ігри в навчанні персоналу (стратегія Корпорація, Супертанкер, інтерактивна гра «Вежі влади» та настільна гра Cash Flow)
REPREZENT (українська компанії з дизайну презентацій)	Введено систему нарахування коїнів за час, витрачений на самоосвіту. В спеціальному додатку кожній навичці присвоєна «вага» в коїнах – в залежності від важливості цієї навички для роботи. Співробітники отримують монети не за результат, а за сам час, проведений за навчанням. За накопичені коїни можна отримати як матеріальні блага (снеки), так і нематеріальні (вихідний, урок водіння і т.д.).

Навчання на основі ігор підвищує рівень щастя і залученості учасників. Зокрема, за даними Anadea.info 72% фахівців вважають, що завдяки гейміфікації їхня продуктивність і ефективність підвищилися. В цілому гейміфікація підвищує залученість працівників, що призводить до зростання прибутку. Наприклад, результати пілотного проекту японської ІТ-компанії NTT Data (охопив 700 з 7000 працівників) показали, що використання інструментів гейміфікації сприяло: 1) підвищенню ефективності навчання в порівнянні з традиційним навчанням і коучингом більш, ніж на 50%; 2) значному поліпшенню процесу генерації ідей; 3) створенню 1 млн дол. додаткових доходів; 4) зниженню рекрутингових витрат на 500 000 дол. на рік [1].

Однак, попри значні позитивні результати та розвиток інструментів гейміфікації, їх практичне впровадження у HR-процеси не відбувається швидкими темпами. На даний час, відсоток їх використання в Україні незначний, що підтверджують результати різних досліджень. Зокрема, згідно з даними соціологічного опитування HR-фахівців: лише 6% опитаних знайомі з гейміфікацією і використовують її інструменти в своїй діяльності, 17% респондентів заявили, що чули щось про це, а переважна більшість респондентів (77%) відповіли, що вперше чують про таке поняття [1]. Водночас, відповідно до результатів опитування 400 працівників з різних видів економічної діяльності та 108 керівників компаній, виявлено, що 27% українських роботодавців взагалі нічого не чули про гейміфікацію, а 60% працівників ніколи не стикалися з нею в процесі роботи [2].

#### Список використаних джерел

1. Виноградова О.В., Литвинова О.В., Пілігрим К.І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4 (22). С. 19-25.
2. Райко Д.В., Цейтлін Л.М., Дробаха Н.О. Розробка заходів інформаційно-емоційного впливу на цільові групи щодо підвищення іміджу підприємства/ *БізнесІнформ*. 2017. №2. С. 355-36.
3. Серєда Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 216-223.

**Мороз-Рекотова Леся**

к.пед.н., доцент

Бердянський державний педагогічний університет

#### УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ПРИНЦИПАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

З початком війни в Україні гостро постали питання управління закладом дошкільної освіти в умовах постійної загрози життю, а відтак, вони повинні базуватися на нових підходах, мати іншу форму, дієву та функціональну. За останній рік увага науковців та дослідників зосереджена на вивченні особливостей функціонування організацій в умовах воєнного стану, зокрема й закладів дошкільної освіти (ЗДО). Так, про проблему неготовності окремих

директорів ЗДО до повноцінного, відповідно до ситуації, управління зазначає С. Макаренко [3, с. 127]. За її спостереженнями, ця категорія керівників практикувала делегування повноважень з прийняття важливих рішень на очільників структурних підрозділів – вихователя-методиста, завідувача господарством, тощо. Така позиція постає яскравим свідченням неготовності до ефективних управлінських дій в умовах постійного ризику та невизначеності, некомпетентності у проблемі антикризового менеджменту.

Проблему антикризового управління досліджують доволі тривалий час, зокрема Р. Біловол, В. Василенко, Л. Логіненко, Д. Морріс, Б. Райзенберг, А. Штангерт та інші. Більшість дослідників одногосно зауважують, що за антикризового управління змінюються власне функції цього процесу, постає потреба у переформатуванні змісту та кількості комунікацій керівника з працівниками. Вони визначають суттєву особливість антикризового управління, яка полягає у переході на так зване «ручне управління» та прийнятті швидких нетипових рішень.

В умовах війни актуалізувалися дослідження особливостей освітнього менеджменту в умовах воєнного стану (Л. Вознюк, О. Доброгорський [1]; Л. Карташова, М. Кириченко, Т. Сорочан [2]). Проблему управління закладом дошкільної освіти висвітлено в дослідженнях С. Макаренко [3].

Затребуваними в сучасних умовах постають міркування дослідників щодо етапів технології антикризового менеджменту, до яких віднесено пропедевтику кризи (передбачення та формування готовності діяти в умовах кризи), здійснення превентивних заходів (щодо послаблення наслідків майбутньої кризи) та менеджмент власне кризового періоду [2].

З початку війни кожен заклад дошкільної освіти напрацьовував власний досвід організації діяльності залежно від того, на якій території вони розташовані (зона бойових дій, тил, тимчасово переміщені заклади). Як свідчить практика, найважливішими в умовах будь-якої кризи стають людські ресурси. Освітній заклад конкурує саме на рівні знань, компетентності, професійного досвіду педагогів. Важливим для подолання кризи є також професіоналізм управлінської команди, лідерів, які здатні мотивувати підлеглих, узгодити їхні інтереси з інтересами діяльності закладу, спрямувати на досягнення мети.

У процесі спілкування з керівниками закладів дошкільної освіти під час лекції-бесіди «Work-war balance. Ключові навички для керівника під час війни» на 379 день війни було визначено найактуальніші проблеми, з якими вони зіштовхнулися на самому початку війни: психологічна неготовність до управління персоналом (невизначеність майбутнього, невпевненість у власних силах, не володіння техніками підтримки персоналу, не володіння техніками самовідновлення, тощо), дезорієнтація у ситуації і неготовність приймати рішення. Це пояснюється переважно внутрішніми чинниками, типом темпераменту, наявними особистісними рисами. В різних регіонах України кожен директор ЗДО хоча б раз стояв перед прийняттям складних управлінських рішень. Як відомо, першочерговим завданням функціонування ЗДО постає збереження здоров'я та життя дітей та розвиток особистості. Говорячи про це в умовах війни – перше вбачається домінуючим. Тож управління ЗДО з відвідуванням дітей здійснюється під тиском постійної загрози життю. Директор ЗДО має забезпечити безпечне перебування дітей у закладі, створити комфортні умови здійснення освітнього процесу, підтримати кожного працівника, який працює з дітьми, адже відповідальність за життя і здоров'я дитини – потужний стресовий чинник.

Задля досягнення бажаного результату керівник ЗДО повинен спиратися на принципи управління, які сприятимуть подоланню кризи. До них дослідники відносять такі принципи: діагностики кризових явищ закладу; опори на антикризову свідомість; завчасного програмування системи управлінських дій, передбачаючи настання потенційної кризи; проведення політики активних дій; реалістичності в оцінці ситуації, наявних успіхів або невдач; створення стратегічних резервів необхідних ресурсів та централізованого розпорядження ними; принцип постійного моніторингу обстановки.

Послуговуємося думкою С. Макаренко [3, с. 130] щодо доцільності певної етапності антикризового менеджменту ЗДО в умовах воєнного стану: I етап – передкризове (пропедевтичне управління); II етап – превентивне управління; III етап – управління кризового періоду; IV етап – післякризове управління.

На першому етапі, реалізація якого відбувається до початку кризової ситуації, передба-

чено реалізацію запобіжних заходів щодо попередження або послаблення, усунення руйнівного впливу воєнного стану на функціонування ЗДО. Згуртованість, мобілізованість внутрішніх ресурсів та організованість колективу ЗДО – ключовий чинник забезпечення стабільності функціонування закладу. С. Макаренко [3] наголошує, що послаблення нестабільного періоду забезпечує ефективна реалізація саме передкризового (пропедевтичного) та превентивного етапів. Проте, в умовах стрімких змін ситуації, в умовах постійної загрози життю іноді доволі важко цього досягти. У критичний момент – момент кризового періоду – управління має спрямовуватись на запобігання його руйнівному впливу спільними зусиллями усього колективу. При цьому цей процес спрощується за «бюрократичними процедурами», відбувається максимально прозоро, безконфліктно та за можливості позитивно. Останній етап розпочинається після моніторингу етапу кризи і має на меті запровадження заходів щодо усунення або мінімізації негативних наслідків. Паралельно розробляються стратегії подальшого розвитку закладу (або ж його відновлення). Переконані, що така послідовність виправдана і дієва.

За період війни керівники закладів дошкільної освіти отримали суттєвий досвід управління персоналом, який здебільшого здобувався інтуїтивним шляхом на самому початку та на сьогодні може претендувати на систему. Наразі гостро постала проблема у підготовці керівників закладів дошкільної освіти до запровадження антикризового менеджменту вже на етапі підготовки майбутніх управлінців.

#### **Список використаних джерел**

1. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1 (2). С. 48–54.
2. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (1). С. 1–10. URL : <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> (дата звернення: 16.05.2023).
3. Макаренко С. І. Антикризовий менеджмент закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2022. № 2 (42). С. 126–132. DOI :10.26661/2786-5622-2022-2-19
4. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою*. 2009. № 11. С. 3–5.

**Петришин Наталія**

к.е.н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності

**Давидчак Марта**

студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Львівська політехніка»

#### **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На сьогоднішній день, персонал вважають основним ресурсом підприємства, який визначає успіх усієї його діяльності, тому виникає необхідність вміло ним управляти та створювати оптимальні умови для його розвитку. Проте, здійснювати ефективне управління персоналом не так просто.

Персонал підприємства є складним об'єктом управління, оскільки люди здатні самостійно приймати рішення та можуть бути чутливими до управлінських впливів. Сучасні засади управління персоналом базуються на врахуванні значущості особистості працівника, вивченні його мотивацій та формуванні їх відповідно до стратегічних завдань компанії. Незважаючи на те, що головною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія та практика управління персоналом приділяє значну увагу задоволенню не лише матеріальних, а й соціальних потреб працівників.

Щоб здійснювати ефективно управління персоналом, підприємству необхідно обрати стратегію управління, яка допоможе зосередитися на ключових завданнях та досягненні поставлених цілей. Зазвичай така стратегія прописується у стратегічному плані організації, де зазначені усі завдання, терміни їх виконання, відповідальні виконавчі особи, а також об'єм необхідних для виконання ресурсів. На етапі стратегічного планування визначаються довгострокові цілі управління персоналом, вибирається кадрова стратегія та створюється організаційна система для досягнення цих цілей [1, с. 4].

Стратегія управління персоналом на підприємстві є системою довгострокових цілей, які відповідають ідеології та загальним завданням розвитку підприємства. Її можна порівняти з генеральним планом дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає форми та напрями управління персоналом, джерела та способи формування персоналу для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [2, с. 175-181].

Класифікують такі типи стратегій [3, с. 875-881]:

1) Стратегія стимулювання персоналу. Вона схожа на стратегію «лідерство за витратами», яку використовують підприємства. При застосуванні цієї стратегії основною метою роботи HR-відділу є зниження витрат на підбір, відбір та навчання персоналу, оптимізація чисельності працівників, а також контроль за виконанням роботи та її організація.

2) Стратегія інвестування в розвиток персоналу. Ця стратегія схожа на стратегію «диференціації». При її використанні головною метою роботи HR-відділу є підвищення кваліфікації та навчання персоналу, збільшення їх лояльності та ініціативності, а також керування винагородою персоналу для стимулювання інноваційної активності серед працівників.

3) Стратегія залучення персоналу. Ця стратегія схожа на комбінацію різних бізнес-стратегій підприємства. Використання децентралізованої структури управління, фокус на результаті діяльності персоналу та високий рівень самоконтролю серед працівників є характерними рисами цієї стратегії.

Для стратегії стимулювання персоналу є характерними висока увага до якості роботи, фокус на швидкозмінюваних короткострокових цілях та результатах, схильність до ризику та швидкого опанування нових знань. Для стратегії інвестування та залучення властивий фокус на довгострокових цілях, мультизадачність, інноваційність у роботі, висока схильність до ризику, збалансований підхід до результату.

Також, існує діджитал стратегія управління персоналом, яка використовує новітні технології для реалізації HR функцій. Цей підхід дозволяє підприємству збільшити продуктивність персоналу, заощадити час та зусилля на організацію праці та зосередження на її виконанні, удосконалити процес збору та аналізу персональних даних, спростити ведення HR процесів, інтегрувати освітню та HR інформацію на підприємстві та багато іншого [4, с. 52-57].

Такий підхід до управління персоналом дозволяє оптимізувати фінансові витрати підприємства у сфері управління персоналом та підвищує прозорість процесів діяльності персоналу.

Формування стратегії управління персоналом є теж складним процесом, тому для того щоб правильно сформулювати стратегію, потрібно чітко визначити місію та цілі, здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, проаналізувати поточні стратегії, провести додатковий аналіз ресурсного потенціалу. Після цього потрібно підготувати стратегічні плани для реалізації стратегії, реалізувати стратегію та здійснити її моніторинг [5, с. 184].

Виконання стратегій управління персоналом на підприємстві може бути складним завданням для компаній з несформованим персоналом у галузі стратегічного управління або з недостатніми фінансовими ресурсами та слабкою системою мотивації персоналу. Тому надзвичайно важливо регулярно аналізувати систему стратегічного управління персоналом та розробляти відповідні заходи, щоб зміцнити конкурентну позицію підприємства.

Отже, основна мета стратегії управління персоналом – використовувати потенціал та професійні якості працівників для досягнення успіху підприємства. З метою розроблення

ефективної стратегії управління персоналом важливо враховувати власний досвід у роботі з працівниками та використовувати позитивний досвід провідних світових компаній.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 4 с.
2. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). 175-181 с.
3. Райт П. М., Снелл С. А., Даєр Л. Нові моделі стратегічного HRM у глобальному контексті. Міжнародний журнал управління людськими ресурсами. 2005. №16. 875-881 с.
4. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2, 52-57 с.
5. Ольшанська О.В., Мельник А.О., Воронкова Т.Є. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

**Полянська Алла**

д.е.н., професор

**Заячук Ярослав**

к.т.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

### **МОБІЛЬНІСТЬ З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАГРОЗ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

В умовах війни, пандемії та глобальних викликів і криз з'являються як необхідність, так і можливості зміни умов роботи, проживання, що пов'язують із поняттям мобільність. Зазвичай явище мобільності розглядається в контексті міграції, проте в еру цифровізації мобільність набуває дещо іншого характеру та стає передумовою для розвитку співпраці, партнерства, отримання нових знань та досвіду на відстані. Сьогодні для кожної організації важливим стає розуміння того, як мобільність впливає на розвиток людських ресурсів організації і що необхідно робити, щоб використовувати цей потенціал для її розвитку. Важливою передумовою мобільності є глобалізація, яка відкриває кордони та збільшує рух населення. Причини мобільності можуть бути як негативними, так і позитивними. До першої категорії належать різні рівні економічного та технічного розвитку країн, соціальні умови та захист, зміна клімату та стихійні лиха, а також війни та військові конфлікти, які спричиняють руйнування власності та зубожіння. До другого відносимо прагнення людей розширити межі свого пізнання світу, можливість отримати нові знання, досвід та нове професійне зростання, а також покращити свій матеріальний і економічний стан. Згідно зі звітом Future Forum, консорціуму під керівництвом Slack Technologies Inc., який вивчає умови майбутньої роботи, дослідження McKinsey показало, що 95 % респондентів хочуть гнучкого графіка, у порівнянні з 78 % працівників, які хочуть гнучкості місця розташування.

Мобільність робочої сили у світі зараз розглядається як важливий внесок в економічне зростання [1]. Трудова мобільність вигідна всім сторонам, залученим у цей феномен: для особи, яка залучена до трудової мобільності – це можливість реалізувати свій трудовий та інтелектуальний потенціал, покращити фінансові можливості та соціальний статус; для країни походження працівника – це можливість отримати досвідчених професіоналів, збільшити фінансові потоки; для країни до якої мігрують – додаткові податки, конкуренція на ринку праці, що сприяє розвитку відповідних компетенцій, пропозиції робочої сили в критичних галузях і секторах. За розрахунками фахівців Інституту демографії НАНУ, за відсутності трудових міграцій рівень безробіття в Україні був би в 1,6 разу вищим за фактичний [2]. Ще одним цікавим фактом є те, що війна не мала значного впливу на зменшення щомісячних переказів в Україні. враховуючи те, що у мирні 2020-2021 роки заробітчани

щомісяця переказували в Україну 1 млрд дол [3]. Отже, мобільність робочої сили сприяє інтенсивному розвитку робочої сили, а також супровідним до неї інвестиційним потокам. Проте, з іншого боку, збільшення населення внаслідок міграції може спричинити гуманітарну кризу. На сьогоднішній день ми можемо детальніше досліджувати явища трудової мобільності в умовах кризи на прикладі війни в Україні. Зокрема, станом на листопад 2022 року кількість біженців з України становила близько 7,6 млн осіб. Ситуацію збільшення кількості мігрантів з України розглядають загрозою гуманітарного колапсу. У Польщі зосереджено понад 2 мільйони осіб, відтак кількість біженців потенційно загрожує економічній стабільності країни. На підставі розрахунків Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо внеску українських мігрантів у робочу силу європейських країн та оцінки Strzelecki et al. (2022) щодо їх впливу на зростання ВВП Польщі, зроблено припущення щодо впливу українських мігрантів на економіки інших країн. У результаті визначено, що додатковий внесок у щорічні темпи зростання ВВП Чехії, Польщі та Естонії становитиме близько 1.2 в. п. на рік, а внесок мігрантів у ВВП Угорщини, Латвії, Словаччини, Литви і Румунії становитиме майже 0.8 в. п. Проте, відтік робочої сили має негативний вплив на ситуацію в Україні, тому дослідження мобільності актуальне.

Таким чином, нові умови, що виникають внаслідок кризи, призводять до нарративу важливості мобільності робочої сили для соціально-економічної стабілізації та сприяння подальшому виходу з кризи. Для дослідження явища мобільності було проведено опитування, у якому взяли участь 124 респонденти, які представили 16 регіонів України. За результатами опитування було розраховано інтегральний показник стану мобільності та виділено три групи факторів, які впливають та даний індикатор, зокрема: передумови мобільності (К1), стан мобільності (К2) та перспективи мобільності (К3) (рис. 1).

Як можемо побачити із графіків, найвищі оцінки характеристик явища мобільності відносяться до групи К3, яка оцінює перспективи розвитку мобільності, тобто бачення респондентами актуальності даного питання та бажання розвиватися у даному напрямі.

Таким чином, вивчення стану та середовища мобільності людських ресурсів в Україні, вивчення індивідуальних та системних факторів та обмежень даного явища в умовах кризи, в т.ч. війни в перспективі потребує подальших досліджень, щоб визначити потенційні загрози та можливості цього явища для бізнесу, регіону і країни та формування висновків щодо впливу даного явища на зменшення наслідків кризи.

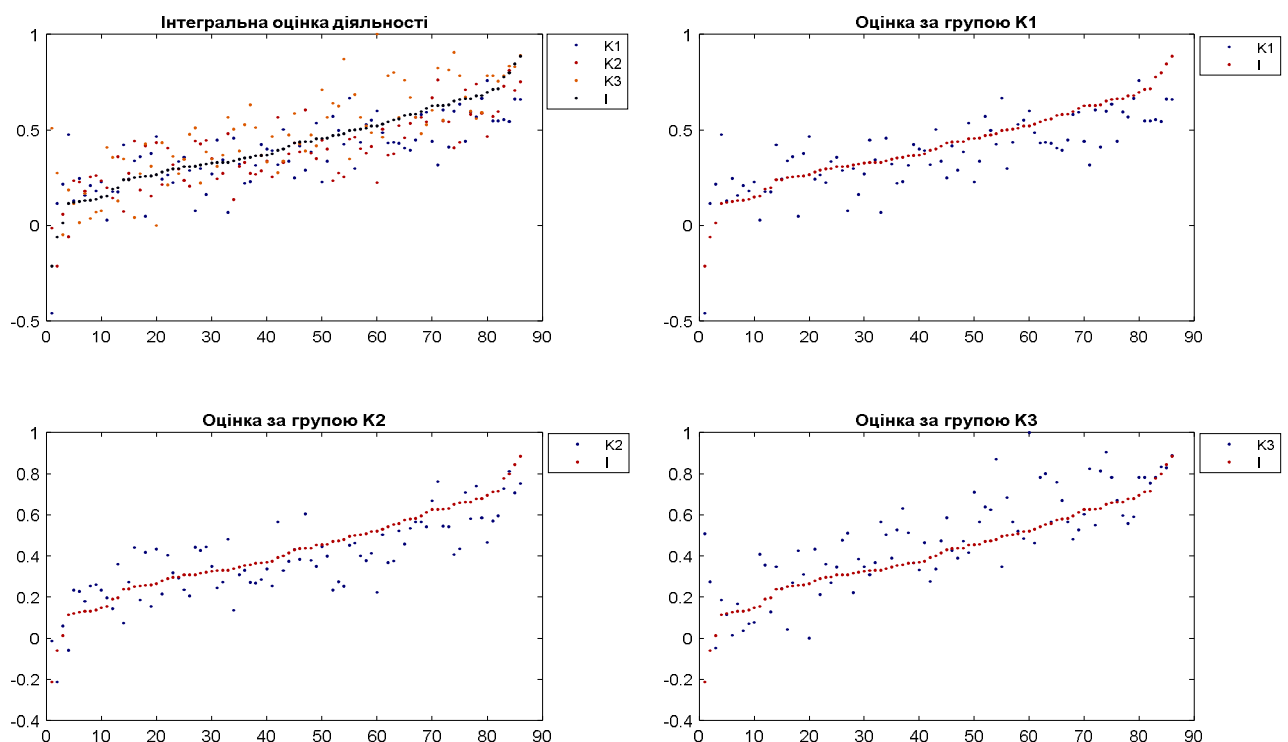


Рис. 1. Оцінка явища мобільності та факторів, що на неї впливають

### Список використаних джерел

1. Туча О., Співак І., Бондаренко О., Погарська О. Вплив українських мігрантів на економіки країн реципієнтів [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Migration\\_impact\\_2022-12-15.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Migration_impact_2022-12-15.pdf)
2. Негативні фактори і вплив трудової міграції на громадян України та країни в цілому. <https://vysh.gov.ua/negatyvni-factory-i-vplyv-trudovoyi-migratsiyi-na-gromadyan-ukrayiny-ta-krayiny-v-tsilomu/>
3. Вінокуров Я. Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з Україною без них? Економічна правда. 10 січня 2023. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>

Сватюк Оксана

к. е. н., доцент

Біганська Віра

студентка гр. ЕК-33

Національний університет «Львівська політехніка»

### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗМІЦНЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ

Поняття емоційний інтелект (ЕІ та EQ) найчастіше трактують як сукупність компетенцій, що свідчать про здатність людини усвідомлювати та аналізувати чужу та свою поведінку і настрої, та розумно керувати емоціями залежно від ситуації. Метою є обґрунтування підходів, що спеціалісти з високим рівнем ЕІ володіють найкращими комунікаційними навичками, добрими відносинами з оточенням, включно з колегами та клієнтами.

ЕІ поділяють на 4 гілки, в порядку підвищення складності:

1. *Перцепцію емоцій*. Сприйняття емоцій – перший крок до розуміння емоцій. Воно охоплює не тільки мовлення, а також і невербальні сигнали: міміку, жести та пози.

2. *Здібність аналізувати емоційні реакції*. Емоції застосовують для вдосконалення мислення та аналізу поведінки. Вони сприяють правильному реагуванню на різноманітні емоційні сигнали оточуючих.

3. *Розуміння емоцій*. Сигнали слід тлумачити правильно. Людині з високим EQ легко зрозуміти причини радості інших, навіть, якщо про них не говорять прямо. Гнів лідера як реакція на роботу – чіткий сигнал про те, що результат не такий, як очікувався.

4. *Керування емоціями*. Вміння регулювати свої емоції та адекватно реагувати на поведінку інших свідчить про найвищий рівень EQ.

Розвинений EQ допомагає налагоджувати зв'язки з людьми, які є основою для міцних відносин у колективі. Хороша атмосфера сприяє підвищенню ефективності та задоволеності роботою [1].

Приділення недостатньої уваги розвитку емоційного інтелекту призводить до: зниження продуктивності праці, зростання труднощів у досягненні цілей, постійному повторенні помилок, несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, відсутності уваги працівників, труднощах у навчанні членів колективу та у прийнятті рішень на всіх рівнях управління [2].

У європейських країнах люблять повторювати вислів: «Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, завдяки EQ – робите кар'єру» [3]. В Європі багато компаній та організацій звертають увагу на зміцнення емоційного інтелекту своїх працівників, оскільки він може значно покращити продуктивність, креативність та сприяти більш здоровим взаєминам між співробітниками. Один з ефективних методів зміцнення ЕІ – це тренінги та навчальні програми. Наприклад, в Швеції, компанія Ericsson ввела навчальну програму для своїх працівників, щоб покращити їхні навички управління стресом, спілкування та роботи в команді.

У Німеччині, Deutsche Bank запустив програму "Living Leadership", яка допомагає керівникам і менеджерам розвивати ЕІ, навички спілкування й управління відносинами зі співробітниками. Також у багатьох країнах популярні курси з медитації, йоги та інших вправ для зміцнення емоційного стану. В Італії, компанія Enel запустила програму, щоб допомогти своїм працівникам розвивати навички медитації та управління емоціями. У нашій країні також вже активніше почали звертати увагу на цю індивідуальну характеристику особистості. Все частіше можна зустріти пропозиції щодо проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту. Зокрема, Львівська школа емоційного інтелекту спеціалізується на даному питанні [4, 5].

Емпатія та самоконтроль є двома найважливішими якостями, що визначають рівень ЕІ. Під час взаємодії з людьми ми зазвичай покладаємося на ці якості, навіть не усвідомлюючи цього.

Основними ознаками розвиненого EQ є: *вміння визначати та описувати почуття людей; здатність приймати зміни; усвідомлення власних сильних сторін та зон зростання; жива цікавість до інших людей; вміння пробачати помилки собі та іншим; прояв уваги до почуттів інших людей; емпатія; вміння керувати емоціями у складних ситуаціях; прийняття відповідальності за результат своєї поведінки.*

#### **Список використаних джерел**

1. INDIGO/Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emocijnogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv>
2. Havran M., Svatiuk O. Teaching emotional intelligence to students obtaining bachelor's degree in management // Перспективи та інновації науки . – 2021. – № 4 (4). – С. 25–33.
3. IQхолдинг/Емоційний інтелект як передумова успішної кар'єри. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/emotsiini-intelekt->
4. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. SMEU. 2020; Випуск 2, Номер 2: сс. 63 – 69 <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063>
5. Програма курсу "Емоційний інтелект 2.0" <https://www.lv-school.mba/emotional-intelligence>

**Скочиляс Роман**

аспірант кафедри маркетингу і логістики  
Національний університет «Львівська політехніка»

### **АУТСОРСИНГ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В КОНТРАКТНІЙ ЛОГІСТИЦІ В2В**

В останні роки аутсорсинг вантажних перевезень став звичайною практикою в контрактній логістиці, особливо на ринку «бізнес-бізнес» (B2B). Ця практика дозволила компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, покладаючись на сторонніх постачальників логістичних послуг для управління своїми транспортними потребами. Однак ця практика аутсорсингу також викликала занепокоєння щодо стабільності ланцюгів поставок. У цьому дослідженні досліджується зв'язок між аутсорсингом вантажних перевезень і стійким управлінням ланцюгом поставок у контрактній логістиці B2B.

Кілька досліджень вивчали вплив аутсорсингу на стійкість ланцюга поставок. Наприклад, Shuting Li з партнерами [3, с. 4] досліджували вплив аутсорсингу на екологічну стійкість і виявили, що аутсорсинг може призвести до зменшення викидів вуглецю. Однак аутсорсинг також може призвести до збільшення транспортних витрат і більшого викиду вуглекислого газу, як підкреслили Herold, D. M. [2, с 6] З іншого боку, практики сталого управління ланцюгом постачання, такі як «зелений» транспорт, зменшення відходів та енергоефективність, підвищили стійкість ланцюга постачання, Thoo Ai [6, с. 3].



Аутсорсинг вантажних перевезень був визначений як критичний фактор у контрактній логістиці B2B. Наприклад, Arif J. та Jawab F. [1, с. 2] виявили, що аутсорсинг вантажних перевезень може призвести до економії коштів і покращення якості послуг. Однак аутсорсинг також може призвести до втрати контролю над транспортуванням, як підкреслив Ороку-Акуеа [4, с. 2] Крім того, аутсорсинг може збільшити ризики, пов'язані з транспортуванням, такі як затримки та проблеми з якістю Son, C. E. [5, с. 3].

У цьому дослідженні використовувався підхід до систематичного огляду літератури для виявлення відповідних досліджень, що вивчають зв'язок між аутсорсингом вантажних перевезень і стійким управлінням ланцюгом поставок у контрактній логістиці B2B. Пошук проводився з використанням баз даних Scopus і Web of Science за такими ключовими словами: аутсорсинг, вантажні перевезення, стійке управління ланцюгом поставок, B2B і контрактна логістика. Пошук був обмежений дослідженнями, опублікованими англійською мовою між 2015 і 2022 роками. Критеріями включення були дослідження, які вивчали взаємозв'язок між аутсорсингом вантажних перевезень і стійким управлінням ланцюгом поставок у контрактній логістиці B2B.

Систематичний огляд визначив 15 досліджень, які відповідали критеріям включення. Отримані дані свідчать про те, що аутсорсинг вантажних перевезень може заощадити витрати та підвищити якість послуг у контрактній логістиці B2B. Однак аутсорсинг також може призвести до збільшення ризиків, пов'язаних з транспортуванням, і втрати контролю над процесом транспортування. Практики сталого управління ланцюгом поставок, такі як «зелене» транспортування, зменшення відходів та енергоефективність, підвищили стійкість ланцюга поставок у контрактній логістиці B2B. Більше того, аутсорсинг вантажних перевезень може зменшити викиди вуглецю та покращити екологічну стійкість у контрактній логістиці B2B.

Результати досліджень свідчать про те, що аутсорсинг вантажних перевезень може як позитивно, так і негативно вплинути на стабільність ланцюжка поставок у контрактній логістиці B2B. Практики сталого управління ланцюгом постачання можуть допомогти пом'якшити негативний вплив аутсорсингу, одночасно підвищуючи стійкість ланцюга постачання. У майбутніх дослідженнях слід вивчити взаємозв'язок між аутсорсингом вантажних перевезень та іншими аспектами стійкості ланцюга поставок, такими як соціальна та економічна стійкість.

#### **Список використаних джерел**

1. Arif, J., & Jawab, F. Outsourcing of Logistics' Activities: Impact Analysis on Logistics Service Performance. 2018 International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA). (2018). DOI 10.1109/LOGISTIQUA.2018.8428272.
2. Herold, D. M., & Lee, K.-H. Carbon management in the logistics and transportation sector: an overview and new research directions Carbon Management. Carbon Management. (2017). 8(2):1-19. DOI: 10.1080/17583004.2017.1283923.
3. Li, S., Okoroafo, S., & Gammoh, B. The Role of Sustainability Orientation in Outsourcing: Antecedents, Practices, and Outcomes. Journal of Management and Sustainability. (2014). 4(3). DOI: 10.5539/jms.v4n3p27.
4. Opoku-Akyea, D. Challenges of Outsourcing Transport Logistics. African Journal of Procurement, Logistics & Supply Chain Management. (2019). Vol. 1, Issue 10, pp.38-49. URL: <https://damaacademia.com/ajplscm/wp-content/uploads/2019/10/AJPLSCM-019-003.pdf>
5. Son, C. E. Supply Chain Risk Management: A Review of Thirteen Years of Research. American Journal of Industrial and Business Management. (2018). Vol.8, No.12. DOI: 10.4236/ajibm.2018.812154.
6. Thoo Ai, C., Huam Hon, T., Zuraidah, S., Zainon, M., & Liana., S. N. Green Supply Chain Management Practices and Sustainability Performance. Advanced Science Letters. (2015). Vol. 21, N. 5, pp. 1359–1362(4). DOI: <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6029>.

## **ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ**

В умовах кризових явищ в економіці нашої країни складнішають і управлінські процеси в HR-сфері. Це пов'язано з обмеженим фінансуванням кадрової програми. Тому на сучасному етапі економічного розвитку України для впровадження інновацій та оптимізації витрат часу та коштів необхідні інноваційні методи управління персоналом.

Впровадження інновацій у кадрову сферу вимагає від підприємств змін у підготовці та навчанні персоналу, працевлаштуванні працівників, інформаційному забезпеченні, психологічній підтримці та мотивації підлеглих. Для вирішення цих проблем і потрібні методи управління персоналом.

Одним із найпопулярніших методів в світовій практиці є ігрові практики. Даний метод власне передбачає ігрові підходи для неігрових процесів. У підсумку підвищується залученість персоналу, посилюється мотивація і лояльність співробітників.

Ігрові методи давно вийшли за рамки комп'ютерних ігор та стали чудовим інструментом для бізнесу. У світі, де більше 70% співробітників не мають любові до власної роботи на яку день у день ходять, гейміфікація повинна допомогти тут і зараз мотивувати людей, допомагати їм вчитися і розвиватися на роботі, а також забезпечувати зворотний зв'язок в режимі реального часу. Більшість відомих міжнародних компаній можуть показати яскраві приклади гейміфікації [1].

Прикладом може бути гейміфіковане рішення L'Oréal для туристичного підрозділу L'Oréal Travel Retail. Даному підрозділу було потрібне збалансоване рішення стосовно навчання власних консультантів з краси у різних регіонах Азіатсько-Тихоокеанського регіону. У партнерстві з Growth Engineering вони створили ігровий мобільний додаток для навчання та залучення своїх співробітників, в результаті чого компанія досягла цілей стосовно навчання персоналу, що забезпечило задоволеність клієнтів [2]. Також в цілях навчання та розвитку персоналу укрпошта використовує стратегічні ігри такі як: стратегія Корпорація, Супертанкер, інтерактивна гра Вежі влади та настільна гра Cash Flow. З ціллю мотивації персоналу на ефективнішу роботу компанія Microsoft запустила гру, щоб стимулювати співробітників з різних країн перевірити переклади текстів діалогових вікон Windows7. За один місяць 4600 співробітників переглянули 530 000 сторінок тексту та створили 6700 звітів про знайдені помилки. «Інтерпайп» запровадив внутрішню валюту «їжачок», а на трубному заводі компанії покращили KPI на 19%. Стартап Umbel, наприклад, використовує гру під назвою Umbelmanія для набору персоналу, у якій початківці та професійні програмісти ведуть боротьбу з опонентами, але не раніше, ніж вони мають запрограмувати свої кроки. Це дуже цікавий спосіб найму. Для навчання персоналу канадська гірничорудна компанія Teck використовувала віртуальні виробничі симулятори екскаваторів і кар'єрних самоскидів, що дає змогу потренуватися перед початком реального видобутку вугілля та відпрацювати рухи та траєкторії на 3D-моделі, заощадивши час і паливо під час навчання.

Серед основних методів гейміфікації співробітників компанії можна виділити бали, рейтинги, завдання, програми винагород і конкурси. Компанії можуть запровадити систему оцінювання на основі балів чи значків. Співробітники будуть винагороджуватися за результатами деяких встановлених тестів, спеціальних завдань, виконання кількох функцій одночасно. Виконання обов'язкових ігрових ходів підвищує мотивацію та зацікавленість співробітників. Ще один спосіб – рейтинги. HR-гейміфікація на основі конкурентоспроможності може бути застосована, якщо є конкретні завдання та метрики, що вказують на їх досягнення або відстань від поставлених цілей. Завдання можуть бути одним із способів згуртувати команду. Щоб підвищити лояльність співробітників і створити міцний бренд, компанії можуть видавати бонуси співробітникам. Хакатони також дають позитивний досвід: органі-

зуйте командну роботу, змусьте всіх рухатися в одному напрямку, розкрийте їхню найкращу сторону та організуйте поїздку в гори для найактивніших [1].

Дослідження TalenLMS у 2019 році чітко демонструє переваги та важливість запровадження гейміфікації. 400 американських співробітників запитали, чи подобається їм гейміфікація, чи відчули вони підвищення продуктивності та чи підвищило це мотивацію. Усі респонденти постійно стикалися з гейміфікацією на робочому місці, і їхні відповіді показали, що співробітники сказали, що гейміфікація допомогла їм почуватися продуктивнішими (89%) і щасливішими (88%) на роботі. 83% гейміфікованих учнів відчувають мотивацію, а 61% негейміфікованих учнів відчувають нудьгу та непродуктивність. 33% хочуть більше ігрових функцій у своєму програмному забезпеченні для навчання співробітників. 89% вважають, що вони були б більш продуктивними, якби їхня робота була більш гейміфікованою [3].

Отже, гейміфікація HR – це не просто черговий HR-тренд, а потужний інструмент. За допомогою нього можна згуртувати колектив і підвищити ефективність кожного окремого співробітника. Головне, що дає гейміфікація для бізнесу – захоплення гравця процесом гри (тобто працівника своєю роботою). Офіс починає асоціюватися не з нудною рутинною, а з приємним досвідом. Співробітники задоволені і жадають розвитку на користь собі і компанії. Гейміфікація відмінно працює при побудові корпоративної культури і в мотиваційних програмах, а елементи гри можна впровадити в багато HR процесів, не обмежуючись вашою фантазією.

#### Список використаних джерел

1. Гейміфікація в HR: ідеї мотивації та залучення в роботу. *All-in-One human resources (HR) software – PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gejmifikatsiya-v-hr-ideyi-motivatsiyi-ta-zaluchennya-v-robotu> (дата звернення: 17.05.2023).

2. Як працює гейміфікація у всьому світі. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heymifikatsiya-vbiznesi/> (дата звернення 17.05.2023).

3. Apostolopoulos A. Gamification at Work: The 2019 survey results. *TalentLMS Blog*. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/> (date of access: 17.05.2023).

**Тимошенко Василина**  
менеджер з компенсацій і пільг  
Служби управління персоналом  
АТ «Галичфарм», м. Львів

#### ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВИХ РЕАЛІЯХ

Пандемія COVID-19, а тепер війна з РФ поставила серйозні виклики перед українським бізнесом – як не втратити прибуток, та зберегти персонал. Складні процеси, що виникають сьогодні в економічній, політичній та соціальній сферах потребують змін в підходах до управління персоналом. Основним завданням є пошук інноваційних методів управління персоналом, які створять передумови для подальшого розвитку підприємств, збільшення частки прибутку через підвищення ефективності використання людського капіталу. На даний момент немає практичних рекомендацій, які базувались би на успішних прикладах застосування. Більшість рекомендацій застарілі, носять теоретичний характер, та не враховують проблем сучасних реалій – міграційні процеси, законодавчі зміни та неадаптованість законодавства про працю до нових умов, цифровізація. Керівникам потрібні нові інструменти і методи управління трудовими ресурсами, які дадуть позитивний результат для залучення кваліфікованого персоналу, розвитку та утримання працівників у компанії, що у свою чергу створить можливості стійкого розвитку бізнесу та вплине на збільшення прибутку компанії.

Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників гнучкості, знань та навиків приймати рішення у швидкому темпі змін. Сьогодні перед керівниками компаній стоїть велика кількість глобальних викликів, які потребують інно-

ваційних методів управління персоналом та нових підходів. Функція HR стає важливим інструментом для розвитку бізнесу в умовах нестабільності. Люди – це не ресурс. Люди – це капітал. Тому потрібно вчасно трансформувати підходи до управління.

Сучасні проблеми компаній у сфері управління персоналом:

1. Відтік кадрів працездатного віку (міграція у зв'язку з воєнними діями). Ким будемо замінити через декілька років?
2. Внутрішня міграція – проблеми з різними корпоративними культурами, міжрегіональні відмінності.
3. Зростає кількість вакансій, збільшується конкуренція за працівника.
4. Нестача кваліфікованого персоналу.
5. Незадоволеність працівників низьким рівнем ЗП (у зв'язку із скороченням бізнесу).
6. Емоційний стан працівників, низька продуктивність.
7. Пошук методів мотивації та утримання працівників в умовах нестабільності.

Тенденції у сфері управління персоналом:

1. Розширення повноважень HR фахівців. Роль HR стане ключовою у розробці стратегій компанії.
2. Збільшення використання ШІ в HR-процесах. Буде використовуватись для автоматизації завдань і бізнес-процесів, рекрутингу, оцінки кандидатів, аналізу даних та прогнозування потреб компанії у персоналі.
3. Технології будуть ще більше розвиватись і ще більше впливати на ландшафт професій. Одночасно з цим, компанії обережно та повільніше впроваджують цифрові рішення та нові технології, ніж очікувалось
4. Розвиток Remote work та гібридної роботи. Потрібно надавати працівникам можливість гнучких форматів роботи (віддалена робота, гнучкий графік. Поєднання різних форматів роботи).
5. Підвищення значущості ментального здоров'я у робочому середовищі (баланс роботи та особистого життя, стрес, вигорання).
6. Фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників для підвищення ефективності роботи та збереження талантів у компанії. Це умова для життєстійкості та виживання + DEI (різноманітність, рівність, інклюзивність).
7. ТОП 3 навичок: креативне мислення, аналітичне, технологічна грамотність. В той час, 44% поточних навичок «підуть у вічність».
8. Лізинг та аутстафінг деяких категорій персоналу.

Гнучкість та інновації у сфері управління персоналом дозволять вирішити такі завдання:

- Підвищать рівень адаптивності персоналу до змін;
- Розвиток потенціалу працівників – ключовий елемент для досягнення цілей бізнесу;
- Правильна мотивація та винагорода працівників, яка буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів;
- Лідерство, яке зможе згуртувати і об'єднати колектив.

Виходячи з того, що нестабільна політична та економічна ситуація в Україні триває, процес управління персоналом в компаніях надалі буде потребувати значних трансформацій та гнучких підходів. Головною умовою успішного управління персоналом є дотримання керівництвом тенденцій у сфері управління трудовими ресурсами та визначення перспектив розвитку.

### Список використаних джерел

1. Конференції з менеджменту.
2. Вебінари.
3. Дослідження Deloitte.
4. Статті з журналу «Управління персоналом».

## ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

У період формування глобальної цифрової економіки людський капітал стає одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку не лише підприємств, але й регіонів та країни в цілому. Досягнення в галузі робототехніки, адитивних технологій та поширення наскрізних цифрових рішень в усіх сферах економічної діяльності сприяють тому, що традиційні господарсько-економічні процеси стають інтелектуально взаємопов'язаними, а людський капітал виступає основним елементом системи у рамках цієї трансформації. Людина стає головним і унікальним фактором виробництва, а її сучасні знання, навички та компетенції у галузі інформаційних технологій стають рушійною силою розвитку цифрової економіки та економічного зростання країни [1,2].

Нові економічні умови змушують працівників переорієнтуватися із малоефективної роботи на інтелектуальну та творчу діяльність. Особливість даного процесу заключається в тому, що чим вищим є рівень технічного оснащення сучасної компанії, тим важливішою стає роль людського фактору. Саме тому діяльність підприємства у епоху цифрових трансформацій суттєво залежить від праці людей, без яких виробничі системи та технології не функціонуватимуть.

При цьому рушійною силою всіх цифрових трансформацій економіки та суспільства постає сама людина. Перехід до нової економічної моделі та зростання ефективності використання людського капіталу буде тим успішнішим, чим швидше в самій людині відбуватимуться адаптивні зміни, що створить передумови для зростання продуктивності праці, розвитку творчості та комунікацій в умовах цифрового суспільства, і, як результат, поліпшення іміджу компанії, завоювання нових ринків, прискорення бізнес-процесів, зменшення витрат тощо.

Коротко охарактеризуємо можливості зростання ефективності використання людського капіталу за умов діджиталізації праці та їх вплив на ефективність діяльності компанії.

Діджитал-працівники компанії, найчастіше працюють віддалено від офісу, тому самостійно виконують велику кількість функцій з організації та контролю своєї професійної діяльності (постановка цілей, розстановка пріоритетів, аналіз часових витрат, організація та моніторинг виконаних завдань), створюючи власний робочий простір та координуючи власні зусилля на виконання різноманітних завдань, за рахунок чого зростає ефективність і продуктивність праці. Діджиталізація праці сприяє зростанню доходів працівників і економії витрат компаній. Діджитал-працівник переважно отримує кращу роботу, вигідніші умови праці, вищу заробітну плату, можливість самореалізації. Компанія, наймаючи працівників, адаптованих до особливостей цифрової трудової діяльності, отримує більший масштаб виробничої діяльності та якісніший продукт, оптимізуючи витрати на його створення [4].

Під впливом діджиталізації праці сформувався тренд зменшення ручної роботи й переміщення рутинних операцій на бік цифрових платформ шляхом виключення зайвих операцій, інтеграції даних з різних бізнес-процесів, поширення використання аналітичних інструментів тощо, що також, беззаперечно, сприяє зростанню ефективності використання людського капіталу [3].

Ще одним елементом підвищення ефективності використання людського капіталу за сучасних умов є те, що прийняття на роботу інтелектуальних е-працівників дозволяє компанії не лише працювати у різних країнах світу, а й у різний час, тобто асинхронно. Така система, за умов ефективно налагодженої дистанційної організації праці, дозволяє обслуговувати клієнтів із різних країн світу 24 години на добу та 7 днів на тиждень. При цьому обслуговуванням охоплюються різні часові пояси, що сприяє збільшенню кількості наданих послуг та зумовлює зростання прибутковості діджиталізованого бізнесу [5, с. 36].

Незалежно від того, в якій сфері працює діджитал-працівник, особливого значення для забезпечення ефективності його діяльності за сучасних умов набувають його цифрові та мультипрофесійні здібності (рис. 1).



Рис. 1. Забезпечення ефективності використання людського капіталу за умов діджиталізації праці

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Формування та розвиток людського капіталу, в результаті ефективної діяльності якого створюється високотехнологічна продукція, є головною передумовою післявоєнного відродження країни та її економічного зростання.

#### Список використаних джерел

1. Грیشнова О. А., Брінцева О. Г. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 1. С. 90-101.
2. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.
3. Ballestar M. T., Camiña E., Díaz-Chao A., Torrent-Sellens J. Productivity and employment effects of digital complementarities. *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 6, Issue 3, 2021. P. 177-190.
4. Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations / I. Petrova, I. Kravchenko, L. Lisogor, V. Chuvardynskyi. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3(38). P. 490-498.
5. Tul S. I. Systemic transformation of business and labor market in the conditions of digitalization. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (71). С. 35-41.

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ

Сучасний світ характеризується швидким розвитком інформаційних технологій, що ставить перед ІТ-компаніями низку викликів і можливостей. Маркетинг стає важливою складовою успіху ІТ-компаній, а інформаційне та організаційне забезпечення відіграють ключову роль у досягненні конкурентних переваг та залученні клієнтів.

Економічна інформація відіграє важливу роль у поліпшенні ефективності діяльності ІТ-компаній, оскільки вона дозволяє встановлювати стратегічні цілі та завдання підприємства, а також використовувати нові можливості, що відкриваються. Крім того, економічна інформація є основою для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. Вона сприяє координації дій різних підрозділів, спрямовуючи їх зусилля на досягнення поставлених цілей [1, С. 36].

У сучасному світі, де обсяги даних швидко зростають, важливо мати доступ до цінних інсайтів. Сучасні інформаційні технології дозволяють ІТ-компаніям збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних про клієнтів, ринок та конкурентів. Це допомагає зрозуміти потреби та уподобання клієнтів, а також адаптувати маркетингові стратегії.

Формування відкритої соціально-економічної системи "клієнт – компанія – партнер" [2, С. 113] не тільки призводить до виникнення помітних синергійних ефектів під час взаємодії елементів системи, але й ускладнює вимоги до подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Реалізація концепції синергії системи "клієнт – компанія – партнер" передбачає перехід до принципів прогнозуючого бачення управління маркетинговою діяльністю підприємства: від реактивного реагування на невідворотні обставини до глобального стратегічного планування і стратегії передбачення. Це можливо лише за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій, що вимагають нового комплексного підходу до внутрішніх зв'язків між членами колективу та зовнішніх зв'язків між компанією, клієнтами та партнерами.

CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) є важливим інструментом інформаційного забезпечення маркетингової діяльності компанії. Вони дозволяють збирати та організовувати дані про клієнтів, взаємодіяти з ними та підтримувати взаємозв'язок. Аналітичні інструменти CRM-систем допомагають управляти продажами, розвивати лояльність клієнтів та персоналізувати комунікацію.

Серед таких що використовуються ІТ-компаніями можна виділити:

- Salesforce – CRM-система з найбільшою часткою на ринку, що передбачає управління контактами (від пропозиції до оплати), потужну аналітику (Einstein Analytics), глибоке управління потенційними клієнтами, розширення маркетингових можливостей у всіх доступних каналах, прогнозування продажів та формування сучасного рівня безпеки [3].
- Microsoft Dynamics CRM – одна з найкращих CRM-систем, що має лише на 3-4% меншу ринкову частку за Salesforce. Ключовою перевагою є функція Business Intelligence (BI), яка призначена для візуального аналізу даних щодо продажів, маркетингу та фінансів в одному місці, використовується хмарна інтеграція даних і штучний інтелект Cortana [4].
- Zoho CRM – управління контактами, потенційними клієнтами, розширений конструктор процесів продажів, їх прогнозування та аналіз, інструменти автоматизації маркетингу [5].
- HubSpot CRM – безкоштовна хмарна платформа, що автоматизує воронки продажів, управляє потенційними клієнтами/контактами, автоматизує маркетинг в реальному часі [6].

Штучний інтелект (ШІ) вбудовується у CRM-системи підприємств, надаючи їм ряд переваг: автоматизація процесів, розширена аналітика з можливістю прогнозування, можливість персоналізації пропозиції та комунікації з клієнтами, пришвидшення обслуговування клієнтів, прогнозування продажів.

Організаційне забезпечення маркетингової діяльності ІТ-компаній передбачає створення ефективної структури та процесів. Внутрішні комунікації між різними відділами – маркетингу, розробки продукту, продажів та обслуговування клієнтів мають бути добре організовані та спрямовані на досягнення спільних цілей.

Створення крос-функціональних команд є одним із способів поліпшення організаційного забезпечення.

Крос-функціональна команда – це група спеціалістів різних галузей, які функціонують повністю узгоджено і співпрацюють у рамках одного проєкту. Вони мають спільну мету і працюють над її досягненням з різних перспектив. Члени команди проходять всі етапи проєкту разом, активно комунікують, обмінюються ідеями та впливають на рішення одне одного [7].

У роботі крос-функціональної команди використовується концепція «продуктової тріади», де кожна сторона тріади відстоює різні інтереси продукту, над яким працюють. Наприклад, проєкт-менеджер відповідає за бізнес-показники, дизайнер – за користувацький досвід, а програміст – за розробку. Ці три ключові особи мають тісно взаємодіяти, спільно генеруючи рішення, що враховують потреби бізнесу, користувача та технічні вимоги. Завдяки тісній співпраці, рішення створюються з урахуванням всіх обмежень, вимог та можливостей. Це дозволяє уникнути витрат часу на дорогі або неможливі варіанти реалізації з технічних причин.

Отже, інформаційне та організаційне забезпечення маркетингової діяльності ІТ-компаній є важливим фактором успіху в конкурентному середовищі. Використання сучасних інформаційних технологій та CRM-систем дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, що допомагає розуміти їх потреби та адаптувати маркетингові стратегії. Організаційне забезпечення передбачає ефективну структуру та процеси, а також взаємодію між відділами компанії. Взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення сприяє досягненню маркетингових цілей та конкурентної переваги ІТ-компанії на ринку.

#### Список використаних джерел

1. В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. Інформаційні системи в управлінні персоналом. 2008. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1229\\_61233999.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1229_61233999.pdf)
2. Ястремська О.М., Райко Д.В. Організаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2, т. 3. С. 112-116. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/4283>
3. Salesforce: The Customer Company. URL: <https://www.salesforce.com>
4. Customer Relationship Management (CRM). URL: [https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20CRM\]](https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20CRM])
5. Top-rated Sales CRM Software by Customers – Zoho. URL: <https://www.zoho.com/crm/>
6. hubspot – HubSpot CRM. URL: <https://www.hubspot.com/products/crm>
7. Тріада в кросфункціональній продуктивній команді. *Telegraph*. URL: <https://telegraf.design/triada-v-krosfunksionalnij-produktivij-komandi/>



## **КОМАНДНІ МЕТОДИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В умовах глобальної конкуренції, коли зовнішнє організаційне середовище динамічно змінюється, конкурентоспроможними виявляються такі організації, які акцентують свою увагу на постійному розвитку та навчанні персоналу, введенні та освоєнні нових підходів, методів і технологій розкриття та розвитку як потенціалу співробітників організації, так і ринкового потенціалу господарюючих суб'єктів.

Тому не викликає сумніву, що орієнтація вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку може здійснюватися під час використання нових підходів та методів в управлінні інноваційним розвитком персоналу. З урахуванням сказаного, слід зазначити, що існуючі в теорії та практиці підходи до ефективного управління інноваційним розвитком людських ресурсів набувають нової сучасної орієнтації, що відображається в моделюванні та впровадженні процесів результативного залучення персоналу у вирішення інноваційних проблем підприємства та розроблення критеріїв оцінки ефективності даних процесів [4].

Таким чином, командне будівництво відіграє велику роль в інноваційному бізнесі, розвиток якого неможливий без стратегічних змін, серед яких особливо виділяється такий елемент, як команда професіоналів, що ефективно функціонує.

Важливо звернути увагу на використання командного підходу до інноваційного управління підприємством.

Успішне функціонування організаційних структур може забезпечуватися підвищенням їх інноваційних здібностей, у тому числі за рахунок створення в компанії атмосфери творчого пошуку, формування колективу рівноправних однодумців, які беруть на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом із його керівництвом. По суті, ці процеси можуть бути названі командним підходом в інноваційному управлінні, як і інноваційним підходом в командоутворенні.

Таким чином, можна говорити про те, що принципи командної роботи є парадигмою прогресивних сучасних організацій у всьому світі, а менеджмент командоутворення – областю наукового менеджменту, що набуває самостійного значення, оскільки впровадження нової ідеології взаємовідносин керівників та співробітників вимагає змін професійних установок та серйозного розширення компетенцій обох сторін [3].

Впровадження команд як форми організації праці в різних підрозділах фірми, зазвичай, супроводжується посиленням наступних організаційних цінностей, характерних, за даними досліджень, найбільш конкурентоспроможних компаній: підтримка інноваційних напрямів і готовність до певного ризику; перманентне навчання як елемент філософії підприємства; зменшення рівнів управління (спрощення структури); тісна взаємодія із споживачами; оплата праці з урахуванням показників ефективності; баланс розвитку технічної та соціальної інфраструктур організації [1]. Звертаючи увагу на важливість командоутворення як основний метод інноваційного розвитку персоналу, слід зазначити, що основи його розвитку закладає коучинг як консультування, що розвиває.

Підвищений інтерес до команд як формі організації праці у сучасному бізнесі обумовлений загальними змінами умов життєдіяльності людства. Проект як форма організації діяльності передбачає таке явище як командна робота. Кожен учасник проекту вирішує індивідуальні завдання, які ставить менеджер проекту, але є завдання, які можуть бути вирішені виключно у колективній взаємодії. Навіть елементарна декомпозиція ключового проектного завдання повноцінно виготовляється у колективній творчості [2].

В даний час процеси командоутворення активно розвиваються в інноваційному проектуванні. Завдяки появі нових програмних продуктів та їх використанню в управлінні відбувається впровадження технології мобільних проектних команд, а можливість осмисленого командоутворення сприяє ефективній побудові не тільки професійних, а й міжособистісних відносин. Введення в практику діяльності мобільних проектних команд серйозно та

надовго актуалізує значущість розуміння між учасниками проектів, робить його необхідною умовою успіху.

Безперечними перевагами командоосвітніх заходів виступають: підвищення узгодженості взаємодій, суттєвий приріст знань та навичок у членів команди за рахунок навчання та обміну досвідом; набуття членами команди досвіду впровадження змін; хороша галузева підготовка, знання командою конкретних особливостей діяльності компанії та ін.

Таким чином, з урахуванням виявлених переваг командоутворення як однієї з ланок системи розвитку персоналу, воно стає основою сучасних персонал-технологій, орієнтованих на інноваційний розвиток.

#### **Список використаних джерел**

1. Бойнтон, Э., Фишер Б. Виртуозные команды. Команды, которые изменили мир. М.: Претекст, 2008. -265 с.

2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

3. Третьяченко В. В., Гончаров В. М., Коломійцев О. А. Управлінські команди: технології підготовки. Луганськ: Світлиця, 2005. 255 с.

4. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 692–695.

### Секція 3

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

**Башлай Віталій**

викладач

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»

### ІННОВАЦІЇ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Сьогоднішній світ зазнає швидких змін і еволюції, які впливають на всі сфери нашого життя, включаючи ринок праці. Щоб відповідати вимогам сучасності, нам необхідно переглянути традиційні підходи до професійних знань та вмій.

Інновації стали головною силою, що приводить до перетворень у сучасному світі. Вони переключають нас на нові шляхи розвитку, надають можливості для створення нових продуктів і послуг, а також перетворюють наш спосіб життя. У цьому контексті, професійні знання стають основою для інноваційного розвитку, але вони також потребують перетворень, щоб відповідати викликам сучасного світу.

Один із головних викликів полягає у здатності адаптуватися до швидких змін на ринку праці. Традиційні навички і знання часто стають застарілими, тому необхідно переглянути навчальні програми, методики навчання та професійні стандарти. Нові технології, цифрові інструменти та автоматизація змінюють характер роботи і вимагають нових компетенцій.

Однак, інновації та трансформація професійних знань не обмежуються лише технологічними аспектами. Вони також пов'язані з розвитком м'яких навичок, які стають все більш важливими у сучасному ринковому середовищі. Комунікація, критичне мислення, творчість, спроможність до самоорганізації та навчання стають необхідними навичками для пристосування до змін і досягнення успіху у професійній сфері.

Професійні знання також стикаються з глобальними викликами, такими як сталість, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. Сучасні професіонали повинні розуміти важливість екологічних та етичних аспектів у своїй діяльності та сприяти сталому розвитку суспільства.

Тому, наша мета полягає в тому, щоб розглянути сучасні виклики та перспективи інновацій та трансформації професійних знань. Потрібно досліджувати нові підходи до навчання та розвитку, розглядати важливість цифрових технологій і автоматизації, а також обговорювати значення нових навичок у сучасному світі праці [1, с. 5]. Також ми повинні звернути увагу на важливість сталості та соціальної відповідальності у професійній діяльності.

Події впливають на те, як ми живемо та працюємо, і ми повинні бути готові до змін. Інновації та трансформація професійних знань є ключовими факторами успіху у сучасному світі.

Сьогоднішній ринок праці вимагає від нас більш широкого спектру компетенцій та навичок. Одним з головних викликів є впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у професійну сферу. Це вимагає не лише технічних знань, але й уміння адаптуватися до нових інструментів та швидкозмінних технологій. Нові технології надають нам можливості для ефективнішої роботи, збільшення продуктивності та створення інноваційних продуктів і послуг.

У світі, де зміни відбуваються швидко, навчання та постійне самовдосконалення стають важливою умовою для успіху. Ми повинні бути готовими до неперервного навчання та

адаптації до нових вимог і можливостей. Розвиток професійних знань і компетенцій повинен стати постійним процесом, що допомагає нам утримуватися на передових позиціях.

Інновації та трансформація професійних знань вимагають від нас гнучкості, відкритості до нових ідей і змін, а також постійного самовдосконалення. Ми повинні бути готовими до викликів, які несуть з собою нові ідеали, компетенції та професійні знання на ринку праці. Тільки тоді ми зможемо забезпечити якісне відтворення людського капіталу і досягнути успіху у нашій професійній сфері.

Інновації в сфері професійних знань дозволяють нам покращувати ефективність роботи, створювати нові продукти та послуги, а також знаходити нові шляхи розвитку і вдосконалення. Використання новітніх технологій і інструментів сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню часових і ресурсних затрат і стимулює розвиток інноваційного мислення.

Трансформація професійних знань вимагає постійного навчання та самовдосконалення. Зміни на ринку праці вимагають від нас готовності до оволодіння новими компетенціями та навичками, а також до переосмислення і переорієнтації наших професійних шляхів.

Окрім того, розвиток професійних знань повинен бути пронизаний принципами сталого розвитку та соціальної відповідальності. Ми повинні усвідомлювати важливість балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами і забезпечувати, що наші дії сприяють сталому розвитку суспільства та добробуту людей. Важливо враховувати етичні принципи у роботі, створювати інноваційні рішення, які розв'язують суспільні проблеми і покращують якість життя людей.

Щоб забезпечити якісне відтворення людського капіталу і успішну адаптацію на ринку праці, необхідно підтримувати сприятливу середу для навчання і розвитку. Держава, роботодавці, освітні інститути та інші зацікавлені сторони повинні спільно працювати над створенням програм і ініціатив, які сприятимуть розвитку нових ідеалів, компетенцій та професійних знань [2, с. 101].

Продуктивна співпраця між різними секторами суспільства, включаючи державу, бізнес, освітні інститути та громадські організації, є важливою у забезпеченні взаємодії між теоретичними знаннями та практичним досвідом. Створення механізмів обміну знаннями, підтримки інноваційних проєктів та створення платформ для спілкування та обміну досвідом може сприяти поширенню новітніх практик та підвищенню якості праці.

Необхідно також звернути увагу на підтримку індивідуального розвитку та саморозвитку працівників. Крім формальної освіти, важливо стимулювати самоосвіту, самонавчання та самовдосконалення. Розробка інструментів для самооцінки та планування кар'єри, а також створення умов для навчання на робочому місці можуть сприяти постійному покращенню професійних знань та навичок.

Усвідомлення важливості інновацій та трансформації професійних знань є ключовим елементом успіху в сучасному світі. Це вимагає нашої готовності до постійного навчання, відкритості до нових ідей та здатності адаптуватися до змін. Якщо ми зможемо впровадити інновації в наші професійні практики, поєднати традиційні знання з новими технологіями та розуміти сучасні вимоги ринку праці, ми зможемо забезпечити якісне відтворення людського капіталу.

Тому, для досягнення якісного відтворення людського капіталу, ми маємо активно працювати над розвитком нових ідеалів, компетенцій та професійних знань. Ми повинні бути готові до змін, відкриті до інновацій та завжди прагнути до самовдосконалення. Лише таким чином ми зможемо пристосуватися до викликів сучасного ринку праці і забезпечити свою успішну кар'єру.

#### **Список використаних джерел**

1. Петрова І. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 5. – с. 5.
2. Ситник Н.І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. Бізнес-інформ. 2019. №9, с. 101.

## **РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В НОВИХ УМОВАХ**

В час розвитку глобальних технологій та прогресу, переходу на дистанційну форму роботи, зміни демографічної ситуації виникає потреба в нових та перспективних професіях. На ринку праці проведені дослідження свідчать, що за останні 10 років самі перспективні та нові професії з'являються в ІТ-сфері: це менеджери, програмісти, спеціалісти у взаємодії з роботами, нанотехнологи. Також вже зараз набувають популярності напрямки маркетингу у сфері медичної та фармацевтичної галузей. Виникають такі нові професії як спеціаліст у сфері ядерної медицини, нанодієтолог та нейробіолог, вальвеолог (спеціаліст з питань збереження здоров'я людини). Очікується швидкий розвиток у сферах біотехнології, космічній, екологічній, сфері освіти. З'являється багато інших нових професій, тому що потрібно шукати альтернативні варіанти у зв'язку з вичерпаністю наших природних ресурсів [1].

Ринок праці в Україні змінився за останній час, пандемія і війна внесли свої корективи та вплинули на та основні тенденції його розвитку. Близько третини українців зіткнулися з проблемою пошуку роботи, зменшенням вакансій, зниженням заробітної плати, скороченням штату, закриттям або вимушеним переїздом підприємств в більш безпечні місця. Ситуація на ринку праці залишається складною. Національний банк України прогнозує, що найближчі два роки будуть не простими. Зараз як ніколи потрібні фахівці, спеціалісти-професіонали у різних сферах. Стабільний попит на спеціалістів в медицині, освіті, агропромисловій сфері, будівництві, енергетиці, сфері послуг, логістиці, менеджменту, ІТ-сфері і т.д.[2].

На жаль, на сьогоднішній день є прогнози відносно професій, які можуть зникнути в майбутньому. Це листоноші, бібліотекари, екологи, касири, страхові агенти.

Звичайно, для досягнення мети – знайти цікаву та добре оплачувану роботу, потрібно докласти багато часу та зусиль, щоб отримати гарну освіту і бути висококласним спеціалістом у своїй справі.

За визначенням експертів, до навичок, що будуть цінуватися на ринку праці, можна віднести: критичне мислення; медіа-грамотність; знання іноземної мови; лідерство; гнучкість розуму та когнітивну гнучкість; уміння управляти людьми; здатність швидко приймати рішення; вміння комплексно вирішувати проблеми; обробляти великий обсяг даних, виділяти головне та робити висновок; емоційний та соціальний інтелект [3].

### **Список використаних джерел**

1. Які професії будуть затребовані у 2023 році URL: [koliganka.net.ua/yaki-budut-zatrebuvani-v-rotsi/](http://koliganka.net.ua/yaki-budut-zatrebuvani-v-rotsi/) (дата звернення: 11.05 2023 р.).
2. Топ-10 затребуваних професій URL: <https://kontrakty.ua/article/207063> (дата звернення: 15.05.2023 р.).
3. Навички, які будуть цінуватися на ринку праці у майбутньому URL: <https://ode.dcz.gov.ua/publikaciya/navychky-yaki-cinuvatymutsya-na-rynku-praci-u-maybutnomu> (дата звернення: 13.05.2023 р.).

## **ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ СПРИЯННЯ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Воєнні дії мають негативний вплив на природу та навколишнє середовище. Атаки на ліси, екосистеми на землі і воді, промислові об'єкти, транспортну інфраструктуру та будівлі, руйнування систем водопостачання, каналізації та поводження з відходами спричиняють значні й тривалі наслідки для довкілля і здоров'я людей. Згідно інформації, наданої Державною екологічною інспекцією, до січня 2023 року внаслідок 11 місяців військової агресії рф Україні завдано значні збитки для екології. Передбачається, що ці збитки становлять понад 1 трильйон 743 мільярди гривень або близько 47,6 мільярда доларів. Важливо відзначити, що ці цифри є лише орієнтовними розрахунками, оскільки окупована частина українських територій ще не врахована в цьому підрахунку [1]. Міжнародна екологічна спільнота виражає занепокоєння щодо подій, що відбуваються в Україні, оскільки питання екології та зміни клімату стосуються не лише однієї країни, але й мають глобальний характер. Формування екологічної культури персоналу є важливим у контексті негативного впливу війни на навколишнє середовище.

Для дослідження ключових аспектів екологічної культури працівників, які є необхідними для сприяння сталому розвитку, можна розглянути наступні:

*Знання про екологічні проблеми:* Важливо, щоб персонал мав розуміння основних екологічних проблем, таких як зміна клімату, використання невідновлюваних ресурсів, забруднення повітря, води та ґрунту. Дослідження можуть орієнтуватися на оцінку рівня знань персоналу про ці проблеми та їх вплив на сталий розвиток [2].

*Уміння використовувати екологічно-дружні технології та практики:* Персонал повинен мати навички та уміння застосовувати екологічно-дружні технології та практики у своїй роботі. Дослідження можуть спрямовуватися на оцінку наявності цих навичок серед персоналу та їх застосування на практиці. Екологічно-дружні технології та практики включають широкий спектр інноваційних рішень та підходів, спрямованих на зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Основною метою таких технологій є збереження природних ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин та покращення екологічного стану планети.

*Свідоме споживання та усвідомлене ставлення до навколишнього середовища:* Екологічно компетентний персонал повинен мати усвідомлене ставлення до свого споживання та його впливу на навколишнє середовище. Це включає усвідомлене вибирання екологічно-дружніх товарів та послуг, відмову від шкідливих звичок, таких як одноразове використання пластику, та активну підтримку екологічних ініціатив.

Для підвищення свідомості персоналу щодо сталого розвитку та розвитку екологічної культури можуть бути використані наступні *стратегії навчання та розвитку* [3]:

*Навчальні програми та тренінги:* Розробка та проведення навчальних програм та тренінгів, спрямованих на надання інформації про екологічні проблеми, принципи сталого розвитку, а також на вироблення навичок, які сприяють екологічно відповідальній поведінці. Це можуть бути лекції, семінари, рольові ігри, дискусії та інтерактивні вправи. Ігри можуть бути використані для практичного застосування знань та навичок у контексті екологічної культури. Наприклад, учасники можуть брати участь в симуляційних іграх, що моделюють ситуації, пов'язані з прийняттям рішень стосовно екологічних проблем, та шукати оптимальні рішення для збереження довкілля.

*Внутрішні комунікації та свідомий лідерський підхід:* Встановлення системи внутрішньої комунікації, що сприяє обміну інформацією про екологічні практики та ініціативи. Це може включати регулярні брифінги, електронні розсилки, внутрішні портали та засоби

спілкування, щоб забезпечити поширення знань та обговорення екологічних питань. Свідомий лідерський підхід також може включати виступи керівництва, які активно підтримують екологічні ініціативи та розповідають про їх важливість.

*Впровадження екологічних практик у робоче середовище:* Залучення персоналу до практичних дій на робочому місці, які сприяють сталому розвитку, може бути ефективним засобом навчання та розвитку екологічної культури. Це можуть бути роздільний збір сміття, енергоефективне освітлення та обладнання, зменшення використання пластику.

Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні екологічної культури працівників з метою підтримки сталого розвитку підприємства.

Корпоративна культура визначає цінності, норми, практики та поведінку, які співробітники приймають на робочому місці. Вона впливає на ставлення працівників до довкілля, сталого розвитку та відповідальності за екологічні питання. Основні ролі корпоративної культури в цьому контексті включають [4]:

*Встановлення цінностей та місії:* Корпоративна культура може визначати екологічні цінності та місію підприємства, що надає працівникам ясну орієнтацію щодо важливості екологічного відповідального ставлення.

*Приклад лідерства:* Вище керівництво має важливе значення у формуванні екологічної культури. Лідери повинні демонструвати приклад екологічно відповідальної поведінки, проявляти зацікавленість у зелених ініціативах та поширювати свідомість щодо екологічних питань серед співробітників.

*Комунікація та освіта:* Корпоративна культура повинна сприяти відкритій комунікації щодо екологічних питань. Підприємство може організовувати освітні заходи, внутрішні комунікаційні канали та регулярно ділитися інформацією про досягнення та цілі в галузі сталого розвитку.

*Визнання та стимулювання:* Корпоративна культура може передбачати систему визнання та стимулювання, що підтримує екологічно відповідальну поведінку. Наприклад, підприємство може встановити програми нагородження та похвали для працівників, які внесли значний вклад у реалізацію екологічних ініціатив або запропонували нові екологічно дружні практики.

*Інтеграція в робочі процеси:* Елементи екологічної культури можуть бути впроваджені в робочі процеси та політики підприємства. Наприклад, включення екологічних принципів у процес планування, прийняття рішень та контролю допоможе забезпечити, що екологічні аспекти враховуються на всіх рівнях діяльності.

*Створення екологічних стандартів:* Корпоративна культура може встановлювати внутрішні екологічні стандарти, які визначають очікування щодо сталої поведінки працівників. Це можуть бути правила щодо енергоефективності, використання відновлюваних ресурсів, зменшення відходів та інші екологічні параметри, які підприємство пріоритетизує.

*Співпраця та партнерство:* Корпоративна культура може сприяти співпраці та партнерству з іншими організаціями, громадськими організаціями та урядовими інституціями для спільного розв'язання екологічних проблем.

Хорошим прикладом реалізації таких ініціатив є розроблення проєкту екологічної політики у Національному університеті «Львівська політехніка», згідно з яким «Метою екологічної політики Університету є розроблення та впровадження ефективних механізмів та інструментів запобігання негативному впливу на довкілля та сприяння покращенню стану навколишнього середовища».

#### **Список використаних джерел**

1. Овсяний К. (2023) До і після. Наслідки повномасштабної війни для екології України. Погляд з супутника. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/skhemy-ekolohiya-viyna/32284610.html>
2. Бойко, Т. О., & Гаврилюк, О. С. (2023). Формування екологічної компетентності в закладах середньої освіти в контексті інтеграції у європейське навчальне середовище. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 9-16. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2023.1.2>

3. Кривокульська, Н., Богач, Ю., & Крисько, Ж. (2022). Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*, (41). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>

4. Динник, І. П. (2022). Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 30-36. URL:<https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>

**Гойчук Василь**  
здобувач PhD, аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасна світова економіка знаходиться на новому етапі розвитку, основним фактором якого виступає економіка знань. Питання розвитку персоналу та інвестування в нього стало чи не найосновнішим у вдалому економічному розвитку держави. Розвиток людського капіталу сприяє зростанню конкурентоспроможності країн світу. Зараз ми спостерігаємо як країни-лідери здобувають та утримують свій статус на світовій арені саме завдяки ефективному використанню та розвитку людського капіталу.

Безперечно така позитивна картина формується із успішних показників підприємств, установ та організацій. саме тому завдання збереження, управління та розвитку персоналу займає першочергове значення у ефективному функціонуванні підприємства чи організації. Це зумовлено тим, що працівник є основним та невід'ємним ресурсом успішного функціонування підприємства, інвестиції у розвиток якого сприятимуть формуванню тенденцій на економічне зростання.

Метою даної публікації є визначення людського капіталу як невід'ємного фактора розвитку підприємств, установ та організацій і виокремлення переваг інвестування у розвиток персоналу для сприяння конкурентоспроможності.

Теоретичними питаннями поняття «людський капітал» займалися як зарубіжні так і вітчизняні науковці, такі як Т.Шульц, Г.Беккер, О.Грішнова, В. Васильченко, Л. Артеменко. Вищезгадані науковці розглядали не лише саме поняття «людський капітал» в плані його прямого визначення, характеристик, але й в аспекті складової підприємств та персоналу. Узагальнюючи визначення цього поняття можна стверджувати, що ефективно управління організацією неможливе без якісного розвитку персоналу та інвестицій в людський капітал [1-2].

Людський капітал характеризує себе як складна категорія, котру в теоретичному аспекті поділяють на три рівні [3]:

- на особистісному рівні людським капіталом називаються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), яка приносить доходи, і ми називаємо його особистим, або приватним людським капіталом [3];
- на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим і комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу [3];
- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка і перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо, є суттєвою частиною націо-



нального багатства країни, і ми називаємо його національним людським капіталом. Цей рівень включає всю суму людського капіталу всіх підприємств та усіх громадян держави (без повторного рахунку), так як і національне багатство включає багатство всіх громадян і всіх юридичних осіб [3].

Отже, людський капітал – це сформований і розвинутий у результаті інвестицій і накопичений людиною (людьми) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці та завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [3]

Як ми бачимо із вище наведених тверджень, як фактор розвитку організації людський капітал розглядається на мікроекономічному рівні. З цього випливає, що у сучасній економічній системі працівник, як складова підприємства виступає ключовим ресурсом розвитку. Вже зараз менеджери по підборі персоналу, кадровики та служби з управління персоналом починають формувати абсолютно інший підхід до підбору та розвитку кандидатів. Все частіше ми спостерігаємо, що великі компанії забезпечують своїм працівникам якісне підвищення кваліфікації, семінари, конференції, стажування за кордоном для поновлення знань, розвитку та впровадження інновацій. Для прикладу країни Європейського Союзу вже давно почали сприймати людський капітал як інвестицію у майбутній розвиток. На практиці це забезпечується не лише на середньому рівні – компаніями, підприємствами та організаціями, але й на державному, забезпечуючи різноманітні підходи в наданні якісної освіти та медицини. практикується безперервне капіталовкладення в постійну систему навчання персоналу [3]. Окрім капіталовкладень у розвиток, організації приділяють і значну увагу відпочинку персоналу, щоб уникнути перевтоми чи емоційного вигорання працівників. До прикладу все частіше практикується використання 4-денного робочого дня (ОАЕ, Ісландія) [4], адже дослідження показали, що збільшується продуктивність персоналу, а економічні показники підприємств зростають.

Натомість, більшість українських організацій все ще знаходяться на пострадянському рівні розвитку і для стимулювання роботи персоналу абсурдно використовується залякування звільненням. З іншого боку, значних змін набувають і керівники організацій, котрі практикують та застосовують на практиці програми розвитку персоналу. Впровадження таких програм потребує постійного моніторингу та аналізу, зміни відношення до підбору персоналу, все частіше звертається увага на Soft Skills кандидатів та їх вмотивованість і прагнення самореалізації [5].

Безперечно, інвестиції у розвиток персоналу несуть із собою і значні ризики. Необхідний моніторинг за людським капіталом організації, адже якщо працівник не вмотивований і не зацікавлений у розвитку, витрачені на нього кошти марні і не принесуть економічного росту. Також необхідно створювати нові механізми для збереження персоналу, бо інвестиції можуть бути закладені, але працівник отримавши досвід, навички і знання піде працювати до іншої організації. Отже, інвестиції у розвиток персоналу можуть виступати і економічним ризиком для підприємства.

Тому, перед пошуком кандидатів або плануванні розвитку вже набутого людського капіталу організації, спрямовуючи його на різноманітні курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги ми пропонуємо звертати увагу на:

- статево-вікову характеристику працівника. Чим старша людина, тим тяжче їй вдається засвоювати нові знання та навички в силу фізіологічних характеристик людського організму. Окрім того варто звертати увагу на стать та сімейний стан працівника, деякі професії потребують постійної віддачі або регулярних переміщень по країні чи світу. Звичайно це залежить від професійного напрямку організації;
- мотиваційну характеристику працівника. Це проявляється у пристосованості та гнучкості працівника, його адаптації до нових обставин, прагнення застосування набутих знань та навичок;
- професійну компетентність працівника. В умовах сьогодення ми спостерігаємо, що виникають багато нових затребуваних професій, натомість деякі зникають і з розвитком та цифровізацією суспільства будуть зникати. Професійна компетентність

працівника відображає його можливість до перекваліфікації та опанування нової професії.

Сьогодні ми спостерігаємо щоденні глобальні зміни у світі та суспільстві, що вимагають пристосувань до них. Тому інвестиції в людський капітал організації є запорукою її економічного благополуччя.

Отже, людський капітал є вагомим та невід'ємним фактором розвитку організації та суспільства в цілому. Інвестиції у розвиток людського капіталу приносять користь не лише підприємствам, а й суспільству, адже людський капітал виступає основним ресурсом підприємства, що потребує постійного навчання, оновлення навичок та знань. Натомість практика інвестування в розвиток персоналу більш розповсюджена за кордоном, а значна частина організацій України досі не може відійти від пострадянської моделі організації роботи персоналу, вбачаючи ризики в інвестиціях у навчання персоналу. Організаціям України варто почати йти в ногу з часом, організовуючи системи навчання персоналу, що включатимуть різноманітні тренінги, семінари, лекції та курси, уроки спрямовані на згуртованість робочих колективів тощо.

Із вищевикладеного можна зробити висновок, що незважаючи на ризики, керівникам організацій варто вкладати кошти в розвиток персоналу, оскільки інвестиції не лише окупляться, але й принесуть прибуток, поліпшать внутрішній мікроклімат в робочих колективах, покращать імідж та репутацію підприємства, що дозволить отримати висококваліфікований і вмотивований персонал.

#### **Список використаних джерел**

1. Петрова І.Л. *Стратегічне управління людськими ресурсами*: підручник. Київ : Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.
2. Гинда С.М. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку людського капіталу в Україні* / С.М. Гинда, В.І. Приймак // Молодий вчений. – 2015. – № 7. – Ч. 1. – С. 100–104.
3. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грیشнова О.А., Керб Л.П. *Управління трудовим потенціалом*. Київ: КНЕУ, 2005. 403с.
4. Перша країна ЄС офіційно запровадила можливість обрати 4-денний робочий тиждень URL: <https://profpressa.com/news/persha-krayina-v-ies-ofitsiino-vvela-mozhlivist-obrati-4-dennii-robocchii-tizhden>
5. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. *Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи*. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск. 21. С. 548-552. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/104.pdf>

**Зубко Наталія**

Директор Львівського кооперативного фахового коледжу економіки і права

#### **НОВІТНІ КОМПЕТЕНЦІЇ МАРКЕТОЛОГІВ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Активізація процесів соціально-економічних перетворень, їх цілеспрямованість і динаміка зумовили збільшення попиту на фахівців із маркетингу, без яких практично не можливо уявити роботу жодної організації [1]. З іншого боку, конкуренція в бізнесі постійно зростає, і маркетологам потрібно володіти новими навичками та знаннями для виграшу в цьому конкурентному середовищі. Розуміння динаміки ринку та новітніх маркетингових трендів, вміння ефективно використовувати інноваційні маркетингові інструменти є ключовими факторами успіху. Динамічність розвитку ринку праці вимагає здобуття маркетологами нових компетенцій, потреба яких зумовлена зміною споживацької поведінки, технологічного середовища, зростанням конкуренції, зміною маркетингових трендів тощо.

На сьогоднішній день компетентності маркетолога відіграють ключову роль у досягненні успіху в сфері маркетингу. Проте, як показує практика, існує певний розрив між вимо-

гами ринку праці до компетентностей фахівців-маркетологів і кваліфікаційними знаннями та вміннями випускників вишів. Для того, щоб наблизити українські заклади вищої освіти до роботодавців, дуже важливо зрозуміти потреби, вимоги та цілі обох сторін та знайти рішення для подолання невідповідності очікувань роботодавців та результатів навчання, що надаються маркетинговою освітою [2].

Сучасні технології та зростання впливу Інтернету змінили спосіб, яким споживачі отримують інформацію та взаємодіють з брендами. Вони стали більш цифровоорієнтованими, використовують соціальні медіа для дослідження продуктів та послуг, здійснюють покупки онлайн. Маркетологам потрібно мати компетенції в цифровому маркетингу та використанні цифрових каналів комунікації. Варто додати невинне впровадження у всі сфери життя штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації маркетингу та блокчейну, що потребує від маркетологів розуміння, як ці технології можуть бути застосовані в маркетинговій діяльності, як вони впливають на збір та аналіз даних, персоналізацію комунікації та вдосконалення маркетингових процесів.

Враховуючи зазначені тенденції, маркетологи повинні швидко адаптуватися до нових тенденцій і технологій. Серед нових затребуваних вимог до компетенцій маркетолога варто відзначити такі [2-5]:

- глибоке розуміння цифрових каналів і інструментів маркетингу, таких як соціальні медіа, контент-маркетинг, електронна комерція, SEO, аналітика та інші. Вміння працювати з аналітичними інструментами та здатність аналізувати дані є важливими компетенціями для досягнення успіху в цифровому середовищі;
- вміння проводити дослідження ринку, аналізувати дані, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та здійснювати прогнозування. Вміння збирати, аналізувати інформацію та здійснювати обґрунтовані рішення на основі даних є важливими компетенціями маркетолога в умовах розвитку інформаційної економіки;
- здатність до творчого мислення та створення інноваційних маркетингових стратегій. Змінювана природа ринку вимагає від маркетолога здатності приймати новаторські підходи, розробляти нові ідеї та експериментувати з новими методами маркетингу;
- вміння ефективно комунікувати зі споживачами, колегами та іншими зацікавленими сторонами для підтримки маркетингових зусиль;
- здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та технологічних трендах, адаптуватися до нових вимог та впроваджувати зміни в маркетингових стратегіях.

Бізнес-середовище постійно змінюється, а конкуренція стає все більш жорсткою. Маркетолог повинен оновлювати свої компетенції, щоб залишатися конкурентоспроможним та надавати своїй компанії перевагу на ринку. Новітні маркетингові тренди вимагають адаптації знань, вмінь та навичок маркетологів до нових умов і використання нових маркетингових інструментів. Розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та інших технологій створює нові можливості в маркетингу. Маркетолог повинен мати знання про ці технології та вміти їх використовувати для автоматизації процесів, аналізу даних, виявлення та передбачення тенденцій.

Метою системи освіти в Україні щодо підготовки маркетологів є забезпечення конкурентної переваги на ринку освітніх послуг. З метою досягнення цієї мети, варто розглядати переорієнтацію закладів вищої освіти, що готують фахівців з маркетингу, на систему дуальної освіти, залучення практиків до освітнього процесу та укладання угод на підготовку фахівців для конкретних фірм. Ці кроки сприятимуть утриманню провідної позиції в галузі підготовки висококваліфікованих маркетологів. Основними аспектами, які потрібно розуміти фахівцям з маркетингу, включають базові принципи маркетингу, його стратегічні аспекти, методи вирішення складних маркетингових завдань, розробку маркетингових стратегій та їх впровадження, проведення маркетингових досліджень, просування продукції (послуг), управління споживчою поведінкою та інше. Крім того, маркетологи повинні вміти координувати та контролювати виконання вузькоспеціалізованими фахівцями зазначених маркетингових завдань [6]. Такі підходи до підготовки маркетологів сприятимуть забезпеченню високої

якості освіти, що відповідає потребам ринку праці, і зміцнить лідерство в галузі підготовки висококваліфікованих маркетологів.

#### **Список використаних джерел**

1. Казакевич О.І. Лідерська компетентність майбутніх маркетологів як сучасний міждисциплінарний феномен. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 21(2). С. 90-94.
2. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Розробка моделі професійної підготовки фахівців-маркетологів на основі компетентнісного підходу. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 492-502.
3. Адамів С.Є. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх маркетологів засобами інтерактивних технологій. ScienceRise. Pedagogical Education. 2016. № 4(5). С. 22-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2016\\_4\(5\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_4(5)_5).
4. Гоголь І., Кочина В. Розвиток комунікативної компетентності майбутніх маркетологів у процесі фахової підготовки. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 27(1). С. 280-285.
5. Петрішина Т.О., Немировська О.В., Лошенко О.В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 55-62.
6. Логоша Р.В. Європейський досвід професійної підготовки маркетологів у закладах вищої освіти. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 11. С. 17-22.

**Клочковський Олександр**

к.е.н., доцент

**Клочковська Вікторія**

к.е.н., доцент

Донецький національний університет імені Василя Стуса

### **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Людський капітал є головним чинником забезпечення розвитку економіки країни, її конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Саме він визначає можливості технологічного, економічного, соціального зростання національної економіки. Україна має потужний людський капітал, який вирізняється високим рівнем освіти, креативності, вмотивованості на саморозвиток та актуалізацію своїх навичок, зокрема й цифрових. Повномасштабна війна стала відправною точкою зміни характеристик людського капіталу в Україні та траєкторії його розвитку. Внаслідок воєнної агресії з боку Росії Україна несе прямі та опосередковані втрати людського капіталу. У воєнний час, саме людський капітал визначає можливість існування України на глобальній карті як незалежної та конкурентоспроможної держави.

Формування, використання та розвиток людського капіталу досліджувалося багатьма ученими-економістами. Визначення категорій «людський капітал» формувалось в працях Беккера Г., Шульца Т., Фішера С. та ін. В останні роки окремі аспекти теорії людського капіталу активно вивчали також вітчизняні дослідники, а саме: Богиня Д.П., Волошина С.В., Мельник Л.Г., Сахненко О.І., Чухно А.А. та ін. Однак в умовах війни не всі специфічні особливості і аспекти з даної проблематики розкрито. Тому ми вирішили сконцентрувати нашу увагу саме на них.

Акцентування уваги на демографічних та соціальних аспектах ризиків втрати людського капіталу України внаслідок повномасштабної війни. Розкриття особливостей формування, розвитку та використання людського капіталу.

Під людським капіталом розуміється сукупність знань, навичок і досвіду людей, рівень їх інтелекту, культури й мотивації, які формують продуктивні здібності населення, що використовуються в процесі трудової і підприємницької діяльності та забезпечують виробництво національного доходу. Формування та розвиток людського капіталу забезпечує економічне зростання та добробут країни, розвиток культурних, моральних, демократичних цінностей в

суспільстві, можливості гідно конкурувати серед інших країн у світовій економіці. Фахівці Світового Банку (СБ) вважають, що нагромаджуючи та розвиваючи людський капітал кожна країна може здолати бідність та побудувати більш інклюзивне суспільство [1].

Сучасні умови цифрової трансформації економіки висувають нові вимоги до якості людського капіталу. Активна автоматизація низки виробничих і управлінських процесів призводить до того, що окремі професійні навички стають неактуальними та з'являються нові професії. Промисловий розвиток світу трансформується в напрямі застосування технологій робототехніки, штучного інтелекту, інтернету речей. Такий новий етап розвитку світової економіки, що передбачає застосування передових цифрових технологій, дістав назву «Індустрія 4.0». Розвиток автоматизованого виробництва мінімізує втручання людини, породжуючи тим самим нові запити щодо освіти, професійності, творчих здібностей, особистих рис учасників виробничого процесу [2].

Україна визначається висококваліфікованим, добре освіченим, креативним та вмотивованим до ефективної трудової діяльності людським капіталом. За оцінками міжнародного рейтингу конкурентоспроможності талантів Україна посідає 61 сходинку зі 155 країн [3]. 24 лютого 2022 р. РФ здійснила повномасштабне вторгнення на територію України. Внаслідок чого Україна зазнала значних втрат людського капіталу. До прямих втрат належать вимушена міграція, примусова депортація населення України в РФ, вбивство мирного населення, загибель військових, крім цього війна позначилася на таких складових людського капіталу, як здоров'я населення, якість освітнього процесу та немінуче вплинула на макроекономічні показники розвитку країни. У таких умовах актуалізуються питання збереження й розвитку людського капіталу України, котрий є ключовим чинником її повоєнного відродження.

Людський капітал формує 70% національного багатства розвинутих країн і тільки 30% національного багатства України [4]. Що ще гірше, поки розвинені країни нарощують людський капітал, Україна його втрачає: демографічні та міграційні втрати, низька продуктивність праці та економічна інноваційність, масштабне вторгнення РФ на територію України поставило нас на межу катастрофи. За найоптимістичнішими прогнозами, через 10 років кількість працездатного населення в Україні скоротиться на 5,5%, а українська економіка фізично не зможе рости швидше 2,5% на рік. Надзвичайно низька продуктивність праці в Україні й надалі знижуватиметься, оскільки велика кількість жителів наразі безробітні, виїжджають з країни, а багато компаній призупиняють роботу та скорочують кількість працівників. Виявлення першопричин існуючих проблем і створення ефективної стратегії відновлення людського капіталу є головною умовою відновлення України після війни.

Людський капітал і економічне зростання тісно пов'язані. Людський капітал впливає на економічне зростання та може сприяти економічному розвитку шляхом розширення знань та навичок економічно активної частини населення. Навички мають економічну цінність, оскільки кваліфікована робоча сила може підвищити продуктивність. Концепція людського капіталу полягає у визнанні того, що не всі мають однакові навички чи знання, але їх якість можна покращити, інвестуючи в освіту та продуктивність людей.

Незважаючи на проблеми, які виникли, рівень розвитку людського капіталу в Україні допомагає функціонуванню економіки. Щоб бути в силах перейти до етапу повоєнного відновлення, наразі критично необхідно забезпечити стійкість економіки в умовах воєнного часу. Споживання є одночасно і кінцевою ціллю, і ключовим рушієм функціонування економіки. Війна – період значних втрат та випробувань. Проте принципово важливо не допустити суттєвого погіршення гуманітарної ситуації принаймні в регіонах, які безпосередньо не зачепила війна. Такі негативні тенденції загрожують демотивацією та продовженням відтоку людського капіталу з країни. А втратити людський потенціал сьогодні означає втратити перспективу відродження країни завтра [5].

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що: людський капітал – це потужний ресурс воєнного протистояння та післявоєнної відбудови країни. Саме він має забезпечити економічне та технологічне зростання, яке спирається на цифровізацію бізнесу та виробничих процесів, а також розвиток культурних, моральних, демократичних цінностей у суспільстві. Це зумовлює нагальну потребу в розробці стратегії формування, розвитку та відновлення людського капіталу в післявоєнний період. Отже, можна сказати, що Україна

має значні резерви для розвитку людського капіталу, але для підвищення рівня потребує здійснити велику кількість перетворень як на макро-, так і на мікрорівні в соціально-економічній сфері.

### Список використаних джерел

1. Що таке людський капітал і що таке проєкт людського капіталу? URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/about-hcp>.
2. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/7\\_Yasinska.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/7_Yasinska.pdf).
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. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / Центр Разумкова. Київ : Заповіт, 2018. 368 с. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
5. Антонюк, В. П. (2022). Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. Економічний Вісник Донбасу, (1 (67), 110–116. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-110-116](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-110-116).

**Кочума Інна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, ІТ та права

**Гаряга Леся**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, ІТ та права  
Львівський національний університет імені Івана Франка, Черкаське відділення

### ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХІДУ

Виклики за загрози сьогодення (військова агресія Російської Федерації, пандемічні обмеження, цифрові трансформації) значним чином загострили актуальність завдання стабільного функціонування фінансового сектору української економіки, який значною мірою залежить від ефективного використання людських ресурсів, їх якості, яка визначається, зокрема рівнем кваліфікації персоналу та його здатністю до розвитку. Це, в свою чергу зумовлює необхідність системної та комплексної оцінки персоналу фінансових установ. Без неї неможливо правильно оцінити потенціал працівника побудувати індивідуальну траєкторію розвитку, сформуванати команду, знизити комплаєнс ризики та розробити ефективну систему стимулювання.

Слід зазначити, що з огляду на критичну залежність результатів діяльності фінансової установи від компетентності працівників та стрімкої зміни вимог до них зумовлюють необхідність його оцінки на основі компетентнісного підходу з застосуванням моделі компетентностей кожного робочого місця. Вона описує ключові знання та навички, необхідні для успішної роботи, а також дозволяє встановити стандарти для їх оцінки і розвитку.

При цьому, вбачається доцільним використання підходу, що пропонується в Методичних рекомендаціях щодо розроблення стандартів вищої освіти, згідно яких «компетентності – це динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [1, с. 4].

Модель компетентностей, як правило, містить як загальні, так і фахові компетентності, з визначенням рівня вираженості кожної. Її розробка має здійснюватися за участі усіх осіб, що беруть участь в управлінні персоналом (менеджера з управління персоналом, майбутнього керівника, тощо). По суті вона виконує роль «еталону», з яким порівнюються компетентності оцінюваного працівника чи претендента на посаду з метою визначення рівня його відповідності їй, або т. з. «точок зростання», на які потрібно звернути увагу.

Існують різноманітні способи класифікації компетентностей, залежно від ступеню їх агрегації чи дезагрегації. Не претендуючи на вичерпний їх перелік можна виділити основні з них, особливо зараз актуальні для фінансових установ. Це, зокрема професійні (деталізовані для кожного конкретного функціоналу), технічні, інформаційні, комунікаційні, цифрові, творчі, адаптивні тощо.

Професійні передбачають знання фінансових інструментів та принципів їх роботи, регуляторних норм, законодавства в фінансовій сфері, навички здійснення фінансового аналізу, визначення та задоволення потреб клієнта. Технічні – вміння користуватись комп'ютерною технікою, працювати зі специфічними програмними продуктами (офісними, корпоративними, міжбанківськими тощо). Інформаційні – вміння шукати, обробляти та аналізувати значні обсяги даних, визначати достовірність та актуальність інформації, використовувати першоджерела, а також дотримання правил інформаційної конфіденційності та безпеки даних фінансової установи. Комунікаційні компетентності полягають в умінні чітко та переконливо висловлювати свої думки, відповідати на запитання клієнтів та активно їх вислуховувати, проявляти емпатію, будувати позитивні стосунки з клієнтами та колегами, володіти навичками управління конфліктами тощо). Пов'язані з ними цифрові компетентності – вміння й навички з цифрової аналітики та обробки інформації, підтримки цифрового зв'язку з керівництвом та колегами та дотримання цифрового етикету в мереж тощо. Адаптивні передбачають гнучкість мислення, здатність швидко пристосовуватись до змін, готовність до непередбачуваних ситуацій, до навчання і саморозвитку, вміння ефективно управляти часом. Творчі – здатність до знаходження інноваційних рішень та підходів задоволення потреб клієнтів та покращення робочих процесів, креативність [2, с. 83-84].

Оцінка може бути успішною лише в разі вибору правильних її інструментів та коректного володіння ними. Серед великої кількості існуючих методів та методик оцінки персоналу потрібно обрати ті, які дозволяють здійснити її найбільш ефективно з урахуванням специфіки оцінюваного персоналу поставлених завдань.

Практика оцінки персоналу у вітчизняних фінансових установах свідчить, що найбільш доцільними є business game (бізнес-гра), що полягає в проведенні управлінської гри, під час якої учасники вирішують нестандартну управлінську проблему, assessment center (центр оцінки), що ґрунтується на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для виявлення рівня розвитку їх компетентностей та визначення потенційних можливостей, 360 degree (360 градусів) і варіанти цієї методики (від 90 до 720 градусів), що передбачає визначення відповідності працівника посаді за допомогою опитування його оточення, що взаємодіє з ним в ході виконання ним функціональних обов'язків (лінійне керівництво, сам працівник, його підлеглі, колеги, клієнти тощо) [3-5].

Кожен з описаних вище методів оцінки персоналу фінансових установ має свої особливості, переваги та недоліки і є ефективним лише в конкретній сфері застосування, для вирішення конкретних завдань та є доцільним за умови поєднання з іншими методами та методиками, системного та комплексного використання.

### Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти від 23.11.2017. 32 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf>
2. Руденко М. В., Хуторна М. Е., Гаряга Л. О., Кочума І. Ю. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 1. С. 80-89.
3. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 37–45.
4. Кравченко О. О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки. 2022. № 3-4. С. 88-94.
5. Балусєва О. В., Сінопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30-36.

## **ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ПРАЦІ**

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу деяких економічних агентів на загальну ринкову ситуацію, що склалася.

Поділяючи базовий підхід М. Портера [2] щодо п'яти сил, що формують конкурентне середовище, хочу запропонувати додати до аналізу ще один напрям – суб'єктів, що формують інституційно-правове середовище (законодавча влада, Національний банк України, Антимонопольний комітет України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України тощо), оскільки ринок кінцевих споживачів, залежить від їхніх дій. Крім того, ми пропонуємо класичну класифікацію чинників конкуренції за кожним напрямом доповнити й розширити.

Аналіз релевантної літератури дозволяє структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності та наповнити ці етапи адекватним методичним забезпеченням.

Маркетингові дослідження – це систематичний збір та обробка інформації про приватних осіб чи організацій з використанням статистичних та аналітичних методів і підходів, що використовуються прикладними суспільними науками [4]

Маркетингове дослідження конкурентного середовища на ринку праці допомагає визначити здатність підприємства конкурувати за найкращих працівників і виявити способи покращення його позиції. Воно відіграє важливу роль в розумінні позиції компанії у пошуку та залученні талантів. Також допомагає організації краще розуміти, як вони можуть привабити і утримати кваліфікованих співробітників в порівнянні з іншими компаніями. Це дослідження виконується через ряд етапів.

1. Визначення мети дослідження: Це підставовий етап, на якому визначаються основні завдання, що стоять перед дослідженням. Можливо, ви хочете виявити, як ваших потенційних працівників сприймають інші організації, або ви хочете визначити, що робить ваших конкурентів привабливими для талановитих кандидатів.

2. Збір інформації: На цьому етапі ви збираєте всю необхідну інформацію про конкурентів. Це може включати дослідження їх веб-сайтів, профілів у соціальних мережах, оголошень про вакансії, відгуків від працівників і так далі.

3. Аналіз інформації: Після збору даних ви аналізуєте їх, щоб виявити тенденції, кореляції та шаблони. Ви можете виявити, які позиції конкуренти пропонують, які умови праці вони пропонують, які навички вони цінують і так далі.

4. Висновки та рекомендації: На основі зібраної і проаналізованої інформації ви формуєте висновки та розробляєте стратегії для підвищення конкурентоспроможності вашого підприємства. Це може включати розробку нових позицій, підвищення зарплат, зміну корпоративної культури тощо.

5. Виконання рекомендацій та моніторинг: Після того, як ви впровадили рекомендовані зміни, ви маєте слідкувати за їх ефективністю, а також продовжувати моніторинг конкурентного середовища, щоб адаптуватися до будь-яких нових змін.

Після проходження основних етапів проведення маркетингового дослідження конкурентного середовища на ринку праці, необхідно зосередитися на підтримці та удосконаленні отриманих результатів.

6. Оцінка та зворотний зв'язок: Через певний час після впровадження змін, потрібно оцінити ефективність ваших дій. Це може включати аналіз показників, таких як відсоток нових наймань, показники задоволеності персоналу, або кількість кандидатів, які подали



заявку на вакантні посади. Збір зворотнього зв'язку від співробітників та кандидатів може також допомогти зрозуміти, які аспекти вашої нової стратегії працюють найкраще.

7. Постійний моніторинг та удосконалення: Ринок праці постійно змінюється, тому важливо продовжувати моніторинг та аналіз конкурентного середовища. Також потрібно шукати нові способи для удосконалення вашої стратегії приваблення талантів. Це може включати внесення змін до вашої програми найму, корпоративної культури, пакетів компенсацій та бенефітів для співробітників.

8. Регулярне повторення циклу дослідження: Важливо зрозуміти, що дослідження конкурентного середовища – це не одноразовий процес. Регулярне повторення циклу дослідження допоможе вам залишатися в курсі змін на ринку та підлаштовувати свої стратегії відповідно до потреб ринку.

Використання цієї системи дозволить організації залишатися конкурентоспроможною на ринку праці, приваблюючи та утримуючи талановитих працівників.

На підставі проведеної розвідки, можна констатувати, що для будь-якої організації важливим є знайти оптимальне співвідношення чинників конкурентноспроможності робітників та орієнтуючи це співвідношення на конкретну групу споживачів цільового ринку. Варто зазначити, що підвищення якості робочого персоналу прямо впливає на конкурентноспроможність, проте витрати на його підвищення природньо приведуть до збільшення ціни для підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Зозульов О. В., Василенко А. Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової / О.В. Зозульов, А.Т. Василенко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2017. № 14. С. 307-314. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_49).
2. Портер М. Конкуренція. – К.: Вільямс, 2000. – 495 с.
3. Сайт з пошуку роботи в Україні “Rabota.ua”. URL: <https://rabota.ua/ua/%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D0%B2>
4. Сайт з пошуку роботи в Україні “Jobs.ua” URL: <https://jobs.ua/rus/vacancy>
5. Міжнародний кодекс ICC ESOMAR з практики маркетингових і соціальних досліджень/дугань.

**Логуш Олег**  
старший викладач  
**Гладун Мар'ян**  
студент

Національний університет «Львівська політехніка»

### **РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Війна росії з Україною, яка триває впродовж 9 років, а повномасштабно – майже 1,5 року, внесла значні зміни як в діяльність виробників товарів і послуг, так і у можливості стажування та працевлаштування студентів та випускників ЗВО. Як зазначено в [1], незважаючи на значну кількість українців, які вимушено покинули країну, за даними Державної Служби зайнятості, на кінець минулого року рівень безробіття в Україні складав 33,3%. Водночас, третина роботодавців відчуває брак кваліфікованого персоналу, підготовка якого є основним завданням закладів освіти.

На нашу думку, зараз перш за все увагу потрібно звертати на підготовку фахівців для підприємств оборонної промисловості, які випускають, налагоджують та обслуговують продукцію, необхідну ЗСУ, а також забезпечують діяльність галузей безпеки та оборони. Це, зокрема, фахівці спеціальностей телекомунікації та радіотехніка, авіоніка, кібербезпека, машинобудування, авіаційна та ракетно-космічна техніка, інформаційні технології тощо.

Зростатиме також потреба в інженерах-будівельниках та енергетиках для забезпечення діяльності та відбудові пошкодженої війною інфраструктури, особливо в деокупованих районах.

Для забезпечення належної кількості фахівців згаданих спеціальностей безумовно буде необхідною підтримка держави: підвищення рівня державного замовлення, стипендіального фонду, розширення практики цільової підготовки за тристоронніми договорами, яку вже впродовж багатьох років проводить НАЕК «Енергоатом», ширше та активніше впровадження дуальної освіти, відродження професійно-технічної освіти. Важливим є також підвищення рівня базової підготовки учнів закладів середньої освіти з математики, фізики, хімії на який вплинули пандемія та виклики військового стану.

У Львівській політехніці реалізуються цілий ряд заходів для покращення співпраці освіти і бізнесу. Це, зокрема, укладання договорів про співпрацю між університетом та роботодавцями, організування практики та стажування студентів, цикли відкритих лекцій, вебінарів, презентацій, екскурсій тощо.

За повідомленням заступника міністра освіти і науки України Віри Рогової, за кордоном перебувають понад 500 тис. дітей та біля 13 тис. вчителів, що є великим викликом для нашої держави з огляду на те, що значна частина дітей не повернуться в Україну. Крім того 161 тис. школярів та майже 26 тис. дошкільнят отримали статус внутрішньо переміщених осіб.

У Західних регіонах України, незважаючи на значну кількість внутрішньо переміщених осіб, значну кількість додаткових робочих місць забезпечує релокація підприємств, яка забезпечує не тільки нові робочі місця, але й активізацію малого та середнього бізнесу, який забезпечує їх діяльність. Такі підприємства відновлюються найшвидше, адже потребують перш за все бажання та активності власників і зменшення впливу адміністративних та контролюючих організацій.

Уповільненню зростання показників безробіття також будуть сприяти заходи уряду щодо посилення гнучкості взаємовідносин партнерів на ринку праці, оптимізації трудових відносин, стимулювання зайнятості, розробки та реалізації цільових програм стимулювання бізнесу тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Ринок праці після війни: Україні бракуватиме 4,5 мільйона робочих рук. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3701857-rinok-praci-pisla-vijni-ukraini-brakuvatime-45-miljona-robocih-ruk.html>

**Мартусенко Ірина**

к.г.н., доцент

Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету

### **ВТРАТИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ**

Повномасштабна військова агресія росії проти України завдала нищівного удару по людському потенціалу й капіталу нашої держави. Проте, навіть за таких страшних умов, виникли унікальні можливості для подальшого розвитку й переструктурування людського капіталу (ЛК) на ґрунті нових цінностей враховуючи пріоритети євроінтеграції.

Нажаль втрати України, які оприлюднені – значні, навіть в умовах обмеженої інформації. 16 квітня 2022 р. в інтерв'ю телерадіокомпанії CNN Президент України В. Зеленський повідомив, що на війні загинуло від 2 500 до 3 000 українських військових та близько 10 тис. поранених. Щодня гинуть від 60 до 100 українських військових, ще близько 500 зазнають поранень [2; 6].

Таким чином, станом на середину травня 2023 р. (за 450 днів), на війні загинуло від 29000 до 48000 українських військових (на основі офіційно-оприлюднених даних) – ці втрати ЛК є безповоротними. Ще важчою є оцінка втрат серед цивільного населення. Згідно з

інформацією Управління Верховного комісара ООН з прав людини, станом на 15 червня 2022 р., в Україні підтверджено загибель від воєнних дій 4481 і поранення 5565 цивільних, однак наголошується, що повні втрати є значно більшими [4]. Адже південь та схід України залишається окупованим і скільки людей там загинули – достеменних даних нема. За попередніми припущеннями лише у Маріуполі загинуло 20 тис. [1] мирних людей.

У напрямку росії кордон з території України, за інформацією ООН, перетнуло 1,19 млн. осіб [4], переважна більшість з яких – примусово депортовані з тимчасово окупованих територій України. Водночас, за даними української сторони на територію росії було депортовано понад 1,38 млн. осіб [1], що становить понад 3% людського капіталу України (економічна оцінка цих втрат перевищує \$23 млрд) [7].

Складною є ситуація з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), біженцями та депортованими. Ці втрати не є безповоротними, однак потребують оцінки і формування векторів структурної політики щодо відновлення та розвитку економіки на засадах інклюзивності задля створення умов для повернення населення й ефективної реалізації його потенціалу.

За даними ООН, з початку повномасштабної військової агресії росії проти України станом на 2022 р., кордон України на виїзд перетнули 7,57 млн. осіб. З них на території Європи зафіксовані 5,1 млн. біженців з України, більшість серед яких – у Польщі (майже 1,17 млн. осіб) [3; 4].

Чисельність біженців з України, зареєстрованих на тимчасовий захист або подібні програми національного захисту в Європі, складає 3,4 млн. осіб (з них у Польщі – 1,17 млн.; Німеччині – 641,4 тис.; Чехії – 373,8 тис.; Іспанії – 119,74 тис.; Болгарії – 114,88 тис.; Молдові – 85,5 тис.; Словаччині – 78,3 тис. осіб) [3]. Водночас країною, яка прийняла найбільшу кількість біженців відносно до чисельності власного населення, стала Молдова; за нею йде Польща, Словаччина, Румунія та Угорщина.

80% біженців – це переважно жінки віком до 40 років. Близько 20% з них мігрували наодинці, решта 80% – принаймні з одним членом родини, з яких 60% – з однією дитиною [3]. Ці втрати наразі становлять 14,7% людського капіталу України [7], однак не є безповоротними: частина людей вже повернулися до України, частка – інтегрується у нове середовище, набуваючи досвіду, нових знань і навичок, необхідних для подальшої розбудови економіки України й наразі сприяючи наближенню перемоги України в асиметричному військовому протистоянні.

Чисельність ВПО в Україні, станом на 2022 р., становила 7,134 млн. осіб. Додому повернулося з-за кордону та інших регіонів України 4,481 млн. осіб [5]. За даними МОМ, з-за кордону вже приїхало понад 7% біженців.

Серед осіб, які виїхали за кордон, переважають освічені жінки: 52,4% мають вищу освіту; 10,8% – кілька вищих освіт або науковий ступінь [3; 5]. Однак ситуація з працевлаштуванням і рівнем освіченості є досить складною. Насправді, незважаючи на те, що українки є більш освіченими, порівняно з громадянками ЄС, і кордон перетнули переважно саме високоосвічені жінки, і їм не складно знайти, власне, роботу, проте досить важко працевлаштуватися на роботу, яка б відповідала рівню їх освіти. Тобто в новому контексті проявляється проблема «надмірної освіти».

Основними факторами, що викликають згадані диспропорції є складності з визнанням українських дипломів і наукових ступенів у ЄС, незнання мови приймаючої країни, різке зростання пропозиції робочої сили з приїздом біженців, брак необхідного досвіду, невідповідність кваліфікації, навичок і знань українських біженців попиту ринку праці ЄС, психологічна травмованість унаслідок військових дій, побутова невлаштованість, низька самооцінка і, як наслідок – згода на роботу із нижчою за освітній рівень кваліфікацією та платнею.

Військова агресія в Україні багатократно ускладнила можливості для розвитку людського потенціалу та його залучення до економічної діяльності як високопродуктивного людського капіталу. Проте, одночасно виникли унікальні умови для розвитку, набуття навичок, нових знань і досвіду українцями у приймаючих країнах світу для того, щоб в умовах повоєнного відновлення й створення сприятливих економічних передумов потужний український людський потенціал, який відіграє важливу роль у національному багатстві, отримав поштовх

для максимально ефективного перетворення на людський капітал для забезпечення не лише повоєнного відновлення, але й економічного процвітання України у майбутньому.

### Список використаних джерел

1. Денісова розповіла, скільки українців вже депортувала росія. Слово і Діло. 2022 р. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/21/novyna/suspilstvo/denisova-rozpovila-skilky-ukrayincziv-vzhe-deportovala-rosiya>. (дата звернення 17.05.2023 р.).
2. Exclusive: Zelensky says world should be prepared for possibility Putin could use nuclear weapons. CNN, April 2022. URL: <https://edition.cnn.com/2022/04/15/politics/tapper-zelensky-interview-cnntv/index.html>. (дата звернення 18.05.2023 р.).
3. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. UHCR. 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення 19.05.2023 р.).
4. Ukraine: civilian casualty update. 16 June 2022. United Nations, Office of the High Commissioner for Human Rights. URL: <https://www.ohchr.org/en/news/2022/06/ukraine-civilian-casualty-update-10-june-2022>. (дата звернення 18.05.2023 р.).
5. Ukrainian refugees 2022 in Europe. A study of the behavior and attitudes of Ukrainians who had to leave for Europe as a result of the war in Ukraine. URL: [www.4service.group](http://www.4service.group). (дата звернення 19.05.2023 р.).
6. Volodymyr Zelensky to Newsmax: We're the World's 'Defensive Perimeter. Newsmax, May 2022. URL: <https://www.newsmax.com/newsmax-tv/volodymyr-zelensky-ukraine-war-invasion/2022/05/31/id/1072344>. (дата звернення 19.05.2023 р.).
7. Wealth Accounts. The World Bank. 2022. <https://databank.worldbank.org/source/wealth-accounts#;Labour force, female in 2022>. The World Bank. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS>. (дата звернення 17.05.2023 р.).

**Матвій Василь**

здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри маркетингу  
Хмельницький національний університет

## **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ВІКОВОЇ КАТЕГОРІЇ РЕСПОНДЕНТІВ НА ЧАСТОТУ ТА РІВЕНЬ ЗВЕРТАННЯ ЗА ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ОБСТЕЖЕННЯМИ: СТАТИСТИЧНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА**

В сучасних умовах профілактичні обстеження населення України мають важливе значення для формування здоров'я пацієнтів, а в ширшому розумінні – для розвитку здорової української нації. Більше того, відповідно до чинного законодавства про охорону здоров'я громадяни України «зобов'язані піклуватись про своє здоров'я та здоров'я дітей та у передбачених законодавством випадках проходити профілактичні медичні огляди і робити щеплення, тощо» [2].

Зважаючи на те, що більшість населення не проходить вчасно профілактичне обстеження, про більшість захворювань пацієнти дізнаються тоді, коли вони вже виявлені і практично не можливо повністю вилікувати [3].

Тим часом у багатьох розвинених країнах світу, зокрема Європейського Союзу, велике значення надають профілактиці багатьох захворювань, щоб попередити їх виявлення на початковій стадії і не допустити до подальшого розвитку багатьох захворювань [4].

Метою даного дослідження є з'ясування маркетингових аспектів впливу вікової категорії респондентів на частоту та рівень звертання за профілактичними обстеженнями.

З цією метою нами здійснено групування та розподіл структури респондентів, які проходили профілактичне обстеження в закладах охорони здоров'я в Україні у 2020 році (табл.1.).

**Групування та розподіл структури респондентів, які проходили профілактичне обстеження у закладах охорони здоров'я в Україні у 2020 році**

	Респонденти			
	Кількість осіб			Частка, респондентів, які пройшли профілактичне обстеження, %
	Всього, чол.	Відповідали «так», чол.	Відповідали «ні», чол.	
До 18 років	2808	1627	1181	57,9
18 – 35 років	2669	757	1912	28,4
36 – 55 років	4762	1051	3711	22,1
56 – 59 років	1114	183	931	16,4
60 років і старше	5203	3315	1888	5,1

*Джерело: розрахунки автора на основі файлів мікроданих [1].*

Так, нами проведено групування респондентів в програмі Microsoft Excel, які давали відповідь на питання щодо місця їх проживання. Негативну відповідь «ні» позначалися як «0», а позитивна відповідь – «так» відповідь позначалася як 1.

Згідно анонімних анкетних даних, які надав Державний комітет статистики України в опитуванні взяли участь 16556 осіб. З них 2808 осіб віком до 18 років, 2669 особи віком від 18 до 35 років, 4762 особи віком 36-55 років та відповідно 1114 та 5203 особи віком 56-59 років та 60 років і старше.

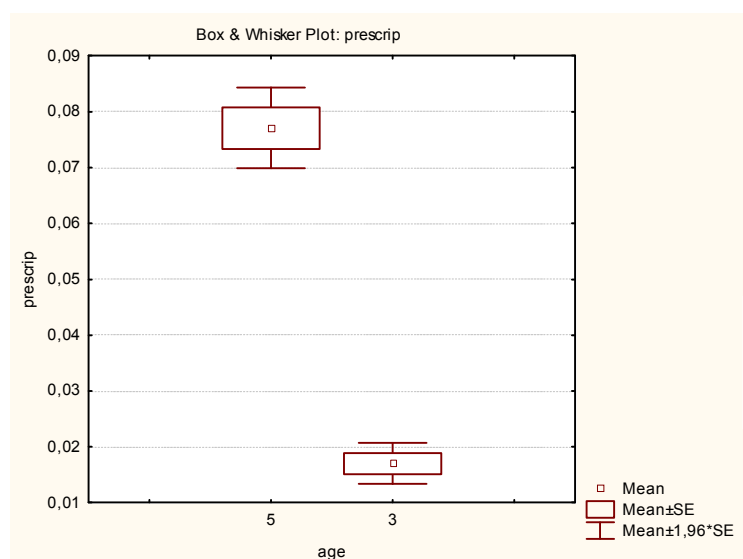
Розрахунки здійснювалися за допомогою програмного продукту STATISTIKA 12.0.

Аналізуючи відповіді на питання щодо профілактичного обстеження як причини звертання до медичного закладу, отримано наступні середні значення відповідей: у віковій категорії 60 років і більше – 0,050, а у віковій групі 36-55 років – 0,221.

Рівень надійності даних середніх був дуже високий ( $P=0,0000$ ). Виходячи з цього, ми маємо ситуацію, коли респонденти вікової категорії 36-55 років в 4,54 рази частіше відвідували медичні заклади з даної причини, ніж респонденти іншої вікової категорії.

T-tests; Grouping: age (Україна фізичні особи)											
Group 1: 5											
Group 2: 3											
Variable	Mean 5	Mean 3	t-value	df	p	Valid N 5	Valid N 3	Std. Dev. 5	Std. Dev. 3	F-ratio Variances	p Variances
prescrip	0,077071	0,017010	14,09623	9963	0,00	5203	4762	0,266730	0,129321	4,254086	0,00

*Джерело: власні розрахунки автора за допомогою програмного продукту STATISTIKA 12.0.*



*Джерело: власні розрахунки автора за допомогою програмного продукту STATISTIKA 12.0.*

Рис. 1. Категоризована діаграма розмаху середніх значень відхилень щодо рівня звернень респондентів до закладів охорони здоров'я у зв'язку з профілактичним оглядом в Україні у 2020 році

Таким чином, бачимо, що в більшості населення працездатного віку проходить профілактичні обстеження значно частіше від людей пенсійного віку. Поясненням даного факту є те, що люди пенсійного віку мають вже цілий ряд хронічних захворювань, які потребують повноцінного лікування уже існуючих захворювань і не завжди мають кошти для додаткового проходження діагностичних та лабораторних обстежень.

### Список використаних джерел

1. Анонімні мікродані за основними показниками щодо доходів, витрат та умов життя домогосподарств за 2020 рік. *Державний комітет статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/micro\\_dani/domog\\_m.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/micro_dani/domog_m.htm).

2. Жуковина Л. О. Медичні огляди: право чи обов'язок? *Міністерство юстиції України*. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_9905](https://minjust.gov.ua/m/str_9905).

3. Грушецька Н., Аліфанов О., Шилко В., Косаковський Д. Техобслуговування тіла. Навіщо, як часто та які саме профілактичні обстеження варто проводити. *УНІАН – інформаційне агентство*. Дата оновлення: 19.12.2021. URL: <https://www.unian.ua/society/tehobslugovuvannya-tila-navishcho-yak-chasto-ta-yaki-same-profilaktichni-obstezhennya-var-to-provoditi-novini-ukrajini-11647567.html>.

4. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Максименко О. П., Заярський М. І., Бродська Е. В. Порівняльний аналіз підходів до профілактики в Європі та Україні. *Україна. Здоров'я нації*. 2017. № 3 (44). С. 159-165. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Uzn\\_2017\\_3\\_29.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uzn_2017_3_29.pdf).

5. Пузанова О. Г. Обґрунтування та інформаційне забезпечення концепції доказової профілактики в охороні здоров'я : автореф. дис. ... д. мед. наук : спец. 14.02.03 «Соціальна медицина». Київ, 2015. 40 с. URL: [https://drive.google.com/open?id=0B\\_jORfZbHWtld1h5T2FQT1ljWUk](https://drive.google.com/open?id=0B_jORfZbHWtld1h5T2FQT1ljWUk).

**Мних Ольга**

д.е.н., професор

Національний університет «Львівська політехніка»

## НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УКРАЇНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН У СВІТІ

Сучасні глобалізаційні виклики менеджменту потребують адекватних і своєчасних відповідей у вигляді управлінських рішень у політиці управління персоналом та інтелектуальною працею загалом. Ці виклики охоплюють:

- нові форми нерівності у розвитку людства та бар'єри доступу до інтелектуальних ресурсів ;
- поглиблення дисбалансу влади та її вплив на поляризацію доходів суспільства;
- економічний і технологічний протекціонізм розвинених країн світу, у т.ч. в умовах пандемії і війни росії проти України;
- втрата суб'єктності країнами, що розвиваються, у міжнародному поділі праці і ринків.

Суспільні явища і соціально-економічні процеси актуалізують проблему розвитку людського капіталу (ЛК) у кризових ситуаціях та ідентифікації цінностей у складному непрогнозованому діловому світі, коли:

- змінюється свідомість під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- ринкова вартість світових інтелектуальних компаній ІТ-сектору, завдяки грамотному управлінню інтелектуальним капіталом (ІК) та інвестуванню ЛК, багатократно перевищує вартість її основного капіталу – Microsoft, Apple та ін.;

- непрогнозованими стають майбутні джерела розвитку ЛК і форми комунікаційної взаємодії між явними і неявними знаннями;
- розвиток ЛК прямо чи опосередковано пов'язаний із мисленням складними категоріями, що відображають процеси синергії при взаємодії елементів ЛК.

Практика ставить перед вченими-економістами нові складні задачі щодо збагачення змістовної характеристики поняття «людський капітал» і покращення методології дослідження людського капіталу. Людський капітал є мірою втіленої в людині здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здібності та талант, а також освіту і придбану кваліфікацію [1]. Довгострокова перспектива розвитку людського капіталу в економіці знань охоплює:

- пошук нових джерел створення суспільної цінності і розвитку людського капіталу в різних сферах життєдіяльності суспільства-внутрішній і міжнародний поділ праці в сучасному світі сервісної економіки;
- стратегічне управління новими соціальними ризиками через втрату теперішньої роботи в умовах смарт-спеціалізації і цифровізації економіки;
- нові виміри національного багатства, людського та інтелектуального капіталу і якості життя – розвиток метрології соціально-економічних систем.

Формування економіки знань в повоєнний період з необхідністю потребує трансформації знань і минулого досвіду, відмови від «старої моделі, в якій не було стимулів і достатніх мотивів для розвитку інтелекту нації та зростання інтелектуальної сили менеджменту.

Трансформація знань, добрих практик і досвіду – в стратегічні активи, розширення сфери послуг інтелектуального характеру в контексті сталого розвитку по суті своїй означає, що замість принципів забезпечення роботою впроваджуються принципи зайнятості та міграції капіталу у відкритій економіці з динамічною структурою виробництва і ринку праці в умовах активізації політики міжнародного аутсорсингу.

Спадаючі тренди щодо віддачі від інвестицій в основний капітал є важливим індикатором неефективності інвестиційних процесів в економіці та актуальності вкладень у людський капітал. В умовах зниження темпів розвитку світової економіки, особливо після фінансової кризи 2007р., і нерівномірного розвитку цифрових технологій та ІТ-сектору в різних країнах, бізнес-структури підвищили практичний інтерес до аутсорсингових послуг, що виступає вагомим чинником зміни структури ринку праці в національних економіках та міграції талантів.

Ще у 2011 р. уряд Німеччини оголосив про свою стратегію забезпечення кваліфікованої робочої сили на основі: 1) доступу до освіти для всіх; 2) розвитку навичок (початкове та постійне навчання); 3) політики активації та забезпечення зайнятості; 4) узгодження роботи та сімейного життя; 5) інтеграції та імміграції кваліфікованої робочої сили [2]. Частка працівників, які мали у 2018р. строкову зайнятість у контрактах, становила в цій країні лише 8,3%. На основі діалогу Work 4.0 (Arbeiten 4.0 Dialogprozess) у 2016-16pp. було юридично створені нові платформи для працевлаштування – право на віддалену роботу та «право відключити» («right to disconnect»).

Розвиток людського потенціалу супроводжується постійною просторово-часовою зміною причин і наслідків у соціальній сфері, що проявляється в таких явищах і процесах:

- індивідуалізація інтелектуальної праці, особливо в постіндустріальних країнах з високим рівнем роботизації різних функцій у сфері виробництва товарів і надання послуг, а також в часи пандемії – при віддаленому режимі роботи офісних працівників і менеджерів;
- по-новому структурується зміст життя, основної роботи;
- використовуються механізми прямого і зворотного зв'язку для компенсації негативних зовнішніх впливів у кризових ситуаціях, що посилює нестійкість соціальних систем, зміщуються центри концентрації талантів і вектори розвитку людського потенціалу;
- принципово змінюється поняття предметності через появу проблем комплексного характеру (соціо-економіко-еколого-політичного).

Україна, на жаль, залишається серед країн, що розвиваються, і вагомою причиною такої ситуації є відсутність системного підходу до процесів формування і розвитку людського капіталу та людини. Інтелект індивідууму і нації – це стратегічний ресурс, який стає активом і капіталізується лише у відповідних умовах творчого креативного середовища та ресурсного забезпечення процесів відтворення ЛК, які інтенсивно змінюються під тиском глобальних інноваційних процесів, трудової міграції та міжнародного аутсорсингу. Трансформація трудового ресурсу у людський капітал потребує переходу до нової парадигми розвитку людського капіталу в динамічному середовищі економіки знань, що враховує зростаючу роль індивідууму та політичного капіталу у процесах трансформації людських ресурсів у стратегічно важливу компоненту інтелектуального капіталу і відображає новий соціо-економічний простір розвитку людського капіталу з акцентуванням уваги на мобільності талантів у глобальному вимірі.

Актуальними для бізнесу залишаються питання про розкриття потенціалу інтелекту індивідууму і його трансформацію у структурний інтелектуальний капітал організації чи економіки, особливо при низьких рівнях економічної і підприємницької свободи в країні, при наявному розриві між інтелектом топ-менеджменту, що володіє фінансовими ресурсами і важелями політичного капіталу, і працівниками, коли останні не є прямими інвесторами чи власниками контрольного пакету акцій і не мають права голосу у схваленні рішень [3].

#### **Список використаних джерел**

1. Shchetynyn, V. (2001). Chelovecheskyi kapytal y neodnoznachnost eho traktovky. [Human capital and the ambiguity of its interpretation]. Myrovaia ekonomyka y mezhdunarodnye otnosheniya. 12. P. 302
2. The employment and social situation in Germany 92020). URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/648803/IPOL\\_STU\(2020\)648803\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/648803/IPOL_STU(2020)648803_EN.pdf)
3. Pylypenko Yu., Pylypenko H., Prokhorova V. V., Mnykh O. B., Yu. Dubiei Yu. V.. TRANSITION TO A NEW PARADIGM OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE DYNAMIC ENVIRONMENT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY/Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2021, № 6 170-176.

**Мороз Людмила**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

### **МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сьогодні, в умовах воєнного стану, всім українцям зрозуміло, що життя і праця вимагають від людини пошуку нових способів подолання перешкод та використання як матеріальних, так трудових і психологічних ресурсів.

Це вимагає готувати управлінський персонал підприємства до середовища, де ситуація і обов'язки постійно змінюються, інформація надходить через безліч каналів, а ефективність їх управлінських рішень залежить від уміння вирішувати сучасні проблеми, що обумовлені війною.

Так, складність нових завдань, які стоять перед підприємствами в системі маркетингу, визначаються необхідністю в принципово іншій управлінській підготовці промислово-виробничого персоналу, що передбачає вивчення помилок і накопиченого досвіду прийнятих управлінцями рішень у різних виробничих ситуаціях [1]. Взаємодія менеджерів-маркетологів з постачальниками дозволяє оперативно та точно оцінити вартість замовлення для певного споживача з урахуванням технологічного процесу, спеціально розробленого для виконання цього замовлення.



Взаємодія маркетинг-менеджменту персоналу підприємства та споживачів продукції включає: споживачів; маркетологів з прийому замовлення; керуючого менеджера за рішенням щодо доцільності розробки замовлення; маркетологів-менеджерів з реалізації продукції; операційних менеджерів з переробки ресурсів; маркетологів-логістів з вибору та пересування ресурсів.

В умовах привабливості для підприємства та маркетологів нове замовлення може призвести до несвоєчасного його виконання та до можливих фінансових втрат. У цьому випадку до вирішення питання про прийняття управлінського рішення про нові замовлення має долучатися менеджмент персоналу, приймати рішення про доцільність нової розробки.

Іноді маркетолог, який приймає замовлення, може не знати про специфіку технологічного процесу та окремих операцій, а також про специфіку матеріалів і напівфабрикатів, необхідних для виготовлення нового виробу, але він повинен прийняти замовлення і визначити його вартість. Взаємозв'язок та синхронізація діяльності менеджерів та маркетологів з вимогами покупців забезпечують здатність оперативного виявлення переваг властивостей продукції, на яку надійшло замовлення. Маркетологи приймають рішення про вибір товарів та ринків збуту, але ці рішення ізольовані від виробничих підрозділів, тому діяльність як менеджерів, так і маркетологів потребує взаємодії з плановими та виробничими підрозділами.

Завдання всіх підрозділів підприємства – це розуміти потреби покупців з необхідністю створення попиту на продукцію, що випускається. Управління виробництвом, продаж та обслуговування покупців повинні виконуватися у відповідних підрозділах, але за умови, що менеджери-маркетологи мають відповідні знання та досвід по всьому ланцюгу виробництва та реалізації продукції. Менеджери повинні постійно вирішувати проблеми ефективного управління та оптимального поєднання всіх складових, уникаючи безцільних витрат, яких може не бути за наявності якісної інформації на всіх рівнях управління підприємством.

Досягти ефективних результатів можливо також тоді, коли цілеспрямовано розвивати у керівництва вміння управляти як виробничим процесом, так і управляти людьми, виснаженими війною, що вимагає об'єктивно ставитися до впровадження нових методів діяльності підприємства, де всі працівники повинні почуватися членами єдиної дружньої команди. Так, при прийнятті правильного рішення операційний менеджер повинен знати, що в цій системі чітко реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки ресурсів, які отримують із зовнішнього середовища, чому сприяла діяльність маркетологів-логістів та остання функція – це реалізація продукції та надання послуг покупцям у зовнішньому середовищі, де знову підключаються маркетологи. Вони проводять аналіз зовнішнього середовища підприємства, зокрема соціальних потреб населення, що потребує уважного відстеження процесів, що там відбуваються, а також оцінки факторів та встановлення зв'язків між ними як на початку виробничого процесу, так і при реалізації продукції. Вимоги споживачів воєнного чи післявоєнного стану порушують встановлений ритм виробничого процесу, змушують керівництво підприємства враховувати це і приймати оптимальні рішення в короткий час.

В умовах воєнного стану більшість підприємств мають обмаль ресурсів як матеріальних, фінансових, так і трудових, що вимагає введення суміжності посад. Тоді доцільним є введення спрощеної системи взаємодії маркетинг-менеджменту персоналу підприємства і споживачів продукції: споживачі; маркетолог-менеджер з прийому замовлення та його реалізації споживачам (може виконувати функції маркетолога-логіста з вибору та пересування ресурсів); операційні менеджери з переробки ресурсів.

Аналіз рішень керівників і систематизація їх функціональних обов'язків дозволяють виявити основні помилки у прийнятті управлінських рішень і запропонувати авторський підхід до алгоритмів вибору оптимальних економічних рішень. Основними помилками та недоліками у прийнятті управлінських рішень керівника слід вважати: відсутність системного підходу до ухвалення рішення; ухвалення одностороннього рішення; вплив емоцій на ухвалення рішення; віддача переваги «звичній» альтернативі; розгляд позитивних варіантів без урахування можливого ризику; відсутність достовірної інформації; неправильне тлумачення фактів; поспішність чи імпульсивність під час ухвалення рішення. Такі помилки керівника можуть бути виправлені, якщо до ухвалення управлінського рішення підходити систематизовано, причому перевагу треба віддавати простим алгоритмам, до складу основних кроків

яких входять такі позиції: визначення сутності розглянутої проблеми; причини її виникнення; вживання необхідних заходів та аналіз їх наслідків; ухвалення кінцевого управлінського рішення.

У сучасних умовах існуючої невизначеності та ризику критерієм вибору управлінських рішень є нестача ресурсів та фактор часу. Затримка у прийнятті рішення чи вибір його із тривалим процесом реалізації можуть знизити очікувані результати. Тому на етапі розробки рішення менеджер має швидко проаналізувати значну кількість можливих варіантів. Цей процес більш складний і передбачає не лише послідовність, а й паралельність до виконання процедур, коли запропоновані альтернативи дозволяють керівнику швидко досягти правильної відповіді та значно скоротити час прийняття рішень.

Коли виникає потреба втручатися в хід діяльності підприємства, слід мати на увазі, що раціональні рішення повинні відповідати конкретним вимогам, науковій достовірності, визначенні, легітимності та оптимальності в умовах воєнного стану.

Таким чином, основна мета діяльності сучасного керівника (менеджера) – направляти поведінку та дії підлеглих для досягнення цілей підприємства, коли повинні застосовуватися не традиційні методи управління, а співпраця, взаєморозуміння та взаємодія з підлеглими, включаючи організаційні, економічні, промислові, технічні та соціально-психологічні заходи.

#### **Список використаних джерел**

1. Moroz L.I. (2015) Socio-economic and psychological aspects of administrative activity of enterprise managers. International Academy of Science and Higher Education (London, UK), Collective Monograph – Published by IASHE, London, PP. 22-25.

**Мороз Людмила**

к.е.н., доцент

**Оксюта Ірина**

студентка гр. ЕБ-21

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ВПЛИВ СТРЕСУ НА ПОВЕДІНКУ ТА ЯКОСТЬ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Війна – соціально-політичне явище, що являє собою форму розв’язання економічних, суспільно-політичних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, соціальними групами населення [1]. Основним способом ведення війни є збройна боротьба, що призводить до значних втрат силових структур, цивільних об’єктів, серед яких основними є підприємства, що забезпечують економічний стан країни на світовому рівні та надають фінансову підтримку збройним силам. Війна змінює й життя цивільних людей. Однією з груп населення, на яку кардинально вплинула війна, є амбітна молодь віком 18-30 років, що прагне навчатися, розвиватися та створювати власний бізнес на теренах Батьківщини. Невизначеність, відсутність можливостей створювати довгострокові плани на майбутнє породжують стрес як стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників (стресорів) і виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій [2, с.648].

Негативні форми поведінки людей найчастіше є результатом недостатньої загартованості або емоційних перенапружень, які виникають в умовах бойових дій. Поведінка багатьох людей в екстремальних ситуаціях змінюється, виникають мимовільні реакції організму як відповідь на незвичайну ситуацію. Практично у кожної людини у важких умовах війни виникає перенапруження психоемоційної сфери. Тому один із найефективніших способів допомоги молоді у досягненні поставленої мети полягає у тому, щоб пояснити їм, як емоції, пов’язані зі збудженням нервової системи, можуть привести до депресії або стресу.

На думку Ганса Сельє [3], стрес – неспецифічна нейрогуморальна відповідь організму на дію стресових фізичних, хімічних, соціальних чи біологічних факторів. Виділено три стадії стресу: реакція тривоги, спротив (адаптація) та виснаження. На стадії тривоги людина спостерігає фізіологічну реакцію на стрес, таку як прискорене серцебиття, тремтіння, розлади травлення. У багатьох людей прокидається реакція самозахисту – бажання боротьби або втечі. На стадії адаптації людина відчуває зниження працездатності та відсутність бажання виконувати будь-яку роботу, інколи спостерігається прояв агресії. У більшості випадків наприкінці стадії адаптації організм долає стрес, а зміни нормалізуються. Якщо ж організм не може перебороти стрес, настає третя стадія – стадія виснаження, що може призвести до смерті.

За результатами дослідження «Gradus» [4] станом на вересень 2022 року 71 % опитаних українців відчували стрес та занепокоєння. Для 72 % основною причиною стресу стала повномасштабна російсько-українська війна. Найменшого стресу зазнали літні люди віком 55-60 років (59 %). Серед молоді віком 18-24 роки найчастіше відчували занепокоєння 67 % респондентів.

Для встановлення рівня стресу серед студентів НУ «Львівська політехніка» проведено опитування 2-курсників бакалаврату ІНЕМ спеціальності «Економіка бізнесу». Вибірка охоплювала 30 осіб; період опитування – квітень-травень 2023 року; вік респондентів – 18-20 років. Для визначення рівня стресу студентів використано методику [5], за результатами тестування якої встановлено, що у 43,3 % респондентів досить виражене напруження організму, що виникло у відповідь на сильний фактор стресу. У 20 % респондентів тест визначив стан сильного стресу, для успішного подолання якого потрібна допомога психолога. Даний рівень стресу говорить про те, що організм перебуває на межі між другою і третьою стадіями стресу, а в одного з респондентів рівень стресу перевищує 40 балів, що вказує на найнебезпечнішу третю стадію стресу. Решта 33,3 % опитаних відчуває помірний стрес, що можна компенсувати за допомогою відпочинку, спілкуванню з друзями, рідними, збалансованого харчування і повноцінного сну. За результатами опитування також було встановлено, що в перший день війни найбільш вираженими симптомами у студентів були безсоння (66,7 %) та прискорене серцебиття (59,3 %).

На сьогодні студентів найбільше турбує відсутність бажання виконувати будь-яку роботу (65,5 %), безсоння чи сонливість (58,6%) та зниження уваги (55,2 %). Такі симптоми вказують на другу стадію «спротив», під час якої організм бореться зі стресом та не дає можливості повноцінно навчатися і працювати. Тобто, існує гіпотеза, що успіхи у навчанні студентів деякою мірою залежать від рівня їх стресу.

Для визначення ступеня залежності рейтингового балу студентів після закінчення першого семестру другого курсу від рівня стресу студентів розрахований коефіцієнт кореляції (-0,46), який свідчить про обернену залежність між рівнем стресу та рейтинговим семестровим балом студентів. Причиною цього стало те, що рівень стресу не єдиний фактор, що впливає на успішність студента.

У зв'язку із війною більшість ЗВО перейшла на дистанційну форму навчання. Проте, дистанційне навчання потребує наявності в учасників освітнього процесу комп'ютерного обладнання, постійного постачання електроенергії, відсутності тривог – це стало основними викликами для студентів та викладачів до напружених та тривожних станів,

Відсутність можливості навчатися у вищих навчальних закладах в районах бойових дій також пригнічує українців та призводить до відсутності мотивації, до тривожності за майбутнє, роздратування та злості, що породжує в подальшому стрес.

Виходячи з цього, стан психічної готовності студентів до навчання в умовах війни повинен включати такі компоненти [6]:

- оптимальний рівень емоційного збудження;
- твереза впевненість в своїх силах;
- здатність управляти особистою поведінкою в екстремальних ситуаціях воєнного стану;
- високу стійкість до перешкод по відношенню до несприятливих зовнішніх та внутрішніх впливів;
- прагнення до кінця боротися за перемогу та за досягнення кращого результату.

Таким чином, зіткнувшись зі стресом, молоді треба зберігати спокій, уявити, що турбує і викликало емоції, та проаналізувати події, що можуть статися в умовах війни, щоб в подальшому виховати в собі навички стійкості до стресу.

#### Список використаних джерел

1. Пилявець Р. І. (2005). Війна / *Енциклопедія Сучасної України* [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-34448>
2. *Сучасний словник іношомовних слів* (2011). Харків: ТОРСІНГ ПЛЮС. 768 с.
3. Selye H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Book Co.
4. Власенко Р.В., Яценко Л.Д. (2023). Соціальні ризики України в умовах війни та повое-нного відновлення [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/>
5. Щербатих Ю.В. (2008). *Психологія стресу і методи корекції*. СПб.: Пітер. – 256 с.
6. Moroz L.I. (2022). The influence of psycho-emotional factors on the workingness of industrial and production personnel of the enterprise in the conditions of war. *Collective Monograph: Methodological bases of studying the processes of general mental laws in human interaction with the environment*. Edition by International Science Group – Primedia eLaunch LLC – Boston, USA, PP. 136-143, 190-191.

**Панас Ярослав**

к.е.н., доцент

**Мазурчук Олена**

студентка

Національний університет «Львівська політехніка»

### ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО

У Доповіді про всесвітній розвиток «Зміна характеру праці», оприлюдненого Світовим банком [4], розглядається вплив цифрової економіки на сучасний світ. Згідно з дослідженням, цифрова економіка може призвести до розширення масштабів торгівлі, створення нових бізнес-моделей, підвищення продуктивності праці та покращення можливостей працевлаштування для маломобільних верств населення тощо. Фахівці авторського колективу Світового банку також зазначають, що розвиток цифрової економіки відіграє важливу роль у стимулюванні та прискоренні економічного розвитку. Крім того, інструменти, що пропонує цифрова економіка, дозволяють ринкам бути більш гнучкими та швидше пристосовуватися до змін. Слід зауважити, що найбільше змін зазнає перелік компетенцій майбутніх претендентів на робочі місця.

Вплив цифрової економіки на формування компетенцій майбутнього є актуальним предметом досліджень у сучасному світі. Зростання цифрових технологій, широке поширення штучного інтелекту, Інтернету речей та інших інноваційних рішень суттєво трансформують різні сфери життєдіяльності та створюють нові вимоги до навичок та компетенцій працівників.

Цифрова економіка вимагає суттєвих змін, щодо переліку базових компетенцій, які майбутні працівники повинні мати. Зокрема, вона потребує значного розвитку технологічних навичок. Володіння комп'ютерною грамотністю, здатність ефективно використовувати цифрові інструменти та програмне забезпечення, а також розуміння основ програмування стають необхідними компетенціями в цифрову епоху.

Збільшення різноманітності способів збирання інформації, покращення методів аналізу даних в цифровій економіці суттєво трансформувало систему підтримки та прийняття управ-

лінських рішень. Застосування алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволяє здійснювати прогнозування, оптимізацію та виявлення трендів у великих обсягах даних.

Крім того, соціальні та міжособистісні навички отримують нове значення в цифровому світі. Комунікація в онлайн-середовищах, використання цифрових інструментів для співпраці та спілкування, а також робота в розподілених командах стають невід'ємною частиною робочого процесу. Здатність до ефективної віртуальної комунікації, розуміння міжкультурних особливостей та здатність до співпраці в онлайн-середовищах є необхідними компетенціями у цифровій економіці.

Нарешті, важливою компетенцією майбутнього є навички неперервного навчання та гнучкості. Зміни в цифровій економіці відбуваються швидко, тому працівники повинні бути готовими до постійного навчання та адаптації до нових технологій і робочих процесів. Гнучкість у навчанні та готовність до перекваліфікації стають ключовими факторами успіху в цифровій економіці.

В таких умовах працівники, для забезпечення ефективної траєкторії власного безперервного навчання та розвитку, повинні звертати увагу на кілька ключових аспектів. Ось деякі з них:

Самооцінка та визначення потреб. Працівники повинні ретельно та адекватно оцінювати свої наявні навички та знання, а також розуміти, які компетенції є необхідними для їх подальшого розвитку. Вони повинні регулярно оцінювати свій професійний рівень і визначати області, в яких потрібно здобувати нові знання та вміння.

Вивчення ринку праці та трендів. Працівники повинні слідкувати за змінами на ринку праці, технологічними та інноваційними трендами у своїй галузі. Це допоможе їм спрогнозувати майбутні потреби ринку та забезпечити відповідність своїх компетенцій вимогам цифрової економіки.

Вибір правильних навчальних ресурсів. Існує широкий вибір навчальних ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари, платформи електронного навчання тощо. Працівники повинні вміти вибрати ті ресурси, які найкраще відповідають їхнім потребам і навчальним цілям. Важливо звертати увагу на якість матеріалів, актуальність інформації та репутацію провайдера навчання.

Розвиток м'яких навичок. У цифровій економіці, окрім технічних навичок, м'які навички стають все більш важливими. Працівники повинні активно розвивати навички комунікації, співпраці, креативного мислення, проблемного вирішення, лідерства тощо. Ці навички допоможуть пристосуватися до змін і працювати ефективно в цифровому середовищі.

Встановлення мети та планування. Працівники повинні встановити конкретні цілі щодо свого навчання та розвитку. Важливо скласти план дій, визначити пріоритети, встановити терміни та кроки, які необхідно зробити для досягнення поставлених цілей. Систематичний підхід до навчання допоможе працівникам забезпечити стабільний розвиток своїх компетенцій.

Усі ці аспекти допоможуть працівникам забезпечити ефективну траєкторію власного безперервного навчання і відповідати вимогам цифрової економіки. Світ змінюється швидко, тому важливо бути готовим до навчання та адаптації, щоб залишатися конкурентоспроможними і успішними на ринку праці.

#### **Список використаних джерел**

1. Digital Economy Report 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://unctad.org/webflyer/digital-economy-report-2021>.
2. The Digital Economy and Society Index [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
3. The Impact of Digital Economy on the Economic Growth and the Development Strategies in the post-COVID-19 Era: Evidence From Countries Along the "Belt and Road" [Електронний ресурс] / Zhang, Zhao, Cheng та ін.]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.856142>.
4. World Development Report 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>

5. Антонюк Л. Л. Цифрова економіка: вплив ІКТ на людський капітал та формування компетенцій майбутнього [Електронний ресурс] / Л. Л. Антонюк, А. О. Севастюк, Д. О. Ільницький. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://t1p.de/g79hb>.

6. Матвієнко-Біляєва, Г. (2022). Тенденції розвитку цифрової економіки як господарської системи [Електронний ресурс] / Г. Л. Матвієнко-Біляєва – Економічний простір, (181). – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-20>.

7. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики, соціальні детермінанти [Електронний ресурс] / Ольга Пищуліна // Заповіт. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf).

**Рісний Олег**

доктор філософії з економіки, асист. каф. МПА

**Скулінець Юлія**

студентка гр. ЕК-33

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЙ**

Уже сьогодні найбільш розвинені країни зустрілися із загостренням проблеми вирішення дилеми між збільшенням продуктивності праці, використанням автоматизації виробництва і обслуговування, застосуванням штучного інтелекту та відповідним зменшенням робочих місць, а відповідно й рівня зайнятості.

Поряд із зменшенням можливостей для застосування людської праці нас очікують зміни вимог до існуючих робочих місць, чи нових професій, що виникають. Особливістю сучасних професій стають не ґрунтовні вертикальні знання та лінійні зв'язки, як це було останні десятиліття, а широкі горизонтальні, на стику різних професій та спеціальностей, де важливою є креативність, інноваційність, гнучкість, адресність, та широко застосовується дистанційність.

Застосування праці втрачає елемент стабільності та постійної зайнятості, все ширше застосовується проектний підхід до вирішення завдань з можливістю легкого залучення фахівців з будь-яких куточків світу дистанційно.

В своїй доповіді на Всесвітньому економічному форумі у Давосі Швейцарський аналітичний центр прогнозував в найближчому майбутньому зникнення понад 75 млн. робочих місць через роботизацію. Але одночасно передбачається створення 133 млн. нових місць праці [1].

Соціальна, економічна та політична нестабільність додатково суттєво впливають на ринок праці України. Проблеми дефіциту талантів, високої плинності кадрів, емоційної напруги та погіршення достатку працівників стають все більш відчутними. Повномасштабне вторгнення росії в Україну загострило існуючі проблеми на внутрішньому ринку праці та дало нові, такі як зростання безробіття, відтік робочої сили та регіональні дисбаланси, пов'язані з переміщенням людей у безпечніші регіони. Стрімкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи [2].

Для компаній вкрай важливо інвестувати в людський капітал, щоб зберегти свою конкурентну перевагу та покращити свою продуктивність і прибутковість в сьогоднішньому непередбачуваному середовищі. Людський капітал є одним із найважливіших рушійних сил зростання та інновацій. Інвестиції в навчання, освіту та благополуччя персоналу підвищують їхню залученість [3].

Навчаючи свій персонал за допомогою програм розвитку співробітників, компанія може подолати серйозні перешкоди в процесі найму та утримання співробітників, з якими стикаються багато організацій. Працівники розглядають навчальні ініціативи як один із способів удосконалення своєї майстерності, базуючись на передумові, що такі програми мають освітній характер.

Співробітники будуть більш лояльними до компанії, якщо відчують, що вона готова витратити ресурси на відвідування ними конференцій чи участь у спеціалізованих курсах. Найважливіше те, що готовність компаній інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників спонукатиме їх працювати якомога наполегливіше на користь самих організації.

Найефективніші навчальні програми – це ті, які дають працівникам змогу набути різноманітних навичок, розширюючи їхні знання та досвід у різних сферах. Компаніям стає простіше залучити співробітників з різноманітними навичками до виконання більш обширних функцій, а також, так працівники відчують себе більш повноважними, коли мають розширені ролі та обов'язки в організації.

Розуміння специфіки сучасного ринку праці повинно стимулювати коригування навчальних програм для забезпечення необхідних фахових знань та особистісних якостей. Концепція «навчання впродовж життя» все більше стає актуальною в умовах швидких динамічних змін, та певної не прогнозованості майбутнього.

Важливим моментом є те, що роботодавці, які надають можливість навчання та впроваджують програми розвитку співробітників повинні постійно оновлювати свої пропозиції та заздалегідь подумати про те, як слід розробляти або вдосконалювати свої методи навчання в довгостроковій перспективі, щоб вони краще реагували на потреби, інтереси та цілі співробітників, відповідали стратегії розвитку компанії [4].

Таким чином, можна зробити висновок, що одного інвестування в економіку, виробництво чи технології сьогодні недостатньо. Недаремно на Європейському континенті пріоритетами економічного розвитку стає розумне та всеохопне зростання, що ґрунтується на знаннях та інноваціях, з високим рівнем зайнятості та розвитку людських ресурсів. Інвестиції в людей та їхні знання, навички та здібності надзвичайно важливі, оскільки ці люди максимізують потенціал прибутку, забезпечуючи розвиток, фінансову ефективність та успіх організацій, а на макрорівні,- сприятимуть соціальній та територіальній згуртованості, розвитку більш конкурентоспроможної економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Reskilling Revolution Platform. URL: <https://www.weforum.org/projects/reskilling-revolution-platform>.
2. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія «Делойт» назвала HR-тренди 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.
3. Maggie Wooll. Examples of human capital: driving growth and innovation. 2021. URL: <https://www.betterup.com/blog/human-capital-examples>.
4. Chad Brooks. Why Businesses Should Invest in Employee Training. 2023. URL: <https://www.business.com/articles/why-businesses-should-invest-in-employee-training/>.

**Сватюк Оксана**

к. е. н., доцент, доц. каф. МПА

**Ярута Дарина**

студентка гр. МЕ-39

Національний університет «Львівська політехніка»

#### **СТВОРЕННЯ ПРОЄКТУ БРОУ-БАРУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

На сьогоднішній день б'юті сфера в Україні розвивається дуже стрімко, проте війна внесла свої корективи. Деякі підприємці змушені виїхати за кордон, дехто призупинити або змінити принципи своєї роботи. На це вплинули масштабні атаки, терор російської армії, різка зміна курсу валют та настроїв клієнтів. Війна – це криза [1]. А будь-яка криза є переломним моментом, після якого відкриваються нові можливості. Тому, якби зараз не було важко, потрібно максимально тверезо і критично оцінювати ситуацію.

Метою є створення власного бізнесу ФОП, як броу-бару в умовах високого ризику, а саме війни.

Навіть попри війну броу-бари та салони краси працюють та навіть деякі підприємці відкривають нові. Цільова аудиторія, це дівчата та жінки віком від 15 років до будь якого віку, які застосовують зараз для того аби економити час під час зборів і завжди виглядати гарно. Тобто, навіть під час таких складних умов броу-бар все одно буде користуватися попитом і надавати послуги як до повномасштабного вторгнення.

Які ж можливості відкриває війна для підприємця, який хоче створити свій бізнес? Найголовніше у розвитку свого бізнесу це цифровізація для збільшення бази клієнтів та реклама, так як частина ринку агресора відійшла на задній план, тобто це означає, що таргетована реклама, тобто реклама послуг в інтернеті стала більш доступною [2]. Простір в інтернеті або пустий, або зайнятий війною, тому випадає неабияка можливість заявити про себе, свої послуги та знайти клієнтів.

Наступне це конкуренти. Так як більшість людей вимушено виїхали за кордон або закрили свій бізнес, то конкуренція зменшилась, а тобто ви можете завоювати довіру більшої кількості людей та отримати нових постійних клієнтів.

Пошук матеріалів. Багато підприємств закривається через масовані обстріли, власники виїжджають за кордон або перестають співпрацювати, але держава розширює програму евакуації підприємств із зони бойових дій в інші, більш безпечні місця в Україні, тому постачальників можна знайти на місцевому ринку.

Приміщення. Знайти хороше місце за адекватну ціну зараз досить тяжко, проте вибір став набагато більшим і саме тому зараз є шанс знайти хороше приміщення в кожному районі, який підходить саме вам.

Команда. Зараз набагато простіше знайти хороших працівників, є прекрасна можливість залучати до роботи переселенців, тому що серед них можна знайти чудових фахівців.

Чого ж не варто робити при відкритті броу-бару в умовах війни? Перше, це колосальне заниження ціни. Якщо ціна продукту знизиться вдвічі, це викличе сумніви щодо якості. Проте можна знижувати ціну для переселенців або наших захисниць

Друге, не потрібно на кожному кроці кричати: «Все для ЗСУ» [3]. Добрі справи не варто замовчувати. Віддаєте 10, 20, 50% для потреб наших захисників? Чудово. Але не робіть про це 15 сторіс на день. Замовчування і нейтральна позиція деяких брендів теж виглядає, м'яко кажучи, дивно.

І останнє, при підготовці реклами та контенту врахуйте, що зараз люди перевантажені великими масивами інформації. Не досконалий естетично, але цінний за змістом контент буде сприйматись позитивніше, ніж детальний опис [4].

На ведення бізнесу під час війни впливають чимало важливих факторів, які не можна різко оминати чи викинути. Однак, попри усе це українські підприємці намагаються залишатися сильними та незалежними, тому що попри всі мінуси є й багато плюсів, які допомагають розвиватися. Сьогодні підприємці впевнено підтримують економіку країни, допомагають армії та масштабуються.

### **Список використаних джерел**

1. Сайт міста Львів. URL: <https://www.032.ua/news/3514027/biznes-saloniv-krasi-v-2023-2025-rokah-cogo-cekati>.

2. 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>

3. Львівський бізнес URL: <https://www.032.ua/news/3450401/lvivskij-biznes-pid-cas-vijni-ci-mozlivo-but-i-uspisnim-pidpriemcem-u-takih-umovah>

4. Гречка. URL: <https://gre4ka.info/zhyttia/68645-bez-paniky-iak-vyzhyty-lokalnomu-biznesu-v-umovakh-viiny>.



## АКТУАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасна вища освіта в Європі зазнає значних трансформацій, адаптуючись до вимог глобального світу, що швидко змінюється. Поява нових технологій, зростаюча глобалізація та усвідомлення важливості екологічної стійкості зумовлюють зміни в педагогіці, дослідженнях та інституційному управлінні. Вивчення сучасних тенденцій розвитку вищої освіти є досить актуальним, адже вони формують майбутнє вищої освіти в Європі, визначаючи ключові сфери уваги та наслідки для студентів, викладачів та політиків.

Однією з найпомітніших тенденцій у європейській вищій освіті є дедалі ширше *використання цифрових технологій* у викладанні, навчанні та адмініструванні. Наступні сфери демонструють масштаби діджиталізації у вищій освіті:

1) Онлайн та змішане навчання. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження онлайн та змішаного навчання, оскільки навчальні заклади були змушені адаптуватися до дистанційного викладання. Очікується, що ця тенденція продовжиться, оскільки все більше університетів пропонують онлайн-курси. Змішане навчання, яке поєднує традиційне очне навчання з елементами онлайн, також набуває популярності завдяки своїй гнучкості та потенціалу для підвищення залученості студентів.

2) Навчальна аналітика. Використання навчальної аналітики, яка передбачає збір та аналіз даних про успішність і поведінку студентів, набуває все більшої популярності як інструмент підтримки персоналізованого навчання та покращення освітніх результатів. Виявляючи закономірності в даних про студентів, університети можуть здійснювати цілеспрямовані втручання та адаптувати методи навчання, щоб краще відповідати індивідуальним потребам.

3) Штучний інтелект і віртуальна реальність. Впровадження технологій штучного інтелекту і віртуальної реальності у навчальний процес відкриває нові можливості для інтерактивного навчання. Чат-боти на основі штучного інтелекту можуть надавати миттєвий зворотний зв'язок і підтримку учням, віртуальна реальність може створювати реалістичні симуляції, дозволяючи учням розвивати практичні навички в безпечному середовищі.

*Інтернаціоналізація та глобальна співпраця.* Європейські вищі навчальні заклади все більше уваги приділяють інтернаціоналізації, що зумовлено необхідністю залучення талановитих студентів і викладачів, а також бажанням підвищити якість освіти та досліджень через глобальну співпрацю. Основні тенденції в цій сфері включають в себе наступні:

1) Міжнародна мобільність студентів. Кількість іноземних студентів в Європі зростає, а університети активно залучають студентів з-за кордону, щоб урізноманітнити свій студентський склад і сприяти міжкультурному взаєморозумінню. Крім того, європейські студенти заохочуються до участі в програмах навчання за кордоном, які вважаються цінними для особистого та професійного розвитку.

2) Глобальна науково-дослідницька співпраця. Транскордонні науково-дослідницькі партнерства та спільні проекти стають все більш поширеними, чому сприяють міжнародні програми фінансування. Така співпраця допомагає вирішувати глобальні проблеми і сприяє обміну знаннями та досвідом.

3) Транснаціональна освіта. Створення філіалів та спільних дипломних програм з установами-партнерами по всьому світу є ще одним проявом інтернаціоналізації. Транснаціональна освіта дозволяє університетам розширити своє охоплення і пропонувати культурно релевантні програми, які відповідають місцевим потребам.

*Сталий розвиток та соціальна відповідальність.* Європейські заклади вищої освіти дедалі більше визнають важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності у формуванні своїх місій, політики та практики. Основні сфери, на яких слід зосередити увагу, включають:

1) Сталий розвиток у викладанні та дослідженнях. Все більше уваги приділяється включенню змісту, пов'язаного зі сталим розвитком, у навчальні програми з різних дисциплін, а також сприянню міждисциплінарним дослідженням з питань сталого розвитку. Університети

також впроваджують більш екологічні практики, такі як зменшення споживання енергії та утворення відходів.

2) Взаємодія з громадою та соціальний вплив. Європейські університети зміцнюють свої зв'язки з місцевими громадами та зосереджуються на соціальному впливі своєї діяльності. Це включає участь у просвітницьких програмах, підтримку підприємництва та інновацій, а також співпрацю з галузевими партнерами для вирішення суспільних проблем.

*Інклюзивність та рівність.* Сприяння інклюзивності та рівності є пріоритетом для багатьох європейських закладів вищої освіти. Це передбачає впровадження політики і практики, які забезпечують рівний доступ до освіти, незалежно від соціально-економічного походження, раси чи статі. Університети також працюють над створенням більш інклюзивного середовища в університетських містечках, яке відзначає різноманітність і сприяє формуванню почуття приналежності.

Поточні тенденції у сучасній вищій освіті в Європі демонструють перехід до використання цифрових технологій, сприяння інтернаціоналізації та просування сталого розвитку і соціальної відповідальності. Ці тенденції змінюють спосіб роботи університетів, навчальний досвід студентів і роль вищої освіти в суспільстві. Оскільки європейські інституції продовжують адаптуватися до цих змін, їм потрібно буде знайти баланс між прийняттям інновацій та збереженням основних цінностей академічної досконалості та інтелектуальної допитливості, які здавна визначають європейську традицію вищої освіти.

#### Список використаних джерел

1. Авшенюк Н.М. Тенденції розвитку транснаціональної вищої освіти у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.: монографія. К.: Інститут обдарованої дитини, 2015. 610 с.
2. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич та ін. Київ: ПТО НАПН України, 2018. 223 с.
3. Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї : монографія / О.І. Локшина та ін. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 350 с.
4. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

**Токарська Антоніна**

д.ю.н., професор, професор ННППІО  
Національний університет «Львівська політехніка»

#### **КОМУНІКАТИВНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ЦІННІСТЬ У КОРПОРАТИВНІЙ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ**

Взаємодія у сфері економіки лише тоді ефективна, коли вона підпорядкована правовій комунікації, яка реалізується в межах міжособистісної, групової, публічної чи масової інтеракції. Правова комунікація виступає способом вербальної чи/та невербальної взаємодії з метою пошуку найбільш оптимального та справедливого шляху досягнення порозуміння у випадку спірних інтерпретацій значень, для досягнення згоди [1, с.384].

«Комунікація, зокрема, в її найрозвинутішій мовній, лінгвістичній формі, розглядається не тільки як засіб передачі різноманітного змісту в людському спілкуванні. Комунікація як універсальний чинник взаємозв'язку набуває статусу носія апріорної умови колективного порозуміння, що поєднує людей». Це визначення належить українським дослідникам «Комунікації і культури в глобальному світі» Є.Бистрицькому, Р.Зимовцю та С. Пролєєву [2, с.35]. Із посиланням на Габермаса та Карла-Отто Апеля дослідники репрезентують принцип, який у практичній діяльності виявляється ключовим: йдеться про те, що «Комунікація як дія, апріорі спрямована на досвід поведінки, конвенції, без чого вона немов втрачає будь-який сенс, несе в собі вихідну передумову її універсальної здатності поєднувати комунікаторів». Згадані філософи вказують на спілкування як міжлюдську комунікацію, що існує в «чистому» вигляді

і є довершеною або є «ідеальною спільнотою комунікаторів». Однак чи так завжди є на практиці? Урахування людського чинника в економічній життєдіяльності суспільства є потребою для здійснення технологічного прогресу нашої держави. Відтак людський капітал, зокрема, вміння взаємодіяти, стає загальною культурною цінністю особистості, установи, держави, в якій відбувається увесь процес їхньої життєдіяльності. Оскільки кожна людина не є ідеальною, то, звісно, що конфліктогенність у різних колективах зазнає неоднакових проявів – рівнів її вияву. Разом з тим, кожна людина не може не сподіватися на те, що її зрозуміють навіть у найнепередбачуванішій ситуації, якщо це колектив зі сформованими правилами і традиціями підтримки та взаєморозуміння. Отже, йдеться про толерантну здатність колективного «спільного розуму» до вирозумілого підходу у розв'язанні посталих неоднозначних питань, зрештою – до консенсусу.

Ефективність взаєморозуміння у сфері економіки пов'язана з умінням збалансувати інтереси сторін, які конфліктують. Гармонія зацікавлень і відстоювання своїх позицій та визнання інших з їхньою думкою є бажаною, однак не завжди природно розвиненою здатністю кожним комунікатором. Суб'єкт економічного нарративу в силу різних причин, зацікавлень, матеріальних підстав, тиску загрози, страху перед покаранням може маніпулювати аргументацією у твердженнях, поясненнях і тлумаченнях. За таких умов підстав для здійснення ефективної правової комунікації залишається мало, як і для можливості встановити різницю між істинним та фальшивим прагненням досягнути згоди [1, с.386]. Однак у такому випадку важливу роль відіграють основні принципи правової комунікації, які повинні бути утверджені у корпоративній культурі комунікаторів. Ці принципи сформовані на основі : а) суверенності особи як суб'єкта комунікації; б) рівності учасників комунікативного процесу; в) консенсуальності; г) правової гарантованості свободи комунікації в рамках збереження і непорушення комунікативних прав і свобод іншої особи.

У цьому випадку для особливої результативності порозуміння німецький філософ Юрген Габермас позиціонував такі особливості комунікативної дії: «спільне припущення того самого об'єктивного світу, орієнтація на достовірність тверджень та взаємне само зобов'язання до раціональності та самопідзвітності» [3, р.91].

Подекуди для повного порозуміння потрібні адекватні власні формулювання і переформулювання. Оскільки національні мови влаштовані герменевтично, то у ситуації непорозуміння потрібно допомагати прояснювати те, що мав на увазі кожний із комунікаторів шляхом переінтерпретації вихідного висловлювання.

Окрім названих особливостей правової комунікації, які варто враховувати у професійній діяльності, важливим є урахування людського чинника в економічній життєдіяльності суспільства. Особливо, як зазначає Ірина Ревасевич, уважливлюється «психокультурна взаємодія людини та економіки» [4].

Назвемо такі вагомні впливи на професійну комунікацію у процесі творчої взаємодії комунікаторів. Запорукою успішного економічного процесу постає насамперед «людський капітал», в якому авторка вбачає особливу вагу наукових знань, пізнавальних вмінь, соціальних норм і культурних цінностей особистості, її професіоналізм і зусилля, котрі докладаються у процесі праці.

Отже, психокультурний феномен організації економічної сфери доповнює та увиразнює вагомні елементи та принципи, які стосуються усіх без винятку сфер діяльності та характеристики їхньої корпоративної правової комунікації.

#### **Список використаних джерел**

1. Балинська О.М., Токарська А.С., Яценко В.А. Актуальні проблеми філософії права. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 612 с.
2. Бистрицький Є., Зимовець Р., Пролеєв С. Комунікація і культура в глобальному світі. К.: Дух і Літера, 2020. 416 с.
3. Habermas, J. (2018). *Philosophical Introductions. Five Approaches to Communicative Reason*/Tr. by C. Cronin. Cambridge, MA: Polity Press. P.91.
4. Ревасевич І. Психокультурна взаємодія людини та економіки: методологічні паралелі// Система сучасних методологій: хрестоматія. Тернопіль, 2004. С.94-101.

## ВПЛИВ РІВНЯ ДОХОДІВ НА ЯКІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Україна сьогодні переживає не прості часи. Військова агресія РФ крім величезних матеріальних та людських втрат призвела також до падіння рівня життя населення, вимушеної еміграції та призупинення діяльності багатьох бізнесів та логістичних ланцюгів. Всі це в кінцевому випадку, призвело до значного падіння валового внутрішнього продукту. Одне з головних завдань повоєнного відновлення України повинно стати нова якість економічного зростання. Як вважають аналітики групи Ukraine Economic Outlook за умов припинення військових дій у 2023 році вже у 2024 році валовий внутрішній продукт може досягти рівня 2021 року, а рівень заробітної плати перевищить 2021 рік вже у 2025 році (1). Однак, безумовно, однією з головних перешкод на шляху повоєнного відновлення залишається проблема повернення мільйонів мігрантів із за кордону. Ця проблема напряду також пов'язана з питанням відновлення людського капіталу в Україні. Саме тому, було вирішено оцінити особливості його формування напередодні початку війни, а саме у 2021 році. Це дасть можливість краще зрозуміти проблеми та особливості даного процесу та передбачити варіанти розвитку подій з мінімальним ризиками щодо відновлення людського капіталу у повоєнний період.

В якості бази дослідження виступали статистичні дані державних спостережень умов життя домогосподарств (2). Результати даного обстеження отримали назву "Анонімні мікродані по особах, які входять до складу домогосподарства" за 2021 рік. Файл сформовано на підставі опитування 7614 домогосподарств (16,2 тис. осіб). В процесі обстеження були отримані дані по домогосподарствах щодо доходів та ресурсів, окремих соціально-демографічних характеристик домогосподарств, витрат домогосподарств, споживання домогосподарствами продуктів харчування, окремих характеристик житла, самооцінки домогосподарствами доступності окремих товарів та послуг, самооцінки респондентами рівня своїх доходів тощо.

Таблиця 1

### Вплив рівня доходів на споживання окремих продуктів харчування у домогосподарствах великих міст та сільських територій в Україні у 2021 році

Дохід, грн	Хліб і хлібопродукти		М'ясо		Риба		Молоко, сир та яйця	
	ВМ	СТ	ВМ	СТ	ВМ	СТ	ВМ	СТ
до 40000	4420	5675	4627	3303	1103	1063	3598	2273
40000,1-60000	5165	6567	6429	3971	1497	1377	4803	2774
60000,1-80000	5897	7570	8406	5560	1910	1937	5858	3226
80000,1-100000	6785	8868	10328	6311	2225	2245	7044	3762
10000,1-120000	7388	9271	11637	7020	2587	2748	7824	3879
120000,1-140000	8000	10030	12606	8385	2647	3055	7974	4503
140000,1-160000	9105	10188	15489	8738	3507	3163	9181	4389
160000,1-180000	8587	11481	14224	10427	3373	3720	9172	4501
180000,1-200000	9459	12064	16514	11784	3762	4147	10219	5061
20000,1-240000	10120	12440	18572	11636	4139	3918	11484	5705
більш 240000	11530	14575	19778	15494	4840	5060	12438	7531

Джерело (2)

Було вирішено здійснити оцінки споживання основних продуктів харчування залежності від рівня доходів у великих містах (ВМ) та сільських територіях (СТ) (табл. 1). Споживан-

ня продуктів харчування є одним з індикаторів якості життя та відповідно базовою умовою формування відповідного рівня людського капіталу в державі. Крім того, важливим є також збалансованість раціону харчування, за яким Україна, на жаль, має суттєві проблеми порівняно з розвинутими країнами світу. Аналіз в розрізі типів населених пунктів дає можливість більш чітко представити дану проблему.

Перший висновок який можна зробити по даним таблиці стосується того факту що рівень доходу має безпосередній вплив на споживання продуктів харчування. Так, споживання хліба і хлібопродуктів у домогосподарств з рівнем доходу до 40000 грн у великих містах дорівнювало 4420 грн, а з рівнем доходу більше 240000 грн – 11530 грн або у 2,6 ази більше. По м'ясу дане співвідношення дорівнювало 4,3 рази, риби -4,4 рази, молока, сиру та яйцям – 3,5 рази. На сільських територіях ситуація була подібною. Таким чином, найбільш бідні домогосподарства мають суттєві проблеми як якістю харчування, так і з його раціоном. В розвинутих країнах світу для цієї групи домогосподарств існують різні програми державної підтримки, які дозволяють компенсувати дефіцит грошових коштів в першу черг з точки зору споживання саме продуктів харчування.

Другий висновок який можна зробити пов'язаний з тим, що рівень витрат сільських домогосподарств на м'ясо та молочні продукти суттєво поступається їх величинні у великих містах. В групі домогосподарств з рівнем доходу до 40000 грн рівень витрат на м'ясо у сільських домогосподарств дорівнював лише 71,4% до їх витрат у великих містах, по молоку цей показник становив 63,2%. В групі домогосподарств з найбільшим рівнем доходу дане співвідношення дорівнювало по м'ясу 78,3% по молоку 60,5%. В даному випадку можна припустити, що в сільській місцевості багато домогосподарств перекривають цей дефіцит завдяки власному підсобному господарству. Однак, сьогодні переважна більшість з них не мають корів, а птицю або свиней тримають менше половини. Таким чином, ця проблема перекривається власним підсобним господарством в меншій кількості випадків. Крім того, як свідчать наведені дані сільські домогосподарства споживають більше хлібних виробів. В першій групі співвідношення величини витрат на них порівняно з великими містами дорівнювало 128,4 %, а в останній групі -126,4%. Фактично, це є свідчення того, що саме даною категорією харчових продуктів перекривається енергетична цінність харчового балансу. Однак, як добре відомо, це може призводити до недостачі корисних елементів в системі харчування людини та мати інші негативні наслідки.

Таким чином, проведене нами дослідження дозволили встановити, що рівень доходу виступає в якості визначального фактору для формування відповідного рівня харчування. Це є одним з свідчення того, що рівень доходу в Україні є дуже низьким, а відповідно рівень витрат на продукти харчування у їх структурі дуже високим. Крім того, було встановлено що в сільській місцевості рівень витрат на м'ясо та молочні продукти суттєво поступається їх величинні у великих містах. Це, в свою чергу, може призводити до проблем з рівнем збалансованості харчування сільських мешканців.

#### **Список використаних джерел**

1. Forecast of exchange rates, inflation, prices, rates and quotations Ukraine Economic Outlook. (n.d.). URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com>
2. Анонімні мікродані по особах, які входять до складу домогосподарства. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Інтелект людини завжди перебував однією з головних особистісно-ділових якостей спеціаліста в сфері менеджменту, а також однією з найважливіших рис розвитку особистості. Керівники підприємств завжди зацікавлені залучити працівників до роботи з престижним дипломом відомого університету, вважаючи, що такий працівник априорі володітиме високим рівнем інтелекту. Проте, в сучасних умовах, високий розвиток самих розумових здібностей не достатньо. Працівник має ще й до цього усвідомлено та розсудливо вміти керувати емоціями та перетворювати їх в процес мислення, тобто володіти розвиненим емоційним інтелектом, який складається з уміння усвідомлено керувати емоціями, розуміти емоції, асимілювати емоції в мислення, розрізняти та виражати емоції.

В складних умовах сьогодення нашого суспільства це особливо актуально, оскільки поряд з психологічною тривогою людей в умовах воєнного стану відбувається процес соціальних, економічних, політичних, культурних перетворень, як в самій країні, так і на глобальному рівні. Перед людством повстають завдання пов'язані з розвитком особистісної рефлексії й самосвідомості, професійним становленням, з гострою потребою у спілкуванні й глибоких емоційно-насичених міжособистісних стосунках (дружніх, любовних взаєминах).

Емоційний інтелект є одним з чинників, що сприяє формуванню, установленню та підтримці довірчих стосунків між працівниками, а також сприяє формуванню здібностей до налагодження ефективних комунікацій через усвідомлене розуміння емоцій, їх проявів у оточуючих людей, вираховування власних та на основі цього формування міжособистісної взаємодії, що сприятиме ефективнішому виконанні покладених на працівника обов'язків та функцій у системі менеджменту.

Ще одним суттєвим фактором для формування емоційного інтелекту обумовлений поступовим впровадженням в усьому суспільстві інформаційних технологій та переходом до нової форми існування людства на глобальному рівні, тобто формування інформаційного суспільства. В такому випадку кожна людина з її знаннями, компетенціями та здібностями стає основним ресурсом організації.

Високий рівень емоційного інтелекту у менеджерів бізнес-структури сприяє поліпшенню комунікацій, формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та сильної корпоративної культури. Це формує базу для ефективної командної роботи, генерації інноваційних ідей, ефективних управлінських рішень та їх реалізації.

Емоційний стан відіграє важливу роль під час роботи, опрацювання інформації та прийняття важливих рішень. Невміння управляти власним емоційним станом не тільки може спотворити отриману інформацію, а й заблокувати можливість приймати раціональні, виважені рішення, знижує продуктивність праці та підвищує можливість допущення помилки в роботі. Працівники, які не можуть контролювати свої емоції, постійно знаходяться в стані внутрішньої боротьби, а тому не здатні до зосередженого виконання поставлених завдань.

Таким чином, сучасним менеджерам важливо та необхідно розвивати емоційний інтелект. Здійснювати ефективне управління організацією в сучасних умовах, знаходити та реалізовувати шляхи виходу організації з кризових станів, уміло вирішувати конфліктні ситуації здатні ті менеджери, які володіють власними емоціями та майстерно взаємодіють з емоціями колег та підлеглими працівниками.

## **ЗНАННЯ ОСНОВ ПСИХОЛОГІЇ ЯК НОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА**

У сучасному світі дуже багато уваги приділяється не тільки фізичному, а й моральному стану здоров'я людини. Якщо у неї стаються проблеми або ж виникають негаразди, то це може негативно відобразитися на її поведінці, способі мислення, емоціях, словах та зокрема на продуктивності і мотивації. Оскільки більшу частину свого життя людина проводить на роботі, то від її морального стану залежить обсяг виконаної роботи, взаємодія з колегами, відвідуваність та інші фактори, які безпосередньо пов'язані з виконанням посадових обов'язків. Саме тому HR-менеджерам у компанії потрібно володіти добре розвиненим емоційним інтелектом або ж мати базові знання з психології, аби створювати комфортний клімат в робочому середовищі та вчасно виявляти потреби персоналу.

Зокрема, ще на етапі рекрутингу можна оцінити особистісні характеристики потенційного працівника. Наприклад, за допомогою таких психологічних тестів як DISC, тест Бартла, локус контролю, тест на визначення домінуючих командних ролей за Белбіним [1]. Тракування тестів можуть допомогти визначити особистісні риси, такі як комунікативні навички, лідерство, спроможність до співпраці, самомотивацію, тощо. Це може дати HR-менеджеру більш повну картину профілю працівника і допомогти у виборі відповідної ролі або оцінці потенціалу.

Що стосується розвитку, то тут важливу роль відіграє зворотній зв'язок. HR-менеджер може використовувати активне слухання, емпатію та структурований зворотній зв'язок щоб надати конструктивні поради та рекомендації щодо подальшого розвитку. Таким чином такі психологічні принципи комунікації можуть бути використані для ефективного надання зворотного зв'язку працівнику.

Завдяки розумінню потенціалу чи потреб та психологічній оцінці працівника, HR-менеджер може розробити індивідуальний план розвитку, який сприятиме досягненню його професійних цілей та росту.

Використання психології при оцінці кваліфікації працівника допомагає більш об'єктивно та глибше зрозуміти його потенціал, мотивацію та особистісні характеристики. Це може сприяти зростанню ефективності управління персоналом та розвитку працівників.

Дослідивши актуальні вакансії на позицію HR-менеджер, що представлені на одному з популярних українських сайтів для пошуку роботи [2], вдалось визначити обов'язки (рис. 1) та ключові вимоги, що актуальні на ринку України зараз.



Рис. 1. Результати аналізу опису завдань у вакансіях на посаду HR-менеджера

*Сформовано авторами на основі [1]*

Аналіз завдань за вакансіями, дозволяє зробити висновок, що найчастіше в особі HR-менеджер хочуть бачити працівника, який буде опікуватись підтримкою повного життєвого

циклу працівників (74%), рідше – працівника, що забезпечуватиме організацію корпоративних заходів (17%) або ж вузькоспеціалізованого працівника, що розроблятиме систему мотивації чи систему розвитку та навчання (9%). У той же час, у 41% вакансій серед характеристик, що будуть перевагою при відборі кандидатів, зазначено наявність освіти психолога або сертифікатів про завершення курсів з психології. Таким чином дослідження підтверджує актуальність та зріст попиту на знання основ з психології серед HR-менеджерів, що не дивно в умовах невизначеності, у яких перебуває Україна.

Враховуючи, що кожна людина унікальна та має власні інтереси, то HR-менеджер має врахувати усі особливості працівників та зробити так, щоб їм було комфортно працювати, добре почуватися на робочому місці, весело проводити час на корпоративних зустрічах та щоб у них виникало бажання розвиватися та працювати з користю для компанії. Це свідчить про важливість психологічного та соціального благополуччя працівників в організації.

Вищенаведені вимоги вказують на зростання уваги до психологічного клімату в організаціях і визнання його важливості для ефективності та залучення талановитих спеціалістів. Роботодавці усвідомлюють, що працівники – це їхня найбільша цінність, а задоволені та мотивовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення успіху організації.

Прикладом використання психологічних методів HR-менеджером на практиці може слугувати наступна ситуація: після приходу нового працівника в компанію інші працівники офісу почали скаржитися на специфічний запах від цієї людини. HR-менеджеру потрібно було якось знайти вихід з цієї ситуації, але таким чином аби не образити цього працівника, а усім іншим створити комфортне робоче середовище. Тому, HR-менеджер вирішив додати до загальних правил нове: уникати різких запахів парфуму або інших ароматизаторів, та особисто провів розмову з ним щодо введення цього правила. Таким чином, завдяки індивідуальному підходу до ситуації та до конкретного працівника, не задівавши особисті характеристики цього працівника, HR – менеджеру вдалося вирішити цю ситуацію. У цьому прикладі HR-менеджер використав психологічні принципи соціальних норм, емпатії, комунікації та зворотного зв'язку для вирішення проблеми з запахом в офісі, зберігаючи комфорт і захищаючи почуття нового працівника.

Таким чином, знання та використання базових знань психології HR – менеджером дає наступні переваги:

- розуміння взаємовідносини між працівниками та вплив соціальних факторів на робоче середовище, оскільки вони використовують ці знання для створення сприятливих умов для співпраці, комунікації та взаємодії між працівниками;
- вміння виявляти емоції, сприймати їх у інших і ефективно керувати власними емоціями, адже це допомагає їм розуміти потреби працівників, виявляти емпатію та надавати підтримку в ситуаціях, коли це необхідно;
- важливість встановлення відкритої комунікації з працівниками для забезпечення ефективного управління та розвитку персоналу;
- знання про основні особистісні теорії та фактори, які впливають на поведінку та мотивацію працівників, що дозволяє їм більш ефективно визначати потреби працівників, розробляти програми мотивації та розвитку, а також проводити оцінку та розвиток персоналу.

Отож, в умовах сьогодення України та світу, знання основ психології може стати обов'язковою компетентністю для успішного HR-менеджера, яка вказуватиме на те, що HR-менеджер має розуміння базових принципів і концепцій психології, які використовуються в контексті управління персоналом і взаємодії зі працівниками.

#### **Список використаних джерел**

1. Винничук Р.О. Матеріали з курсу «Управління персоналом». URL: <https://vns.lpnu.ua/course/view.php?id=12533>
2. Вакансії на посаду «HR-менеджер». Сайт для пошуку роботи. URL: <https://www.work.ua>.



НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

**II Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

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

**Збірник тез доповідей**

31 травня 2023 р., м. Львів

Режим доступу:

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.*

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013  
тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101  
vlp.com.ua, ел. пошта: vmr@vlp.com.ua