Міністерство освіти і науки України

Хмельницький національний університет

МАТЕРІАЛИ

II Міжнародної науково-практичної конференції

Присвяченій 60-річчю

Хмельницького національного університету

«Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»

17-18 листопада 2022 року

м. Хмельницький

УДК 658:338:339(4/9)"20"
М34

Рекомендовано до друку науково-технічною радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 8 від 20.10.2022 р.

М34 Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченій 60-річчю Хмельницького національного університету «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»,: 17-18 листопада 2022 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. – 326 с.

ISBN 978-966-924-989-0

В збірнику представлені матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченій 60-річчю Хмельницького національного університету «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік», яка була організована кафедрою HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету за підтримки органів місцевого самоврядування, партнерських організацій та університетів.

Проаналізовано антикризове управління персоналом в умовах системної економічної кризи та зовнішньої міграції населення; визначені основні вектори розвитку HR-інжинірингу як інноваційної технології організації діяльності персоналу в системі корпоративної архітектури організації; досліджено стратегічні домінанти подальшого розвитку та вдосконалення управління персоналом в емерджентній економіці; встановлені та обґрунтовані ключові аспекти демографії, економіки праці, соціальної економіки і політики в процесі масштабної трансформації національної економіки; доведено об'єктивну необхідність застосування цифрових технологій в управлінні економічними системами та персоналом організації; досліджено математичні методи, моделі та інформаційні технології дослідження управлінських та економічних систем.

Редакційна колегія:
Ведерніков М.Д., д.е.н., проф.; **Волянська-Савчук Л.В.**, к.е.н., доц.; **Данілкова А.Ю.**, к.е.н.

УДК 658:338:339(4/9)"20"

ISBN 978-966-924-989-0

© Автори статей, 2022

НАУКОВО-ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Почесний голова науково-програмного комітету конференції:

Матюх Сергій Анатолійович *Кандидат економічних наук, доцент, ректор Хмельницького національного університету*

Голова науково-програмного комітету конференції:

Скиба Микола Єгорович *Доктор технічних наук, професор, заслужений працівник народної освіти, відмінник освіти України, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, голова Вченої ради Хмельницького національного університету*

Члени науково-програмного комітету конференції:

Синюк Олег Миколайович *Доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницького національного університету*

Колот Анатолій Михайлович *Доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

Ведерніков Михайло Данилович *Доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*

Нижник Віктор Михайлович *Доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії наук Вищої школи України, академік Академії економічних наук України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету*

Лопатовський Віктор Григорович *Кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету*

Карпенко Віталій Леонідович *Кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки і управління Хмельницького національного університету*

Костишина Тетяна Адамівна *Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

Захарова Оксана Володимирівна *Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету*

Волянська-Савчук Леся Вікторівна *Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*

Чернушкіна Оксана Олександрівна	*Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Базалійська Наталія Петрівна	*Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Зелена Марія Іванівна	*Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Кошонько Олена Василівна	*Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Шелест Євгенія Олександрівна	*Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Горбатюк Олександр Вікторович	*Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Мантур-Чубата Олена Сергіївна	*Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*
Глушко Тетяна Володимирівна	*Старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*

Відповідальний секретар науково-програмного комітету конференції:

Данілкова Анастасія Юріївна	*Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету*

Партнери та учасники конференції

Навчальні заклади України

1. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
2. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
3. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
4. Хмельницький національний університет
5. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
6. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
7. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
8. Донецький національний університет імені Василя Стуса
9. Донецький національний технічний університет
10. Інститут економіки промисловості НАН України
11. Черкаський державний технологічний університет
12. Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Київського національного торговельно-економічного університету»
13. Східноукраїнський національний технічний університет
14. Чернівецький торговельно-економічний інституту Київського національного торговельно-економічного університету
15. Одеський національний економічний університет
16. Західноукраїнський національний університет
17. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України
18. Національний аерокосмічний університет імені Миколи Єгоровича Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
19. Донецький національний університет імені Василя Стуса
20. Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ
21. Національний університет біоресурсів та природокористування України
22. Черкаський державний технологічний університет
23. Донецький національний технічний університет
24. Уманський державний педагогічний університет
25. Національний університет «Запорізька політехніка»
26. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
27. Дніпровський державний аграрно-економічний університет
28. Університет державної фіскальної служби України
29. Київський національний торговельно-економічний університет
30. Донецький державний університет управління

31. Національна металургійна академія України
32. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
33. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького Національного Університету
34. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
35. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
36. Вінницький національний аграрний університет
37. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
38. Національний університет водного господарства та природокористування
39. Інститут економіки та менеджменту університету «Україна»
40. Вінницький національний аграрний університет

Організації

1. Національна служба посередництва і примирення в Хмельницькій області
2. Хмельницька Торгово-промислова палата
3. Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»
4. ДП «ДерждорНДІ» імені М.П.Шульгіна, м. Київ

Навчальні заклади інших країн

1. Мишкольцский университет (Угорщина)
2. Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
3. University of Applied Sciences, Tallinn, Estonia
4. Hochschule für Technik und Wirtschaft, Dresden, Deutschland
5. Інститут менеджменту, Університет св. Кирила і Мефодія в Трнаві (Словаччина)
6. Варшавський університет, центр дослідження міграцій
7. Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Społecznych Instytut Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie

Зміст

Секція 1. Філософські аспекти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік

Мороз Олег Семенович, *Інжиніринговий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022р. в Україні* 15

Доронін Андрій Віталійович, Хаустова Вікторія Євгеніївна, *Когнітивна економіка. Проблеми і перспективи* 18

Гончаренко Ольга Анатоліївна, *Штучний інтелект у економіці: стратегії і небезпеки* 20

Глушко Тетяна Володимирівна, Круть Евеліна Вікторівна, Чикирда Анжеліка Петрівна, *Філософські аспекти HR-брендингу у ведені бізнесу в XXI ст.* 21

Кошонько Олена Василівна, *Перспективи розвитку HR-менеджменту та бізнесу в умовах війни* 23

Зелена Марія Іванівна, Гуменюк Ілля Олегович, *Філософія управління персоналом на промисловому підприємстві* 27

Зелена Марія Іванівна, Доценко Вікторія Вікторівна, Валькова Олена Олександрівна, *Інноваційне управління людськими ресурсами промислового підприємства* 30

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, *Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою* 32

Зелена Марія Іванівна, Пашкова Наталія Олександрівна, *Мотивація працівника: матеріальна й нематеріальна – одна із найважливіших складових ефективного управління персоналом організації* 35

Зелена Марія Іванівна, *Моніторинг мотивації працівників як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства* 38

Кратт Олег Адольфович, *Компетентності науково-педагогічних працівників: єдність різноманітності* 41

Цимбалюк Світлана Олексіївна, *Теорія та практики зеленого управління людськими ресурсами* 44

СЕКЦІЯ 2. Детермінанти розвитку HR-інжинірингу як технології системної організації ділової і професійної діяльності персоналу організаці

Formoda Olha Hennadiivna, Shelest Ievgeniia Oleksandrivna, *The top global trends for the future of the agricultural sector* 48

Зелена Марія Іванівна, Радішевська Владислава Вікторівна, *Сучасні аспекти мотивації персоналу промислового підприємства* 49

Зелена Марія Іванівна, Кирилюк Максим Петрович, Свірщ Олександр Юрійович, *Особливості впливу мотивації на результати діяльності персоналу на промисловому підприємстві* 51

Зелена Марія Іванівна, Лозова Ілона Сергіївна, *Моніторинг мотиваційних потреб працівників промислового підприємства* 54

Семендяк Вадим Михайлович, *Механізм соціально-економічної мотивації в системі менеджменту* 57

Чернушкіна Оксана Олександрівна, Патик Ярослав Валерійович, *Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві* 59

Гейдарова Олена Володимирівна, *Управління розвитком бізнесу в умовах масштабної економічної кризи* 61

Богатчик Людмила Анатоліївна, Чабанюк Тетяна Романівна, *Оцінка особливостей відображення в обліку заробітної плати як показника соціальної відповідальності бізнесу* 64

Глушко Тетяна Володимирівна, Бійчук Олексій Сергійович, *Детермінанти HR-інжинірингу щодо залучення та утримання ефективності співробітників* 67

Глушко Тетяна Володимирівна, Гулько Крістіна Станіславівна, Бондар Вікторія Володимирівна, *Тренди HR-інжинірингу в 2022 році* 69

Горбатюк Олександр Вікторович, Орлік Дмитро Сергійович, *Роль і функції керівника в ефективній діяльності команди* 71

Горбатюк Олександр Вікторович, Сковрон Юрій Віталійович, *Методи і принципи управління групою і командою* 73

Мантур-Чубата Олена Сергіївна, Борисевич Тарас Вадимович, Мазур Захарій Михайлович, *Поняття іміджу в професійній діяльності персоналу організації* 75

Мантур-Чубата Олена Сергіївна, Мазур Вікторія Михайлівна, Школьнікова Богдана Вячеславівна, *Корпоративний імідж: його компоненти та чинники формування* 77

Данілкова Анастасія Юріївна, Барсегян Арман Араєвич, Шинкарчук Максим Володимирович, Маскевич Анна Анатоліївна, *Фактори, що впливають на точність у прийнятті рішення при підборі персоналу* 80

Данілкова Анастасія Юріївна, *STAR - техніка перевірки реальних навичок кандидата* 82

Данілкова Анастасія Юріївна, Криворчук Максим Володимирович, Юрчак Володимир Васильович, Вельська Діана Володимирівна, *ASSESSMENT CENTER – можливості використання в ході відбору персоналу* 84

Данілкова Анастасія Юріївна, Гуменюк Марина Ігорівна, Левицька Юлія Русланівна, *CASE-інтерв'ю: як правильно застосовувати* 86

Кошонько Олена Василівна, Яковчук Владислав Володимирович, Савчук Андрій Вікторович, *Розвиток персоналу на засадах соціальної відповідальності* 88

Чміль Андрій Володимирович, Бабичук Дмитро Миколайович, Шелест Євгенія Олександрівна, *Особливості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах* 90

Бобух Сергій Олександрович, Горбатюк Олександр Вікторович, *Компетентнісний підхід в управлінні та розвитку персоналу підприємства* 93

Зелена Марія Іванівна, Цісельська Дарина Богданівна, Філіппов Андрій Олександрович, *Формування та використання персоналу в контексті концепції контролінгу* 94

Ведерніков Михайло Данилович, Бажакова Діана Володимирівна, *HR-інжиніринг як інструмент в управлінні бізнес-структурами* 97

Ведерніков Михайло Данилович, Бажакова Крістіна Володимирівна, *Управління рекрутингом персоналу в сучасних умовах господарювання* 99

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Бродська Аміна Сергіївна, Талько Іван Олександрович, *Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур* 101

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Дидюк Богдан Сергійович, *Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу* 103

Ведерніков Михайло Данилович, Банас Ілля Вадимович, *Хедхантинг як ефективна технологія пошуку і підбору висококваліфікованого персоналу* 105

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Кривонюк Діана Сергіївна, *Бізнес та корупція в умовах емерджентної економіки* 107

Васильківський Дмитро Миколайович, Шевченко Дмитро Валерійович, *Підвищення ефективності використання людського капіталу як фактору забезпечення міжнародної конкурентоспроможності* 110

СЕКЦІЯ 3. Міграційні процеси, соціальна економіка і політика у контексті протидії гібридним загрозам національної безпеки

Sofiia Galaida, *Kryzys migracyjny na granicy polsko-białoruskiej. bezpieczeństwo narodowe czy człowieczeństwo?* 114

Чернушкіна Оксана Олександрівна, Мантур-Чубата Олена Сергіївна, Перець Владислав Олексійович, *Соціальне партнерство: поняття та особливості* 115

Дюк Анна Андріївна, *Становлення соціально-відповідального підприємництва на сільських територіях в сучасних умовах* 118

Паюк Сніжана Вікторівна, *Трудові відносини в умовах воєнного стану* 120

Корнійчук Олександр Петрович, Шекера Олег Григорович, Царенко Анатолій Володимирович, *Особливості проектування розвитку системи охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19 та широкомасштабної війни РФ проти України* 122

Чернушкіна Оксана Олександрівна, Польова Катерина Олександрівна, *Зайнятість та соціальний захист населення від безробіття* 125

Гавара Інна Миколаївна, *Національна служба посередництва і примирення – державний орган сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів)* 127

Антонюк Валентина Полікарпівна, *Пріоритетні завдання збереження трудового потенціалу України в умовах воєнних загроз та міграційних викликів* 132

Манталюк Ольга Володимирівна, *Удосконалення соціальної політики держави в умовах війни* 134

Мантур-Чубата Олена Сергіївна, Кушнір Діана Миколаївна, Кліщ Тарас Олегович, Козак Роман Олександрович, *Ринок праці України в умовах воєнного стану та пандемії короновірусу* 138

Хохлов Дмитро Олександрович, Пушкар Юлія Анатоліївна, Лущевський Нікіта Сергійович, Шелест Євгенія Олександрівна, *Удосконалення системи управління персоналом підприємств комунальної містообслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції* 141

Шелест Євгенія Олександрівна, Стасюк Валерія Леонідівна, *Social media в HR менеджменті* 143

Лучик Світлана Дмитрівна, Лучик Маргарита Василівна, *Вимушена міграція в Україні* 146

Давиденко Ірина Володимирівна, Лебедєв Ігор Васильович, *Рекреація і туризм як фактори людського розвитку* 148

Горбатюк Олександр Вікторович, Кицюк Аліна Сергіївна, *Тенденції розвитку міжнародної торгівлі* 152

Чернушкіна Оксана Олександрівна, *Актуальні проблеми забезпечення зайнятості населення* 153
Чернушкіна Оксана Олександрівна, П'ятак Василь Юрійович, *Забезпечення розвитку трудового потенціалу на засадах компетентнісного підходу* 155
Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Буяльська Олена Вікторівна, *Особливості мотивації праці державних службовців* 158

СЕКЦІЯ 4. Виклики, загрози і стратегічні напрями подальшого розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу в умовах турбулентності економіки

Olha Prokopenko, *Monitoring the image of the corporate brand as an effective way to form a positive pr factor of the company* 162
Амоша Олександр Іванович, Новікова Ольга Федорівна, *Подолання правового нігілізму при формуванні трудового законодавства України та створення можливостей його розвитку на потреби людини праці та повоєнного відновлення* 165
Шпикуляк Олександр Григорович, Алєксєєва Ольга Вікторівна, Ксенофонтова Катерина Юріївна, *Організаційно-економічні пріоритети розвитку сімейних фермерських господарстів у контексті зайнятості населення* 168
Глушко Тетяна Володимирівна, *Оптимізація трудових відносин в умовах перманентної трансформації* 171
Зелена Марія Іванівна, П'ятак Крістіна Юріївна, *Стратегічне планування персоналу в умовах невизначеності* 174
Тюріна Ніла Марківна, Назарчук Тетяна Валеріївна, *HR-менеджмент у системі антикризового управління бізнес-структурами* 175
Безтелесна Людмила Іванівна, *Персонал і споживачі: пошук спільного і відмінного у реалізації бізнес-менеджменту* 178
Захарова Оксана Володимирівна, *Інтенсивність процесів підвищення кваліфікації фахівців лісового господарства України* 181
Глушко Тетяна Володимирівна, Гула Гліб Сергійович, *Інструменти таргетингу в управлінні бізнес-процесами в умовах кризової економіки* 184
Глушко Тетяна Володимирівна, Польна Інна Анатоліївна, Музичко Анастасія Олегівна, *Модернізація HR-менеджменту медичних закладів в умовах перманентної трансформації національної економіки* 186
Глушко Тетяна Володимирівна, Сидорчук Денис Володимирович, *Турбулентність економіки під час війни в Україні* 188
Ведерніков Михайло Данилович, Глушко Тетяна Володимирівна, Тарасенко Аліна Віталіївна, *HR-інжиніринг як технологія системної організації діяльності персоналу* 191
Глушко Тетяна Володимирівна, Яцкова Катерина Павлівна, *Основні напрями розвитку сучасного HR-менеджменту* 192
Шелест Євгенія Олександрівна, Яблонський Володимир Ігорович, *Тренди розвитку креативної економіки та менеджменту в Україні* 194
Ведерніков Михайло Данилович, Рябий Анатолій Сергійович, Петричак Вікторія Вікторівна, *Управління рекрутингом персоналу в сучасних умовах господарювання* 196
Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Шрубковський Назар Анатолійович, Климов Андрій Олександрович, *Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні* 199

СЕКЦІЯ 5. Діджиталізація HR-процесів, економіки і бізнесу: пріоритети, технології, тренди, моделі, механізми

Sonntag Ralph, Добровольська Олена Володимирівна, *Finanzanalyse im marketing in einer schweren wirtschaftskrise* 203

Овчиннікова Олена Русланівна, *Застосування технологій BIG DATA в цифровій економіці* 205

Ілляшенко Сергій Миколайович, *Людський капітал як фактор інноваційного розвитку в цифровій економіці: особливості управління* 208

Данилевич Наталія Станіславівна, Рудакова Світлана Григорівна, Поплавська Оксана Миколаївна, *Роль HR-фахівців в інформаційній безпеці підприємства* 210

Лаврук Оксана Степанівна, *Цифрова трансформація системи управління персоналом* 213

Гребінська Світлана Іванівна, Бейлекчи Юлія, *Діджиталізація окремих сфер економіки* 215

Трушкіна Наталія Валеріївна, Чернух Діана Віталіївна, *Розвиток діджитал-економіки в Україні: перешкоди та шляхи їх подолання* 218

Руденко Вікторія Олександрівна, *Визначення рівня цифровізації управління персоналом* 221

Мантур-Чубата Олена Сергіївна, Дімітрова Тетяна Вікторівна, Мізюк Станіслав Віталійович, *Особливості діджиталізації HR-процесів* 224

Данілкова Анастасія Юріївна, Скубай Анна Олександрівна, Прісняк Денис Васильович, *Технологія «LAB-PROFILE», як спосіб визначення професійно-значущих особистісних якостей* 226

Кошонько Олена Василівна, Скоп Діана Олександрівна, Олійник Микола Григорович, *Переваги діджиталізації HR-процесів у бізнесі* 228

Ведерніков Михайло Данилович, Кропивницький Богдан Вікторович, *Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства* 232

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Тлуста Анастасія Вікторівна, *Діджиталізація HR-процесів в організації* 234

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Гайдамащук Аліна Миколаївна, *Діджиталізація HR-процесів, економіки і бізнесу: пріорітети, технології, тренди, моделі, механізми* 237

Ведерніков Михайло Данилович, Галенко Єлизавета Володимирівна, Макорта Ірина Юріївна, *Проблематика та перспективи розвитку діджиталізації в Україні* 239

Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Лисько Олександр Іванович, *Діджиталізація як чинник розвитку бізнес-підприємницької діяльності* 242

Плаксюк Олена Олександрівна, Підприємницькі здібності як фактор економічного зростання 244

СЕКЦІЯ 6. Проблематика і концептуальні підходи ефективного використання інструментів і методів маркетингу, менеджменту, фінансів, обліку і аудиту в умовах масштабної економічної кризи

Славіна Наталія Анатоліївна, *Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності підприємства* 247
Таранич Андрій Володимирович, Дищук Максим Олегович, *Стратегічний маркетинг підприємства в умовах масштабної економічної кризи* 250
Сидорчук Іванна Петрівна, Палічук Олександра Олександрівна, *Вплив пандемії COVID-19 на стан світового фондового ринку* 253
Лисак Володимир Юрійович, Подлєсна Аліса Едуардівна, *Чи являється час та тайм-менеджмент активом людського капіталу* 254
Гребінська Світлана Іванівна, *Страхові виплати під час воєнного стану* 257
Масюк Юлія Володимирівна, *Фактори впливу на рівень фінансової безпеки підприємства* 259
Олійник Надія Юріївна, *Комунікаційний процес в управлінні: система процесу обміну інформацією* 262
Куліков Геннадій Тимофійович, *Мотивація здобуття робітничих професій в умовах сучасної трансформації ринку праці* 265
Карвацка Наталія Станіславівна, Гриневич Олександра Сергіївна, *Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємстві* 268
Качула Світлана Валентинівна, *Фінансове забезпечення сталого розвитку сільського господарства в умовах цифровізації* 270
Андрейцева Ірина Анатоліївна, *Використання програмних продуктів у підборі персоналу* 274
Дороніна Майя Степанівна, *Інтелектуальні і духовні ресурси молоді* 276
Богатчик Людмила Анатоліївна, Данчук Тетяна Владиславівна, *Аналіз складових організації обліку дебіторської заборгованості в системі управління підприємством* 278
Горбатюк Олександр Вікторович, Галенко Єлизавета Володимирівна, Лободзінський Антон Дмитрович, *Концепція «4Р» в міжнародному маркетингу* 281
Кошонько Олена Василівна, Кудравцева Софія Олександрівна, *Економічне обґрунтування та оцінка ризиків у бізнесі в умовах сьогодення* 282
Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Яцкова Катерина Павлівна, *Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні* 287
Бугіль Світлана Ярославівна, *Інноваційні маркетингові підходи розвитку туристичних дестинацій* 289
Пономарьова Наталія Анатоліївна, *Виявлення та оцінка ризиків суттєвого викривлення в процесі аудиту фінансової звітності* 291
Хрущ Ніла Анатоліївна, Яремчук Олександр Володимирович, *Характеристика невизначеності в контексті забезпечення фінансової безпеки* 295
Карпенко Андрій Володимирович, Карпенко Наталя Миколаївна, *Формування проєктної команди у кластерних організаціях* 296
Скоробогата Лариса Вікторівна, Пєшкова Вікторія Олегівна, *Адміністрування фінансово-економічних процесів у форматі фінансового моніторінгу: загрози, обмеження та перспективи реалізації* 299

СЕКЦІЯ 7. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні HR, економіці та бізнесі

Проскурович Оксана Василівна, Вальков Олександр Броніславович, Горбатюк Катерина Володимирівна, *Тенденції застосування інформаційних технологій в управлінні HR* 304

Горбатюк Катерина Володимирівна, *Використання нечітких методів обробки інформації при побудові системи HR-інжинірингу на підприємстві* 307

Комар Юрій Миколайович, Дубас Ростислав Григорович, Комар Віктор Юрійович, *Моделі повноцінного управління формуванням знань студента в системі мікрорівневої підготовки* 310

Комар Віктор Юрійович, *Концепція створення повноцінної навчальної книги з дисципліни самоуправління навчанням студента* 316

Григорук Павло Михайлович, Левицький Олег Олегович, *Інновації як чинник економічного розвитку* 319

Григорук Павло Михайлович, Гладун Павло Андрійович, *Інноваційний потенціал як чинник забезпечення економічної безпеки* 320

Баксалова Ольга Михайлівна, Коротун Юлія Вікторівна, *Розвиток цифрової економіки як можливість так і загроза інформаційній безпеці країни* 321

СЕКЦІЯ 1

«ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ, ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ У XXI СТОЛІТТІ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ І СВІТОВОЇ ЕКОНОМІК»

МОРОЗ ОЛЕГ СЕМЕНОВИЧ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького Національного Університету

ІНЖИНІРИНГОВИЙ ПІДХІД ДО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ 2022 р.

В умовах швидких темпів як техніко-технологічних умов і вимог споживачів, так і конкурентного середовища функціонування бізнесу в цілому, бізнесові структури зобов'язані забезпечити максимально раціональні, злагоджені та ефективні механізми управління та моделі розвитку. Одним з основних типів бізнес-процесів, що відбуваються як всередині бізнесової структури, так і навколо неї, що є необхідною складовою умова будь-якого підприємства є процес управління людськими ресурсами (HR-менеджмент).

Враховуючи на те, що саме HR-процеси в більшості випадків відіграють ключову роль у досягнені стратегічних цілей підприємства, надаючи підприємницькій діяльності характеристик гнучкості, визначення оптимальних підходів до вдосконалення HR-менеджменту, на наш погляд, є актуальним та має стати ядром та базою подальших трансформацій в бізнес-структурі.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах кризи 2022р., що відбувається в Україні та має унікальні особливості з точки зору впливу як на бізнес в цілому, так і на ринок праці та соціальні відносини в країні.

Поняття «криза» (у перекладі з др. грец. рішення, поворотний пункт) можна розглядати як стан, при якому існуючі засоби досягнення цілей стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації. Економічна криза - відносне надвиробництво товарів та послуг, які не знаходять можливості для реалізації внаслідок, в першу чергу, обмеженості платоспроможності учасників ринкових відносин. Ця криза характеризується, зокрема, такими показниками як падіння обсягів виробництва та споживання індивідуальними господарствами, ростом безробіття та масовим скороченням робочих місць, падіння фондових індексів, тощо. З поняттям економічна криза тісно пов’язані такі кризи як фінансова, валютна, біржова, енергетична, екологічна, тощо. Підґрунтям та/або результатом економічної кризи є політична криза - коли в державі складається ситуація, коли, через неможливість здійснення узгоджених дій між політичними силами, призупиняються законотворчі та нормотворчі процеси, послаблюється результативність державного управління та контролю діяльності його суб’єктів. [1] Політична криза на міждержавному рівні коли політика однієї держави або їх блоків реалізується насильницькими засобами призводить до воєнних конфліктів та/або повномасштабної війни.

Особливістю кризи 2022р., що відбувається в Україні, є одночасне поєднання впливу світової економічної та енергетичної криз з проведенням на території країни військових дій, пов’язаних з протистоянням окупації її території. В цих умовах чинники, які притаманні ознакам кризових явищ, що відбуваються в країнах «об’єднаного заходу» (або наших «західних партнерів»), в умовах України мають характер різноспрямованої дії : а) зупинка (припинення діяльності) окремих підприємств в Україні поєднується з їх суттєвим руйнуванням та, в окремих випадках, повним знищенням енергетичної та транспортної інфраструктури; б) наявність підвищеного рівня інфляції в Україні поєднується з повною залежністю її фінансової системи від «фінансової допомоги» з боку країн-партнерів та міжнародних організацій; в) надання «військової допомоги» з боку країн-партнерів дає можливість нарощування в цих країнах виробництва у військово-промисловому комплексу та галузях пов’язаних з ним, в той час як в Україні зростає залежність перед виробниками зброї; г) створення певної «резервної армії» праце здатних майбутніх найманих працівників в Україні поєднується як з міграцією праце спроможних громадян, так і втратами кадрових працівників на фронті (найчастіше це стосується кваліфікованих працівників); д) існування

певних соціальних програм підтримки населення за часів кризи в економічно розвинутих країнах в Україні стикається з проблематичним розгортанням аналогічних програм та проектів в наслідок обмеженості фінансових можливостей та потреби спрямування суттєвих витрат на оборону. Зазначені та багато інших обставин, які в наслідок війни створюють унікальні особливості криз 2022р. в Україні, потребують приділення ретельної уваги до вдосконаленню підходів щодо HR-менеджменту (процесу управління персоналом) в організаціях (підприємствах, закладах, установах).

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для бізнесових структур де до початку кризових явищ в економіці вже існували певні проблеми в системі управління персоналом. Серед найрозповсюджених проблем HR-менеджменту можна зазначити, зокрема, такі як : а) управління персоналом не включалося до стратегічних пріоритетів компанії; б)кадрові регламенти та документи слабо збалансовані як за стратегічними, адміністративними та операційними контурами діяльності і між собою, так і майже не збалансовані з регламентами інших функціональних областей та взаємодія кадрових, вищих та лінійно-функціональних менеджерів у частини управління персоналом немає чіткого розмежування обов’язків, прав і відповідальності; в) кадрові процеси, в багатьох випадках, реалізуються як стандартний набір дій, які значною мірою слабо формалізовані, не щільно пов'язані у змістовному та процедурному відносинах як одна з однією, так і з іншими бізнес-процесами, з культурою та зі стратегією компанії, не пов'язані з логікою життєвого циклу персоналу, тощо; г) проблеми, що пов’язані як з визначенням та реалізацією корпоративної моделі компетенцій – компетенції ще стали стрижнем існування управління людськими ресурсами, а їх опис (якщо існує) не відповідає реальному практичному стану речей, так і з точки зору наявності у вищих, функціональних та лінійних керівників «людських» компетенцій – особистих умінь роботи з персоналом, знання закономірностей свідомості та поведінки співробітників, тощо; е) відсутність комплексних інформаційних систем, що дозволяють вирішувати власне управлінські персоналом, обмежуючись використанням обліково-розрахункових програмних продуктів з обліку персоналу та розрахунків по оплаті праці, соціальних програмах, тощо. Окрім зазначених аспектів проблеми вдосконалення HR-менеджменту в бізнесових структурах, необхідно звернути особливу увагу на низьку кількість наукових досліджень вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом, якість яких перебуває на нижчому рівні, ніж цього вимагає практика. Майже повний відхід держави від впливу на відносини «роботодавець-найманий працівник» (як на законодавчому, так і на договірному рівнях – реальний вплив на зазначені відносини мають колективні договори та певним чином галузеві угоди, де відсутня сторона держави) з одного боку, а також відсутність виразного запиту на дослідження в зазначеній галузі з боку практиків (обмеження на рівні корпоративних програм та проектів), з іншого боку, призводить до того що наукові дослідження в сфері HR-менеджменту в окремих випадках підмінюватися досить примітивними статистичними розрахунками (в разі отримання необхідної інформації).

Таким чином, вихід з наслідків кризи 2022р. потребує, окрім завершення війни, проведення певного комплексу заходів, спрямованих як на відновлення економіки країни в цілому та окремих бізнесових структур, зокрема, так і певних змін в існуючих підходах до управління людськими ресурсам (HR-менеджменту) цих бізнесових структур. Одним з напрямів проведення таких змін може стати використання технологій інжинірингу.

Впровадження інжинірингового підходу до системи HR-менеджменту в бізнесовій структурі потребує реалізації видів робіт з побудови системи управління персоналом , як пов’язаних між собою бізнес-процесів.

Ідея використання інжинірингового підходу до процесів управління не є новою – її концептуальні основи визначив свого часу в роботі «Принципи наукового менеджменту» один з засновників «класичної школи менеджменту» Ф. Тейлор. [2] Розвинули горизонти

використання терміну «бізнес-інжиніринг» М. Хаммер і Дж. Чампі, визначивши сутність та принципи застосування інжинірингових підходів до управління бізнес-процесами. [3]

Термін «інжиніринг» походить від англійського слова «*engineering*», що означає «споруджувати, проектувати, влаштовувати, затівати, придумувати, винаходити». Тобто інжиніринг визначається як сукупність інтелектуальних видів діяльності, що має своєю кінцевою метою отримання найкращих (оптимальних) результатів від витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного призначення за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів (матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, тощо) у їх єдності і взаємозв'язку. Для інжинірингового підходу характерним є визначення методів організації та управління, на основі передових науково- технічних досягнень і з урахуванням конкретних умов та проектів. Відносно зазначених методів і засобів, що призначені для кардинального поліпшення основних показників діяльності бізнесу шляхом аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів мова йде про реінжиніринг (бізнес-процес реінжинірингу), який включає як зворотний інжиніринг (інжиніринг існуючого бізнесу), так і прямий інжиніринг (інжиніринг нового бізнесу). Цикл інжинірингу (як прямого, так і зворотного) охоплює: а) дослідження певної ринкової ситуації, стану внутрішнього та зовнішнього середовища суб’єкту реінжинірингу; б) проектування та розроблення робочих технічних та регулюючих документів відносно впровадження заходів щодо удосконалення процесу; в) реалізація розроблених заходів, здійснення контролю, супроводження та надання після проектних послуг та рекомендацій щодо оптимізації процесу.

Інжиніринговий підхід до управління людськими ресурсам (HR-менеджменту) передбачає системну організацію управління людськими ресурсами, що інтегрує людину, корпоративну архітектуру та інформаційні технології в єдине ціле. Методологічною основою такого підходу є: а) системний підхід до проведення удосконалення системи управління (базова методологія, яка передбачає подання окремих об'єктів, що беруть участь у процесі, для їх розгляду як цілісної системи); б) комплекс інформаційних та соціально-психологічних підходів (приватні методології); в) бізнес-процес реінжинірингу видів діяльності (загальна методологія). При цьому впровадження інжиніринговий підходу до HR-менеджменту має базуватися на певних принципах, зокрема : а) принцип цілеспрямованої зміни як окремих елементів, так і систему в цілому (перехід від традиційного реактивного способу управління до запобіжного способу управління); б) принципі ієрархічної взаємопов'язаності окремих елементів системи (відбір, підбір, комплектування, розвиток, оцінка персоналу, оплата його праці та трудова мотивація, соціальні взаємини та дисципліна); в) принципі досягнення синкретичності (це більше суми складових його частин) - наскільки оптимально, результативна та ефективно побудовано взаємодію між елементами системи та окремими процесами, що становлять ці елементи, тощо. [3] По суті йдеться про створення управлінських технологій нового покоління – інтегрованих технологій, що базуються на сучасних засобах збору, обробки та аналізу інформації.

Саме такий підхід до вдосконалення процесів, що належать до окремих складових управління людськими ресурсами та до вдосконалення HR-менеджменту в цілому, на наш погляд, допоможе подолати наслідки кризи 2022р., бо такий системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами ґрунтується на інтеграції концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства в цілому через побудову оптимальної організаційної структури управління бізнесом, оптимізацію окремих бізнес-процесів, автоматизацію процесів управлінської діяльності та корпоративну культуру бізнесової структури.

Література

1. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. URL.: http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/18985

2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. URL.: https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm.

3. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. URL.: https://www.you-books.com/book/M-Hammer/Reinzhiniring-korporaczii-Manifest-revolyuczii-v-b

4. Кондратьев В.В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг: как построить современную модель организации деятельности персонала. URL.: https://mybook.ru/author/vyacheslav-kondratev/hr-inzhiniring/read/

ДОРОНІН АНДРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
ХАУСТОВА ВІКТОРІЯ ЄВГЕНІЇВНА
Харківський науково-дослідницький центр Національної Академії наук України

КОГНІТИВНА ЕКОНОМІКА. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Інформація і знання наповнюють сьогодні всі сфери життєдіяльності суспільства: економіку, політику, культуру, науку. Успішність економіки залежить від узгодження її суб'єктами своєї поведінки з вимогами вищих рівнів моделей суспільства: постіндустріального, інформаційного, когнітивного. Когнітивна економіка – це особлива галузь, в якій реалізуються процеси виробництва і використання знань. Вони тісно пов'язані і взаємообумовлені: Виробництво знань забезпечує бізнес новітніми технологіями, трансформує знання в економічні цінності. Для використання таких знань необхідні фінансові ресурси. Ефективність управління гармонійним розвитком виробництва і використання знань забезпечується в першу чергу когнітивними здібностями персоналу. Розумінням того, як людина отримує знання з різних джерел, комбінує їх, використовуючи власні технології. Цінність таких технологій полягає в оригінальності, в тому, що конкуренти їх не можуть скопіювати. Адже вони багато в чому з'являються інтуїтивно, через «осяння», поєднання ідей різних наукових дисциплін.

Природа конкретних ситуацій в економіці все більше і більше ускладнюється, багато в чому визначається особливостями поведінки суб'єктів господарювання. Когнітивні здібності людини дозволяють побороти суперечності цієї природи, зняти обмеження бурхливої спеціалізації наук, яка перестала забезпечувати свою теоретичну і практичну результативність.

Цю тезу можна повністю віднести до наук, які вивчають економічну сферу суспільства. Критерієм доцільності розвитку будь-якої науки є її здатність генерувати новітні знання, які дозволяють відповідати на запити практичних сфер життєдіяльності людини, в тому числі і економічної.

Практика показал, що її лінійні моделі, побудовані на економічних факторах і умовах, на здібності людини зібрати і проаналізувати значу кількість інформації, вже не працюють.

Нераціональність поведінки господарюючих суб'єктів знайшла відображення у працях багатьох лауреатів Нобелівської премії з економіки. Їх дослідження отримали визнання, тому що в них сформульовані і частково вирішені задачі гуманізації економічної науки, її соціалізації і психологізації.

Ця тенденція суттєво впливає на уявлення структури капіталу. Як економічна категорія капітал швидко доповнюється компонентами, пов'язаними із здібностями людини пізнавати світ, з характером її емоційної реакції на економічну ситуацію, її вмінням капіталізувати

розуміння способів вирішення нестандартних проблем, її намірами добросовісно працювати у творчій команді.

Перетворення знань з важливого додаткового фактору у вирішальний економічний ресурс стало передумовою обґрунтування сутності когнітивного капіталу. Визначило його переваги і проблеми. Важливою особливістю і проблемою ресурсного забезпечення когнітивної економіки є її соціалізація. Інтенсивний розвиток інтелектуалізації і інформатизації життя суспільства швидко підтвердив, що вирішення суттєвих проблем економіки можливе не окремою творчою людиною – інтелектуальним капіталістом, а командою таких капіталістів.

Практика свідчить, що потенціал соціальних спільнот інтелектуальних капіталістів формується не адміністративними чи економічними інструментами керівника, а його здібністю використовувати соціально-психологічні і освітньо-виховні механізми впливу. Саме вони забезпечують введення в дію джерел свідомої відданості, прихильності працівника колективу. Така прихильність забезпечує розвиток його бажання, відповідальності і вміння обмінюватися з колегами смислами нових ідей, об'єднувати їх в єдину картину світу для розгляду нестандартної ситуації.

Технології створення творчого колективу в умовах формування когнітивної економіки і оцінка доцільності його результату поки що не мають методологічних обґрунтувань. Їх розробка актуалізувала проблему оцінки рівня розвитку соціального капіталу колективу. Вона передбачає як діагностику кількості і структури соціальних мереж, довіри і взаємних зобов'язань, так і узгодженості картин світу, поглядів, мови і термінології.

Якісні соціальні мережі працюючої команди створюють передумови розвитку комунікацій всередині колективу. Цінність комунікацій наростає із збільшенням кількості учасників комунікації. Однак обмеження часу на ухвалення рішень робить необхідним не стільки накопичення інформації для прийняття рішень, скільки скорочення часу на узгодження переконань і прийняття ефективних колективних рішень. Тому можливості створення потужної мережі комунікацій можна сприймати як потенціальний, але не завжди доцільний ресурс результативного спілкування членів творчого колективу.

Досягнення теорії Спіральної Динаміки свідомості дозволили визначити бар'єри на шляху формування спільного бачення членами унікальної ситуації,. Вони пов'язані із суттєвими відмінностями у розвитку конструктивних компонент індивідуальної свідомості, її орієнтації та формування групової свідомості.

Ще однією проблемою створення ефективного творчого колективу є значні відмінності тлумачення смислу, сутності і змісту категорій і понять представниками наукових дисциплін, які вивчають одну і ту ж предметну область практики. Причому якщо теоретичні передумови створення терміносистем поступово формуються, то прикладні методичні інструменти конкретної науки знаходяться поки що в стадії розробки.

Безумовно, вища школа в першу чергу повинна формувати здібності випускників працювати в полідисциплінарному полі вирішення проблем. Причому особливої цінності набувають, по-перше, їх знання і вміння самостійно розвивати актуальні знання, користуючись власними джерелами їх генерування. По-друге, їх бажання і здібності ділитися такими знаннями з колегами, капіталізувати їх.

Наразі компетентнісний підхід до організації освітніх процесів швидко опановується викладачами. Однак він вже потребує доповнення переліку компентностей майбутнього спеціаліста когнітивною, яка формується поступово, проходячи через етапи навчально-пізнавальний, інтелектуально-пізнавальний, дослідницький. Ця компетентність забезпечить розвиток і реалізацію пізнавального потенціалу спеціаліста протягом всього його трудового життя, збереже його конкурентоздатність на ринку праці в когнітивній економіці.

ГОНЧАРЕНКО ОЛЬГА АНАТОЛІЇВНА
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЕКОНОМІЦІ: СТРАТЕГІЇ І НЕБЕЗПЕКИ

Технологічний прогрес дозволив людині змоделювати власне мислення та свідомість на штучних носіях. Штучний інтелект (далі - ШІ) наслідує сьогодні інтелектуальну діяльність людини в усіх сферах її життя. Економіка не є виключенням. Як це впливає на економіку?

ШІ допомагає усувати невизначеність майбутнього задля прийняття обґрунтованих рішень. У цьому сенсі ШІ слугує ефективним інструментом прогнозування.

ШІ робить принципи попиту та пропозиції більш індивідуалізованими. Це призводить до індивідуального ціноутворення.

ШІ робить теорію раціональних очікувань більш обґрунтованою. Коли раціональні агенти діють на ринку, вони роблять це для того, щоб максимізувати свою корисність. Проте вони не можуть бути раціональними. Найкраще, що вони можуть зробити, це бути раціонально обмеженими. ШІ робить межі раціональності гнучкими. Якщо раціональними агентами є люди, то вони ніколи не максимізують корисність, оскільки вважать це ризикованою стратегією. Якщо ж раціональними агентами є машини, то вони краще максимізують корисність, оскільки здатні передбачити і прорахувати усі ризики.

ШІ робить ринки більш симетричними, а, отже, більш ефективними. Коли покупці та продавці товарів мають нерівну інформацію, то ринки є асиметричними і неефективними. Теорія ігор допомагає зрозуміти динаміку ситуації, а якій взаємодіють агенти. У теорії ігор агенти взаємодіють за певними правилами, поки не досягнуть рівноваги. Проте математика добре працює для взаємодії з меншою кількістю агентів. ШІ здатен розширити кількість агентів, які можуть взаємодіяти у симуляції, і тим самим досягти бажаної рівноваги та визначити правила, за яких вона стає можливою.

Перспективи розвитку ШІ у економіці супроводжуються певними ризиками та моральними небезпеками.

ШІ має потенціал змінити спосіб прийняття рішень та ринках. Це може означати значні переваги для споживачів у вигляді нових продуктів, зниження цін завдяки більш ефективним бізнес-процесам і навіть допомоги в прийнятті складних рішень про покупку. Проте, змінюючи ринкову динаміку, ШІ також може серйозно послабити конкуренцію у спосіб, який не легко вирішити за допомогою існуючих інструментів забезпечення конкуренції. Сьогодні занадто рано говорити про те, чи зможе ШІ використати свій потенціал для отримання значних проконкурентних переваг для споживачів, чи це призведе до широкомасштабної шкоди для конкуренції. Однак очевидно, що конкурентна політика відіграватиме важливу роль в управлінні потенційними темними сторонами ШІ.

Попри те, що принципи ШІ пропагують такі цінності, як справедливість, прозорість та безпека, спостерігається систематичне порушення ШІ конфіденційності та анонімності у сфері економіки. ШІ знає про людину більше ніж вона сама знає про себе. Достатньо комусь відвідати якийсь сайт, як ШІ пропонуватиме йому саме ту продукцію, яка була на тому сайті.

З огляду на перспективу ШІ повністю відтворити в майбутньому людську свідомість, людству варто вже сьогодні усвідомлювати його можливі стратегії розвитку та небезпеки. Не викликає сумніву, що це також є доречним і потрібним у сфері економіки.

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
КРУТЬ ЕВЕЛІНА ВІКТОРІВНА,
ЧИКИРДА АНЖЕЛІКА ПЕТРІВНА
Хмельницький національний університет

ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ HR-БРЕНДИНГУ У ВЕДЕНІ БІЗНЕСУ В XXI СТ.

HR-брендинг - це свідомий і цілеспрямований процес вибудовування іміджу компанії. Завдання цього інструменту - зробити так, щоб приплив нових крутих спеціалістів збільшувався, а відтік працівників не відбувався. Саме в цьому й полягає відмінність між свідомою роботою над брендингом і тим, як компанія розповідає про себе [1].

Термін «HR-брендинг», або «брендинг роботодавця», виник в управлінні персоналом порівняно недавно. Перші дослідження в галузі HR-брендингупочали проводитися у Великій Британії в середині 90-х років XIX ст. Поступово з'являється література, присвячена цій проблематиці, і в Україні. Теоретично обґрунтовуючи головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-брендингу, погляди зазначених авторів на поставлену проблему часто відрізняються один від одного. Узагальнених, підкріплених аналітичними дослідженнями єдиних понять та цілей бренду роботодавця досі не існує, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень у даному напрямі. Також залишаються поза увагою й питання стану бренду компанії як роботодавця в Україні [2].

Бренд компанії як роботодавця – сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільової аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці, рис.1.

Рис.1. Види HR-брендингу [1-3]

Бренд компанії як роботодавця формується на основі вірогідних знань і оцінок працівників, закріплених власним досвідом взаємодії з компанією- роботодавцем, рис.1.

Імідж компанії як роботодавця – це комплект створених образів і повідомлень про компанію як про позитивне місце роботи, які транслюються на ринок праці всіма можливими способами. Репутація роботодавця є досить штучно створеним образом, який існує в думках людей. Як правило, працівники можуть знайти досить багато різної інформації про компанію-роботодавця, історія взаємовідносин з компанією-роботодавцем у кожного працівника різна, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. Імідж роботодавця може не відображати реальні характеристики умов зайнятості в компанії, скоріше відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією – роботодавцем.

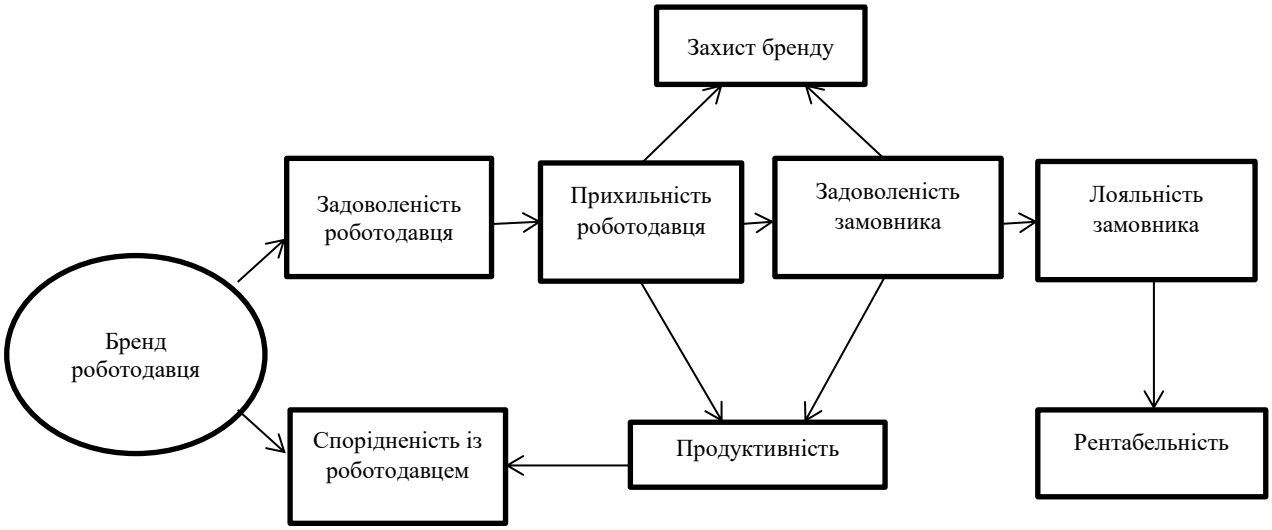

Рис. 2. Структура бренду роботодавця [1-3]

Концепція HR-брендингу та його здатність зберігати права особи є надзвичайно важливими щодо успіху організації на ринку. Інтерес до теми триває, а дослідження свідчать, що успіх бізнесу може залежати, насамперед, від його здатності формувати відповідну репутацію компанії як роботодавця. HR-брендинг поступово стає життєво важливим чинником успіху організації на ринку, а отже, привертає все більшу увагу з боку менеджменту підприємства.

Урешті-решт, брендинг є таким, який чітко визначає конкурентні марки, тобто «обличчя» тієї чи іншої компанії, саме систему їхнього менеджменту, що створює відповідні умови праці персоналу. Відомий дослідник Г. Девіс визначив позитивний вплив роботодавців на брендинг. Ключові результати, які містить у собі HR-брендинг для організації, наведено у так званій «моделі бренду роботодавця». Дана модель віддзеркалює залежність між основними складниками формування бренду роботодавця: прихильністю, продуктивністю, задоволеністю, привабливістю, лояльністю і поведінкою працівника [1-3].

Своєю чергою, маркетингові та організаційні стратегії також відіграють значну роль у формуванні HR-брендингу компанії. Бренд є інвестицією у майбутнє. Фірма, набираючи обертів, завойовує дедалі нових і нових споживачів. Чим краще справи йдуть на ринку, тим значно дорожчим виступає грошовий еквівалент торгової марки. Бренд сам визначає межі, в яких він присутній, і здатний розвивати не тільки категорії товарів, а й галузі виробництва.

Пандемія змусила багато компаній навчиться працювати з віддаленими командами. Організації зрозуміли, що співробітників можна шукати без будь-яких географічних обмежень. Важливо розуміти, що віддалена робота більше нікуди не подінеться, оскільки і

співробітники, і роботодавці оцінили переваги такої форми зайнятості. Наприклад, понад 50% співробітників компанії Dell продовжать працювати віддалено, навіть після пандемії. А в Mastercard понад 90% персоналу компаній з усього світу працюють і будуть продовжувати працювати віддалено.

Важливо створити в компанії таку корпоративну культуру і цінності, які будуть відповідати цінностям співробітників і кандидатів. Різні соціальні хвилювання показали, що виявлення проблем, які викликають розмови й зміни – це не погано. Але важливо навчитися виявляти й контролювати конфлікти, які можуть через це виникнути [1-3].

Література

1. 8 тенденцій брендингу роботодавця на 2021 рік URL:https://hurma.work/blog/8-tendenczij-brendyngu-robotodavczya-na-2021-rik/
2. HR-брендинг – формування іміджу підприємстваURL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/38.pdf
3. HR-бренд: сутність та стан в українiurl:https://er.knutd.edu.ua/ bitstream/123456789/9917/1/OIIP2017_P172-179.pdf

КОШОНЬКО ОЛЕНА ВАСИЛІВНА
Хмельницький національний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стрімкі зміни та виклики, які в сучасних умовах формують нове середовище бізнесу, вимагають пошуку гнучких і адаптивних підходів до управління загалом. Споживачі хочуть швидко задовольняти свої потреби за нових форм взаємодії з продавцем, виробники - у пошуках інновацій та нових підходів захоплення частки ринку. Тому всі бізнес-процеси потребують трансформації та спрямованості на задоволення споживчого попиту, як з боку покупців (споживачів), так і партнерів. Традиційні бізнес-моделі почали відходити в минуле або значно змінюватись із урахуванням поточної ситуації на ринку. Криза, викликана пандемією COVID-19, військовою агресією зі сторони росії, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до HR-менеджменту. Стає зрозумілим, що поки організації подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість із них інвестували недостатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів [1]. Таким чином, за умов нових викликів спричинених війною, існує нагальна потреба переосмислення бізнес-інжинірингу організацій у напрямі зміни бізнес-моделі на соціально-орієнтовані, у яких процес HR-менеджменту є провідним. Трансформації потребують також інформаційо-комунікативні моделі організацій, які повинні відповідати гнучкому реагуванню на потреби ринку та вимогам діджиталізації. Виклики останніх років додали до соціально-трудової сфери нових вимог, пов’язаних із необхідністю швидкого переведення частини робочих процесів у віддалений доступ і тому організації праці у гібридному або змішаному режимі (одночасно офлайн та онлайн), що вимагає прийняття нестандартних управлінських рішень та відповідної зміни підходів до організації процесів HR-менеджменту на рівні суб’єктів господарювання. Всі ці зміни докорінно трансформують соціально-трудову сферу, на основі чого фахівці виокремлюють основні узагальнені тренди розвитку ринку праці.

Ринок праці України протягом всіх років незалежності постійно перебуває під впливом різного роду ризиків, що негативним чином позначається на тенденціях його розвитку та проявляється у його суттєвому відставанні від світових HR-трендів. Компанії починають відходити від стандартних моделей HR-менеджменту та будують власну гнучку політику в

сфері управління персоналом, зосереджуючись при цьому на комплексному розв'язанні поточних проблем у виробничо-господарській сфері та задоволенні потреб персоналу, який розглядається як партнер та джерело зростання доданої вартості та прибутку компанії. З цією метою значну увагу приділяється створенню за допомогою методик лайф-коучингу достатнього рівня задоволеності кожного працівника власним життям та впевненості у стабільному майбутньому. HR-менеджер за таких умов відіграє доволі важливу роль у ефективному функціонуванні компанії. Саме тому при підборі кандидатів на позицію HR-менеджера основна увага приділяється його надійності та активній життєвій позиції, необхідному набору потрібних навичок та професійних компетентностей, розвинутому емоційному інтелекту та емпатії фахівця. Такі вимоги пояснюються тим, що сфера професійних обов'язків HR-менеджера поступово починає розширюватися через посилення проявів соціально відповідальної поведінки компанії і тепер крім безпосередньо працівників охоплює ринок праці як джерело потенційних працівників, клієнтів компанії, місцеве населення або інших стейкхолдерів залежно від обраної керівництвом стратегії. HR-менеджери опановують новітні для сфери управління персоналом інструменти, такі як технології віртуальної реальності Метавсесвіту та дизайн-мислення. Це дозволяє досягати очікуваних результатів у різних сферах управління персоналом, які сьогодні поділяються на окремі блоки, пов'язані з такою тематикою, як операційна діяльність, стратегія розвитку або успіх конкретної людини.

Як і інші працівники індустрії та загалом українських компаній, HR під час війни також зіштовхнулися з новими викликами. Перед ними постало чимало незнайомих завдань, часто-густо пов'язаних з нерозумінням, як правильно чинити в кожному конкретному випадку, як випрацювати підходи для кожної із ситуацій. Серед найголовніших викликів: розгубленість співробітників, часті зміни у психологічному стані та настрої людей; небажання співробітників переміщатись до більш безпечних місць; нерозуміння людей, як виїхати з небезпечних регіонів; втрата контакту з працівниками, неможливість зв'язатись, пошук контакту через рідних та близьких; неможливість людей працювати під час переміщення в безпечні локації, перебування в окупації чи зоні бойових дій, під час служби в армії, чи банально — у зв'язку з нестабільним моральним станом; щоденний трекінг місцеперебування багатьох співробітників; стривоженість клієнтів і необхідність їх регулярного інформування. «Спокій клієнтів» безумовно не є завданням HR, скоріше — акаунт-менеджменту. Однак, саме HR-и відпрацьовували збір детальних даних щодо місцеперебування працівників та їхньої можливості/неможливості працювати в ті чи інші тижні, дні, години і доносили всю необхідну інформацію до акаунт-менеджерів, які вже інформували клієнтів; вимушеність працювати в турбулентному і непередбачуваному форматі з можливістю мінімального планування — максимум на один-два дні. Щось планувати на тижні чи місяці стало майже неможливо.

Більшість стандартних планових практик компанії призупинили або ж актуалізували. До прикладу, у перші тижні війни Performance review (оцінка ефективності співробітників за певний проміжок часу) втратив свою актуальність саме через неможливість довгострокового планування. В умовах розпачу, масових переселень та турбулентності не всі готові дивитися на свій розвиток з ретроспективи попереднього періоду та складати довгострокові плани розвитку на майбутнє. Не готовими до цього виявились і компанії, яким також потрібен був час для того, щоб зорієнтуватися, як далі працювати й будувати роботу з персоналом. Натомість додалось декілька речей, які на певний час стали надзвичайно важливими: необхідність у тісній особистій взаємодії з працівниками й перевірка стану кожної людини «на сьогодні»: де співробітник, що з ним відбувається, як він себе почуває, яка допомога йому потрібна. Допомога може бути різною. Інколи колегу треба підтримати матеріально, інколи — допомогти з релокейтом або бекапом на поточному проєкті, інколи — просто поговорити.

В ситуації, що склалася, HR-ам доводиться докладати чимало зусиль для стабілізації психоемоційного стану працівників, щоб люди могли ефективно виконувати свою роботу,

підтримувати бізнес на плаву і забезпечувати дохідність компанії. Але як підтримувати працівників в такий важкий період і не перегоріти самому? Тут в пригоді стануть ті техніки самодопомоги та роботи зі своїм внутрішнім станом, які мають бути в арсеналі кожного HR-спеціаліста. Також про це має потурбуватися керівник HR-команди. З початком воєнних дій HR-и призвичаїлися працювати в динамічному середовищі та діяти спільно, гнучко і залежно від ситуації. Складно сказати, як скоро ми повернемось до довоєнної роботи з плановими практиками. Однак те, що точно зміниться — тепер в роботі HR буде більше спонтанності, креативу, гнучкості, готовності вміло підтримувати та супроводжувати зміни в організації. Таким чином, незважаючи на складнощі викликані війною, українські громадяни та український бізнес поступово пристосовуються, рівень оптимізму зростає незважаючи на невизначеність. Подальша виважена політика уряду щодо спрощення умов ведення бізнесу та успіхи ЗСУ безперечно сприятимуть активнішому відновленню ділової активності.

У наслідок військової агресії сусідньої країни Україна понесла значних людських втрат через загибель цивільного населення та військових, внутрішнє вимушене переміщення населення до безпечніших регіонів країни та перетин українцями державного кордону України в статусі біженців. Так, за даними Агентства ООН у справах біженців на 07 червня 2022 р. державний кордон України у бік Європи перетнуло 7,3 млн осіб, у зворотному напрямі - 2,3 млн осіб [2]. Під окупацію країни-агресорки потрапили нові міста і селища, Україна через руйнування та неможливість здійснення релокації втратила велику кількість промислових підприємств, знищується житловий фонд та інфраструктура. Щоденно Україна несе непоправні втрати, і чим довше буде тривати війна, тим більшою буде шкода, заподіяна країні. За цих умов представники ділового середовища країни мають докладати максимальних зусиль для збереження власного людського капіталу, знаходити можливості для стимулювання праці та мотивації працівників до професійного та особистісного розвитку, запроваджувати інструменти для втримання у штаті талантів, навіть якщо вони фізично знаходяться за межами країни тощо. Крім того, досить поширеною практикою є працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, що є проявом соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. Причому, у більшості випадків таке працевлаштування здійснюється без наявності відкритих вакансій, що тягне за собою скорочення рівня оплати праці. Ситуація в економіці та у діловому середовищі країни негативним чином позначилися і на функціонуванні ринку праці, де спостерігається суттєве уповільнення всіх операцій.

З початку війни з РФ економіка України зазнала значного удару - зруйнована інфраструктура та ціла низка підприємств, обмеження доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту, інфляція, девальвація, міграція населення. За останніми оцінками Світового банку втрати від війни становлять близько $350 млрд, ВВП країни зменшиться більш ніж на третину. Зрозуміло, що в таких складних умовах бізнесу важко працювати.

Проте бізнес продовжує адаптуватися до воєнних умов, оговтується від шоку та дещо зменшив негативні оцінки перспектив своєї роботи. Підприємства промисловості підвищили оцінки з огляду на поступове налагодження каналів постачання, пристосування до нових умов, та з урахуванням релокації частини підприємств до більш безпечних регіонів. Вперше за останні місяці підприємства почали прогнозувати збільшення обсягів виготовленої продукції, проте оцінки щодо зайнятості залишаються доволі стриманими.

Серед основних проблемних питань, що стримують відновлення та розвиток бізнесу, - невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації, обмежені ресурси, проблеми з логістикою, з кваліфікованими кадрами, падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Бізнесу варто звернути увагу, що до програми релокації може долучитися будь-яке підприємство. Можна повністю або частково перевезти свої потужності. Потрібно подати заявку на переміщення, вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування. Загалом, відносно стримані рішення бізнесу

щодо релокації (за півроку лише 725 підприємств) пояснюються складнощами з перевезенням обладнання, коштами на релокацію, логістикою та іншими проблемами. Не в останню чергу, на рішення бізнесу впливає той факт, що регіони, куди перевозять підприємства, не є достатньо індустріально розвинутими порівняно зі східними областями. Промислова інфраструктура на заході країни не влаштовує багатьох підприємців.

Одним із інструментів, який може вирішити питання інфраструктури для релокованих підприємств, є розвиток індустріальних парків. Їх в Україні зареєстровано більше 50, проте більшість існують лише на «папері». До нещодавніх законодавчих змін у парків не було стимулів для розвитку. Тепер для парків запровадили компенсації з приєднання до мереж, за кредитами, інвестиціями, додаткові податкові і митні пільги: звільнення від ПДВ та мита на ввезення нового обладнання; звільнення з прибутку протягом 10 років; надання права органам місцевого самоврядування на встановлення пільгових ставок податку на нерухомість та плати за землю. Розвиток інфраструктури парків дозволить швидко запустити промислові потужності релокованих підприємств та створити нові робочі місця. Понад 20 індустріальних парків розташовані в дев'яти областях - місцях релокації підприємств.

Зокрема, нещодавно були створені два індустріальні парки в Чернівецькій області. Це - Хотин Invest (текстильна та деревообробна промисловість), «Енергія Буковини» (деревообробна та харчова промисловість), «Марамуреш» у Закарпатській області (деревообробна промисловість і меблеве виробництво), «Л-ТАУН» у Київській області (агропромисловість та машинобудування). Крім того, рекомендую бізнесу звернути увагу на відновлення процесу приватизації. Це один із можливих інструментів, який може допомогти частково вирішити проблеми пов'язані з релокацією, зокрема вибором локації з відповідною інфраструктурою. В умовах обмеженості ресурсів бізнесу варто також активніше подаватись на державні програми, наприклад «Доступні кредити 5-7-9%». Програму реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП). У рамках програми діють тривідсоткові ставки (залежно від дати заснування бізнесу та річного обороту): 5% річних - якщо виручка до 25 млн грн і створюються мінімум 2 робочих місця протягом першого кварталу; 7% річних - для бізнесу з виручкою до 25 млн грн; 9% річних - для бізнесу з виручкою до 50 млн грн.

Також варто звернути увагу на грантові програми. На порталі держпослуг «Дія» (вкладка «єРобота») можна податись на декілька грантів, зокрема:

- грант на відкриття або розвиток власної справи. Розмір гранту - від 50 тис. до 250 тис. грн. Кошти можна спрямувати на придбання обладнання, закупівлю сировини, орендну плату (не більше 25% від суми гранту), лізинг обладнання тощо. Подаватись можуть як майбутні підприємці, так і чинні ФОП та юрособи;
- грант на стартап. Податись можуть ФОП або юридичні особи. Для цього потрібно зареєструватись на сайті Фонду розвитку інновацій. Розмір допомоги - від 750 тис. до 8 млн грн. Витратити грант можна на заробітну плату, консультаційні послуги, обладнання, маркетинг тощо.

Під час вибору місця релокації рекомендовано бізнесу звертати увагу на програми від місцевої влади з допомоги бізнесу. У Львові зареєстрованим підприємцям-переселенцям розробили три типи ваучерів для підтримки та розвитку бізнесу:

- ваучер на релокацію (до 100 тис. грн) - кошти можна спрямувати на відшкодування оренди, логістичних послуг чи ремонту обладнання;
- ваучер на компенсацію (до 300 тис. грн) - може відшкодувати витрати на комунальні послуги, оплату оренди, відновлення пошкодженого майна;
- інвестиційний ваучер (до 300 тис. грн) - можливість отримати відшкодування на придбання обладнання, оновлення матеріально-технічної бази, придбання чи оренди нерухомого майна.

В умовах невизначеності, багато власників бізнесів замислюються про те, щоб перемістити свій бізнес за кордон: повністю або частково, тимчасово або на постійній основі.

Найбільш схильні переїжджати за кордон компанії галузі IT, сфер професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я. Основними країнами релокації стали країни ЄС (Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, та Естонія), Туреччина, Молдова.

Рішення щодо релокації за кордон повинно включати механізми оцінки ризиків та переваг від переїзду, а також детальний контрольний перелік завдань із релокації. Важливо пам'ятати, що релокація бізнесу включає витрати, які виходять далеко за рамки витрат на фізично переміщення меблів, файлів і обладнання. Витрати на релокацію за кордон починають накопичуватися з дня прийняття рішення і продовжуються після того, як ви перевезете підприємство. Завдяки «митному безвізу» Україна отримує змогу швидше переміщувати товари між країнами Європейського регіону, зменшити бюрократичні процедури на митниці та можливості для зловживань, організувати обмін даними із сусідніми митницями фактично в режимі реального часу.

Література

1. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. *BCG*. 2021. June 30. URL: https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports.
2. УВКБ ООН оновлює дані про біженців з України, які відображають останні переміщення. УВКБ ООН, Агентство ООН у справах біженців. URL: https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee- data-reflecting-recent-movements_ua.html

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
ГУМЕНЮК ІЛЛЯ ОЛЕГОВИЧ
Хмельницький національний університет

ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних реаліях розвитку національної економіки докорінно видозмінюються мета й пріоритети економічної діяльності. Виробництво дедалі більше переорієнтовується на інтереси й потреби споживача. Ринкові нововведення та перетворення в Україні, перехід від адміністративно-командної системи до ринку вимагають розумних та своєчасних змін у влаштуванні суспільного виробництва, структурі управління персоналом організації. Водночас системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик та елементів механізму управління підприємствами, комплексне вдосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними питаннями в теоретичному аспекті, недостатньо відпрацьованими й не доведеними до практичного рівня використання в ринкових умовах [2].

Управління людськими ресурсами відноситься до стратегічного та узгодженого підходу до управління персоналом організації. Воно включає в себе набір взаємопов’язаних політик з ідеологічною та філософською спрямованістю та формує бізнес-орієнтований підхід до управління з метою досягнення конкурентних переваг [1].

Філософія, в контексті управління організацією, складається з інтегрованого набору припущень і переконань про те, що є метою діяльності. Ці припущення та переконання тих, хто створює організацію (власників), і тих, хто нею керує (менеджерів, особливо тих, хто приймає ключові рішення), стають основою для визначення бачення організації.

Філософія людини бере свій початок у двох передумовах – передумовах факту та передумовах цінності. Передумови фактів представляють описовий погляд на те, як

поводиться світ. Вони взяті з результатів досліджень і досвіду. Передумови цінностей представляють бачення бажаності певних цілей і видів діяльності. Філософія кадрів обертається навколо переконань керівництва та припущень про персонал, його природу, потреби, цінності та їхній підхід до роботи. Ці переконання та припущення визначають, як слід ставитися до людського ресурсу компанії.

Існує три підходи до управління персоналом: товарний підхід, технічний і гуманістичний. У товарному підході людина розглядається як товар, який можна купити або продати за певною ціною, як це було в практиці старої системи рабства. У технічному підході людина розглядається як частина машини, яка може бути встановлена як будь-яка інша частина. Обидва ці підходи розглядають людину як фізіологічну істоту [4].

У гуманістичному підході людина розглядається як особистість, яка має психологічне значення. Тому філософія HR повинна ґрунтуватися на таких переконаннях:

1. Персонал є найважливішим активом організації.
2. Кожного співробітника можна значною мірою розвивати, оскільки він має творчу енергію, яка використовується лише частково.
3. Працівники відчувають прихильність до своєї роботи в організації, якщо вони розвивають причетність до неї.
4. Працівники, швидше за все, розвинуть почуття причетності, якщо організація піклується про них і про задоволення їхніх потреб.
5. Працівники роблять максимальний внесок, якщо вони отримують можливість повністю розкрити свій потенціал і використати його.
6. Відповідальністю організації є створення здорового та мотивуючого робочого клімату, який характеризується відкритістю, ентузіазмом, довірою, взаємністю та співпрацею.

В цілому філософія управління пов’язана з такими проблемами:

1. Турбота про своїх кінцевих клієнтів – мільйони клієнтів.
2. Турбота про своїх постачальників – джерела сировини та допоміжних матеріалів.
3. Турбота про своїх співробітників - найцінніший актив.
4. Турбота про своїх конкурентів, щоб здорова конкуренція зрештою приносила користь клієнтам.
5. Турбота про своїх акціонерів, інвесторів.
6. Занепокоєння національними прагненнями країни [4].

Варто зазначити, що політика організації в будь-якій сфері має дві цілі: загальні цілі та конкретні цілі. Виклад загальних цілей має виражати організаційний підхід до конкретної сфери чи функції, тобто людських ресурсів, які лежать в основі їх важливості та ролі в досягненні організаційних цілей на довгостроковій основі. Конкретні цілі пов’язані з конкретною діяльністю у цій сфері, тобто наймання, розвиток, оцінка, мобільність людських ресурсів, системи стимулювання, виробничі відносини тощо. Кадрову політику слід розглядати саме в цьому контексті та вона має бути спрямовані на:

-формування компетентного і навченого персонал на всіх рівнях;

-забезпечення таких умов праці, які дозволили б персоналу розвинути щире почуття єдності з організацією та виконувати свої обов’язки з найбільшою ефективністю;

-забезпечення та створення відчуття відповідальності з боку тих, хто безпосередньо має справу з людськими ресурсами (прийняти гуманістичний підхід із гарантованим захистом основних прав працівників та їхньої гідності);

-розвиток умов для взаємної довіри та співпраці між керуючими та керованими на всіх рівнях організації;

-створення умов для розвитку персоналу та використання його повного потенціалу для власної вигоди, а також для вигоди організації [4].

Менеджмент повинен налаштовувати цілі своєї політики таким чином, щоб працівники виконували свою роботу та поставлені завдання чітко та ефективно [3]. Цей процес передбачає

розгляд людини як ресурсу, тобто як чогось із особливими психологічними властивостями, здібностями та обмеженнями, які потребують такої ж кількості інженерної уваги, як і властивості іншого джерела. Це також передбачає розгляд людських ресурсів як таких, що відрізняються від інших ресурсів.

Організаційна політика є певною мірою постійною ознакою кожної компанії. Будучи постійним планом, вона дає орієнтири для управлінських рішень. Тому політику слід розробляти на міцній основі. Якщо цього не зробити, менеджеру доведеться приймати рішення знову і знову. Однак те, які характеристики є правильною політикою, не може бути загальноприйнятим, оскільки ситуації дуже відрізняються, і організація може різнитися від інших щодо формування та впровадження власної кадрової політики. До основних їх характеристик відносяться наступні:

1.Зв'язок з цілями організації. Політика формулюється в контексті цілей організації, якщо намагається сприяти їх досягненню. Таким чином, при формулюванні політики слід усунути ті функції чи види діяльності, які не сприяють досягненню цілей. Наприклад, якщо політика заповнення вищих посад зсередини створює перешкоди для залучення талантів на вищому рівні, але організація потребує їх, політику можна змінити, оскільки за відсутності відповідної робочої сили організація може бути не в змозі досягти своїх цілей.

2. Заплановане формулювання. Політика має бути результатом ретельного та спланованого процесу формулювання, а не результатом рішень, прийнятих спонтанно.

3. Прозорість. Наскільки це можливо, політика має бути чіткою та не залишати місця для двозначності. Якщо виникає проблема неправильного тлумачення, організація повинна надати метод подолання неоднозначності. Крім того, політика надає певну свободу дій для прийняття управлінських рішень, але вона повинна звести до мінімуму кількість випадків, коли рішення ґрунтуються на особистому судженні. Якщо це трапляється часто, необхідно уважно вивчити політику та внести відповідні зміни.

4.Послідовність. Політика повинна забезпечувати узгодженість у роботі організаційних функцій. Часто організація формулює політику в різних функціональних областях, і кожна функція пов'язана з іншими функціями організації. Якщо політика в одній сфері не узгоджується з іншою, може виникнути конфлікт, що призведе до неефективності. Це трапляється дуже часто у функціях, які мають тісні стосунки, наприклад у виробництві та маркетингу чи фінансах та інших функціях. Таким чином, формулювання політики має здійснюватися комплексно, щоб політика в кожній сфері також сприяла іншим сферам.

5.Збалансованість. Розумна політика підтримує баланс між стабільністю та гнучкістю. З одного боку, політика є довгостроковою пропозицією, і вона повинна забезпечувати стабільність, щоб члени добре знали, що вони повинні робити в певних питаннях. З іншого боку, політика не повинна бути настільки негнучкою, щоб її неможливо було змінити, коли виникне потреба. Зміна може бути у формі додавання, заміни або видалення існуючої політики [4].

Таким чином, оскільки політика є різновидом постійного плану, її слід сформулювати після врахування різних факторів, які впливають на працездатність політики. Формулювання політики управління персоналом враховує низку факторів, таких як організаційна філософія, філософія управління персоналом, зовнішні фактори та внутрішні фактори. Коли всі ці фактори взяти до уваги, може існувати низка політичних альтернатив щодо певного питання. Після вибору політика вводиться в дію, і її результати відомі. Якщо політика працездатна, вона приймається як довгострокові необхідні зміни через зміну будь-якого з факторів, що впливають на кадрову політику.

Література

1.Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. – 2018. № 33. – С. 137–140.

2.Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2020. №31. – С.146-149.

3.Шаповал О., Іваній А., Гальченюк А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. № 5 (17). – С. 149–151.

4.Ramaraju A. Human resource management philosophy. International Journal of Management. – 2015. – pp. 776-783.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
ДОЦЕНКО ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день в період глобалізації світової економіки та економічних відносин зокрема у нашій країні, для її розвитку, розвитку сучасного підприємництва необхідно впроваджувати інноваційні заходи розвитку підприємств та організацій.

На даному етапі розвитку підприємництва як в Україні, так і у всьому світі однією з ключових умов конкурентоспроможності будь якого підприємства можна назвати високий рівень кваліфікації персоналу. Не секрет що за успішністю будь якого підприємства, компанії, фірми чи організації стоїть висококваліфікований персонал котрий забезпечує успішне виконання поставлених управлінцями завдань, обслуговування та керування сучасним та дорогим обладнанням, виготовлення якісної та конкурентоспроможної продукції. Однак за успішністю підприємства також знаходиться управлінський персонал, саме від їхніх рішень, настанов, планів та рекомендацій залежить розвиток робітничого персоналу, його навичок, умінь, керування робочим процесом та методами управління. Інноваційний підхід для управління людськими ресурсами

Позицію підприємства на ринку, його конкурентоспроможність та передумови розвитку можна оцінити за допомогою технологічних параметрів. На сьогоднішній день саме інноваційні заходи як у виробництві, так і у управлінні людськими ресурсами є основними умовами створення конкурентоспроможності підприємства.

Однак для запровадження сучасних рішень для задоволення інноваційних потреб у формуванні управління людськими ресурсами необхідні великі витрати. Для цього державі необхідно створити необхідні умови для розвитку інновацій, їх розвитку в галузі управління персоналом. Значною проблемою у виникненні кризових ситуацій підприємств, організацій та фірм можна виокремити недосконалість системи управління. В цьому і постає питання щодо інноваційних заходів, підходів управління людськими ресурсами, та їх розвитком [1].

Хочеться відзначити, що найважливішим фактором успішної діяльності будь-якої компанії є розвиток персоналу. Застосування вже існуючих або створення свого інноваційного методу допоможе вирішити дилему багатьох підприємств. Це може підштовхнути творчих працівників до внесення конструктивних пропозицій для розвитку компанії. Інноваційні методи в сфері управління персоналом значно змінили ставлення робітників до роботи.

Спостерігається потреба у висококваліфікованих фахівцях. Безумовно, не можна просто копіювати зарубіжні методи роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств, тому що це загрожує негативним ефектом – як економічним, так і психологічним [2]. Але деякі методи, які ми описували в цій роботі, заслуговують на пильну увагу і можуть застосовуватися на практиці.

Інновації не обійшли й управління людськими ресурсами. Нині на перший план виходять інноваційні методи управління, оскільки менеджмент сьогодні, перш за все – це управління на основі постійних нововведень [2]. Перш за все, щоб компанія сформувала ефективну систему конкурентних переваг, вона повинна організувати свою роботу та управління людськими ресурсами згідно з принципами, які диктують нові умови [2].

Інноваційне вдосконалення системи управління людськими ресурсами сервісних компаній, пошук нових підходів до менеджменту, набуває все більшого значення як фактор підвищення ефективності системи конкурентних переваг і є необхідним атрибутом успішного функціонування [3].

Інноваційний тип управління людськими ресурсами базується на побудові та втіленні економіко-організаційних інновацій і спрямований на вдосконалення праці, забезпечення відповідності необхідним параметрам ефективної діяльності промислового підприємства.

Підходи до інноваційного управління розвитком людських ресурсів підприємства можна об'єднати в три групи: перша – мотивація і стимулювання персоналу до ефективної інноваційної діяльності [3]; друга – формування інноваційної культури в компаніях та лояльності персоналу до інновацій; третя – формування систем безперервного корпоративного навчання. Розглянемо особливості мотивації та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності. Керівникам компаній та HR-менеджерам необхідно докласти максимум зусиль для створення творчої атмосфери та формування сприятливих умов для професійного зростання, набуття нових знань, умінь і навичок, а також обміну новаторськими ідеями. Слід також враховувати важливу роль нематеріального стимулювання, таку як відчуття причетності до командної справи, професійне визнання [1].

Головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління людськими ресурсами, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на всіх рівнях ієрархії. Тут важлива роль відводиться підбору персоналу, оскільки досягнення кінцевих цілей сервісних компаній значною мірою залежить від підбору [1].

Для того, щоб досягти високого рівня інноваційної культури та лояльності персоналу до інновацій на підприємстві, керівництву необхідно винагороджувати співробітників за успіх, забезпечувати необхідними ресурсами, бути максимально доступними і зрозумілими. Також слід враховувати час, необхідний працівникам для виконання завдання і надавати його, бути толерантними до невдач, чітко і ясно пояснювати важливість і значущість економіко-організаційних інновацій і уникати автоматичних відмов [1].

На наш погляд, підприємству варто почати приділяти увагу такому підходу до інноваційного управління розвитком людських ресурсів як формування систем безперервного корпоративного навчання. Дослідження показало, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у разі акценту на інноваційну активність власно тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання. У зв'язку з цим, особливо актуальним є питання про корпоративні університети [2].

Корпоративний університет – це продумана система безперервного навчання персоналу сервісних компаній, у рамках якої разом із традиційними методами сучасної бізнес-освіти використовуються такі методи розвитку людських ресурсів: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз і обговорення кейсів. Діяльність корпоративних університетів на промисловому підприємстві повинна включати наступні основні напрями: навчання фахівців та керівників компанії, інноваційним методам управління; консультування з питань використовування різних новітніх технологій; тренінги персоналу для формування необхідних навичок та вмінь; розвиток співробітників через наставництво та коучинг; формування системи безперервного управління знаннями [2].

Поміж сучасних методів розвитку людських ресурсів на підприємстві слід виділити – E-learning, тобто це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і

їх комбінації. Якісне впровадження системи E-learning, яку ще заведено називати LMS (learning management systems), в діяльність сервісних компаній дозволить домогтися високих результатів продуктивної діяльності, вирішити питання підвищення кваліфікації та освітньо-інтелектуального рівня людських ресурсів.

Розглянемо переваги впровадження LMS: підвищення кваліфікації, надання цінних, вузькоспеціалізованих знань відбувається без відриву співробітників від основного робочого місця; вибір системи електронного навчання дозволяє компанії оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу; електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі; у процесі навчання учасники можуть консультуватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн. Серед сучасних LMS нами були виділені самі інноваційні, це: Talent LMS, SAP Litmos LMS, Canvas LMS, Docebo LMS, LMS Collaborator. На наш погляд, кожне підприємство повинно вибудовувати індивідуальну лінію впровадження LMS, використовуючи унікальні програми та технічні рішення [3].

Таким чином, створення корпоративної системи безперервного навчання є оптимальним рішенням на промисловому підприємстві, яке планує постійно інноваційно розвиватися. Для забезпечення впровадження інноваційних методів в зазначені сфери управління людськими ресурсами необхідно застосовувати диференційовані підходи та стилі управління для різних груп працівників підприємства. Для вибору певних дій чи процедур застосовують персонал-технології або технології управління людськими ресурсами.

Література

1. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства / О. М. Лизунова, Я. Г. Іщенко, Г.В. Кондрашова // Економіка і суспільство. - 2018. - № 14. - С. 448-456.

2. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія / В.В. Смачило. - Харків: ФОП Панов А.М., 2019. - 390 с.

3. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу / А.С. Устіловська // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2019. - № 20. Т. 4. - С. 100-108.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств національної економіки, які значною мірою визначаються їх кадровою політикою. Кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку набуває особливої значущості, оскільки відображає специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників, традиції підприємства. Ефективна кадрова політика спрямована на постановку цілей та розв’язання завдань визначеної стратегії розвитку підприємства в конкурентних умовах ринку. Основним елементом організації є її співробітники. Кадрова політики організації утворює базис для формування системи роботи з людьми під час розгляду різних аспектів управління людськими ресурсами і слугує відправною точкою для менеджерів під час прийняття конкретних рішень щодо співробітників. Ефективною кадровою політикою можна назвати загальну кадрову стратегію, що об’єднує різні аспекти політики організації

щодо персоналу, плани та використання робочої сили. Вона повинна підвищувати здатність організації адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку, які можна передбачити в досяжному майбутньому. Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив однодумців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов’язані з виконуванням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар’єрного зростання тощо [1].

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналом и підбір кадрів. Кадрова політика, обумовлена певною філософією и принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії організації . Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом. Незважаючи на те, що не існує єдиного терміну кадрової політики, дане поняття широко використовується з такими напрямками як: управління кадровими одиницями; робота з кадрами, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника; загальне управління всім персоналом підприємства; управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва; управління працею; управління ресурсами праці [2].

У нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватися на основі кадрової політики, зводяться до: розроблення системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку; активізації роботи кадрових служб із питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників; переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних; залучення працівників до управління виробництвом. Стабільними можуть бути і ті напрями кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу й організаційної культури підприємства. Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту в умовах чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Сучасний стан господарської діяльності промислового підприємства зумовлює потребу розроблення інноваційного підходу до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформувати команду відданих професіоналів шляхом розробки системи стимулювання професійної діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам у трудовому колективі, вивченню ринку трудових ресурсів тощо. Структура служби управління кадровою політикою підприємства в багатьох випадках визначається характером та розмірами організацій, специфікою асортименту продукції. Нерідко на сучасних підприємствах управління кадровою політикою координує заступник директора з управління персоналом всіх підрозділів кадрами. Однак результати дослідження дозволили узагальнити систему забезпечення ефективності кадрової політики підприємства, який узагальнює склад функціональних підсистем системи управління кадровою політикою підприємства, які об’єднуються однорідними функціями та їх носіями, однак в межах підприємства є різними підрозділами по роботі з кадрами і адаптувати до будь-якого підприємства.

Організаційна підсистема управління кадровою політикою підприємства охоплює: аналіз поточного стану кадрової політики підприємства; розроблення системи управління кадровою політикою підприємства; розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу.

Стратегічна підсистема планування та прогнозування кадрової політики підприємства спрямована на [3]: аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу підприємства; розроблення стратегії управління кадрами підприємства; аналіз стану ринку праці, організація кадрової реклами; взаємозв'язки із суб'єктами забезпечення кваліфікованими кадрами, участь у ярмарках професій, зв'язок з кадровими агенціями; проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінка їх учасників; поточна оцінка та атестація наявних кадрів.

Підсистема набору, переміщень та звільнення працівників підприємства забезпечує: розроблення системи набору та звільнення кадрів; підготовку технічного, економічного, виробничого кадрового резерву; обґрунтування руху кадрового резерву; професійну та соціально-психологічну адаптацію нових працівників.

Підсистема розвитку кадрів підприємства включає: планування та контроль ділової активності, участі кадрів у результатах господарської діяльності підприємства; розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу.

Підсистема стимулювання продуктивності праці передбачає: розроблення системи оплати праці; розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників; розроблення системи нормування та тарифікації праці; розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку та формуванні капіталу.

Підсистема забезпечення умов праці регламентує: вимоги технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях; вимоги охорони праці та техніки безпеки підприємства.

Соціально-психологічна підсистема кадрової політики підприємства передбачає: розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства; аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства; соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтуємо ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства.

Перший крок стимулювання продуктивності праці стосується вдосконалення системи оплати праці та підвищення її гнучкості. Практика показує, що гнучкі системи оплати праці передбачають залежність заробітку від особистих заслуг та загальної ефективності роботи підприємства. Це дозволяє своєчасно й адекватно реагувати на зміну результатів діяльності працівника через індивідуалізацію його заробітку. При визначенні величини оплати праці враховуються не тільки стаж, кваліфікація, професійна майстерність, але й значущість працівника для підприємства, його здатність досягти певної мети, вносячи свій внесок в процвітання фірми. Критерії адекватності заробітної плати повинні знайти своє відображення в мотиваційній системі підприємства. Маючи на меті ширше охоплення нормування праці робітників рекомендується встановлювати для них нормовані завдання. Нормовані завдання як методи технічного нормування показників обсягу і складу робіт характеризують кількісні й якісні результати праці, яких повинна досягнути бригада або окремий працівник-погодинник за певний період часу та забезпечити необхідний кінцевий результат з дотриманням вимог до якості робіт (послуг). Регламентування складу, послідовності та періодичності робіт у нормованих завданнях конкретизуються трудові функції працівників-погодинників та

результати їх праці. Досвід впровадження оптимізованих норм сприяє більш ефективному використанню робочого часу, збільшенню обсягів виконання робіт та підвищенню їх якості.

Отже, з метою ефективного формування кадрової політики управління людськими ресурсами промислового підприємства запропоновано удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтовано ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку підприємства. Наведенні методи які найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики, в основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства.

Література

1. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В. Величко, А.В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2016. - № 1 (5). Том 2. - С. 38-44.

2. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці.– 2019.– №3. – С. 39–42.

3. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
ПАШКОВА НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКА: МАТЕРІАЛЬНА Й НЕМАТЕРІАЛЬНА – ОДНА ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИХ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблема організації мотивації праці персоналу підприємства, яка сприяла б продуктивнішій роботі працівників, завжди є в розгляді провідних фахівців світу. Ф. Тейлор, який є засновником теорії мотивації персоналу, впровадив своє сприйняття мотивації праці. Ця система передбачає детальний розгляд трудових процесів організації регламенту підбору і тренування працівників, які готові виконувати роботу в умовах великої інтенсивності трудових дій. За пропозицією Тейлора, основою продуктивного менеджменту підприємства є висока заробітна плата і низькі витрати. Ці погляди стали основою наступних його пропозицій, а саме:

- надавати робітникові, за можливості, виконувати найбільш складну роботу, яка буде відповідати його рівню;
- стимулювання працівників повинно відбуватися за принципом, який дозволить кожному працівнику прагнути рівня кращого працівника того ж розряду;

- працівнику, який зміг досягнути найвищих рівнів своєї роботи, у відповідності до інших працівників тієї ж кваліфікації, потрібно доплачувати надбавку від 35% у порівнянні з середнім заробітком працівників, які знаходяться у тому самому розряді.

Одним із головних та беззаперечно важливих складових ефективної роботи працівника є трудова мотивація, що складає основу трудового потенціалу працюючого. Щоб досягти найбільш високої продуктивності роботи, підприємству потрібно мати у своєму персоналі впевнених, кваліфікованих, відповідальних працівників із бажанням професійного зростання та самовиявлення.

Якщо розглядати економічний аспект даного питання, то робочий персонал підприємства є надзвичайно важливим, проте вартісним ресурсом. Враховуючи цю особливість, потрібно досягати найбільш ефективної роботи працівників. Для цього використовується матеріальна та нематеріальна мотивація. Запорукою успішного управління персоналом є вміння керівника оптимально поєднувати зазначені види мотивації.

Найбільш ідеальні умови для ефективної роботи персоналу підприємства мають відповідати наступним вимогам:

- мати оптимальний результат роботи кожного працівника і підприємства загалом;
- працівники організації повинні мати можливість самостійно приймати управлінські рішення, які потрібні для продуктивної роботи;
- двосторонній зв’язок між працівниками і адміністрацією підприємства;
- робочий персонал має отримувати матеріальну та нематеріальну винагороду.

Для функціонування продуктивної системи управління персоналом потрібно правильно розрізняти між собою поняття «системи мотивації» та «мотиваційного механізму діяльності». Правомірно стверджувати, що мотиваційна система має у своїй складові комплекс складових, які поєднані між собою певними мотивами. До найбільш розповсюджених відносяться такі елементи як: соціальна, матеріальна, духовна чи інтелектуальна складові.

Мотивація впроваджується у роботу підприємства за допомогою мотиваційного механізму, який дозволяє створити необхідні умови для стимулювання праці робітників. Результативний мотиваційний механізм має мати у своїй основі дійсний план із матеріального й нематеріального стимулювання працівників до високопродуктивної праці. Він має бути погодженим із стратегією розвитку організації (рис. 1).

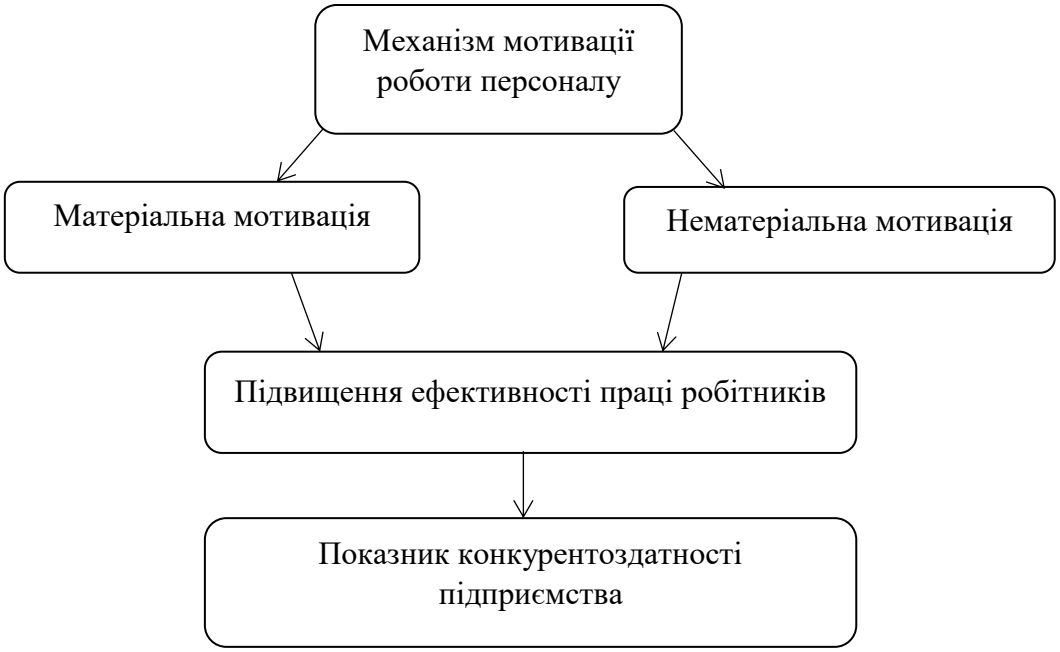

Рис. 1 – План мотиваційного механізму роботи персоналу

Виходячи із тієї інформації, що представлена на рис. 1, можна вважати, що основу мотиваційного механізму роботи персоналу складають системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Матеріальна частина мотиваційного механізму є найбільш зрозумілим способом винагороди. Вона складається з прямого матеріального заохочення і непрямого матеріального мотивування. До прямого матеріального заохочення відносяться надбавки за складність роботи чи вислугу років, обсяг заробітної плати та премії. Складовими непрямих матеріальних виплат є постійний соціальний пакет, який включає в себе оплачувану відпустку та медичне страхування та додатковий – витрати на транспорт та харчування. Складові матеріальної частини системи мотивації представлено на рис. 2.

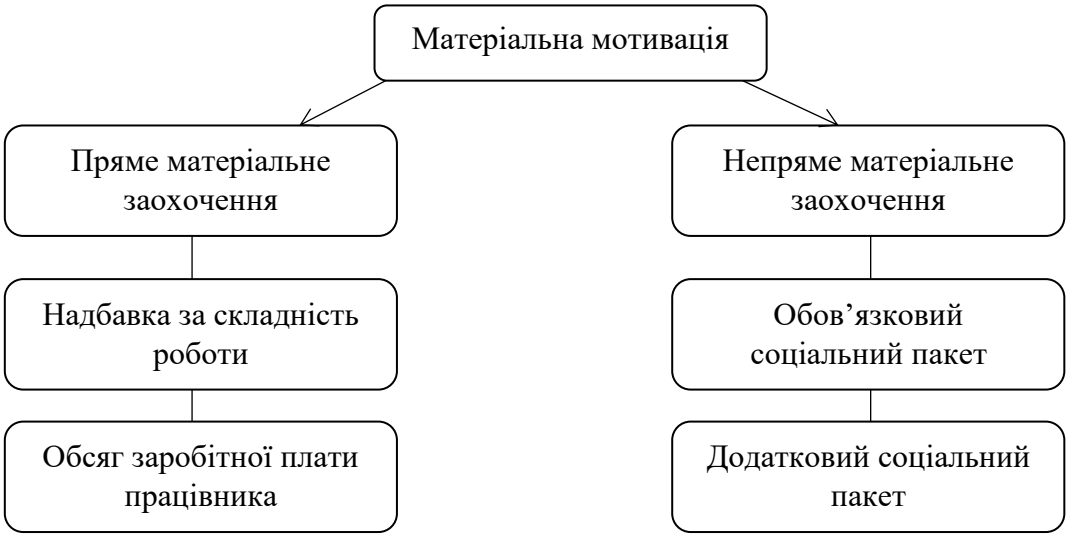

Рис. 2 – Складові матеріальної мотивації

Пряме матеріальне мотивування стимулює працівників до більш продуктивної роботи, у той час як нематеріальне дозволяє підтримувати високий робочий темп робітників. Нематеріальна мотивація складається із гнучкого графіку робочого часу, складання рейтингу найкращих співробітників, надання цінних подарунків та можливості кар'єрного зростання.

До основних заходів, які відносяться до нематеріального заохочення працівників, відносяться: участь у культурних масових заходах, можливість працювати за гнучким графіком роботи, можливість користування мобільним зв'язком, кар'єрне зростання. Ефективний процес мотиваційного механізму із правильно побудованим розподілом матеріального і нематеріального стимулювання праці є запорукою конкурентоспроможного підприємства із високими результатами роботи.

Література

1. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. - 2017. - № 3(4). - 9–11 с.

2. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І. І. Павлова // Соціаль- но-трудові відносини: теорія та практика. - 2017. - № 2(6). - 197–203 с.

3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2016. - 414 с.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
Хмельницький національний університет

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасних ринкових відносин на конкурентоспроможність підприємства величезний вплив виявляє конкурентоспроможність персоналу. Які б нові технології не впроваджували на підприємстві, як би позитивно не впливали фактори зовнішнього середовища на діяльність організації, без висококваліфікованого персоналу, готового до даних змін, підприємство не зможе досягти бажаних результатів. Поняття «конкурентоспроможність персоналу» розкривається в цілій низці наукових праць. Найпоширенішим підходом є той, який характеризує конкурентоспроможність працівників як величину професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили, що дозволяє її власникові конкурувати за більш престижні робочі місця. Доцільно відмітити, що питання конкурентоспроможності підприємства в сучасній науковій літературі розглянуті достатньо широко, але питання, які пов'язані з конкурентоспроможністю персоналу як одного з важливих складових конкурентоспроможності підприємства, не можна вважати до кінця вирішеними. Отже, не існує єдиної схеми для підвищення та оцінки конкурентоспроможності персоналу. Крім того, запропоновані методики не є досить комплексними та найчастіше не враховують більшість чинників, які впливають на цей показник. Саме тому, оцінювання й підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що потребує вирішення [1].

Доцільно зауважити, що розглядаючи конкурентоспроможність персоналу на ринку праці як економічну категорію, можна зіштовхнутись зі складністю та неоднозначністю даного поняття. Саме тому, конкурентоспроможність персоналу необхідно розглядати під різним кутом зору, а саме: як джерело максимального задоволення працівником ринкової потреби в товарах і послугах; як властивість здатності до праці; як властивість людського капіталу; як здатність суб'єкта управляти своїми конкурентними перевагами.

Разом з тим, конкурентоспроможність характеризує якісну сторону трудового потенціалу працівника, а отже, від рівня конкурентоспроможності залежить специфіка трудової поведінки, ступінь розвитку особистого трудового потенціалу. Доцільно відмітити, що конкурентоспроможність працівника, за словами О.А. Грішнової – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис тощо [1]. Конкурентоспроможність працівника – це здатність до індивідуальних досягнень у праці, що представляють внесок у досягнення організаційних цілей. Конкурентоспроможність працівника визначається якістю робочої сили, відповідним до ринкової потреби у функціональній якості праці; рівнем потенційної й фактичної ефективності праці робітників й здатності до професійного розвитку [1]. Відбувається відбір найбільш здатних працівників з погляду відповідності їх людського капіталу якості праці.

Однак, говорити лише про якість робочої сили як єдиний та основний компонент конкурентоспроможності робочої сили недоцільно, адже на рівні з якістю існують досить важливі кількісні й вартісні характеристики робочої сили такі як, наприклад, продуктивність праці, вклад робітника у фінансові результати підприємства, ефективність використання робочої сили, вартість робочої сили, витрати на розвиток робочої сили. Так, Богиня Д. П. під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє саме сукупність не тільки якісних, але й вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. На конкурентоспроможність працівника на зовнішньому

ринку праці впливають різноманітні фактори, які безпосередню зв'язані з наступними характеристиками ринку праці, а саме [2]: пропозицією на ринку праці – з кількістю кандидатів на посаду, їх професійно-особистісними якостями й умовами пропозиції; попитом на ринку праці – з кількістю необхідних працівників на посаду з необхідними професійно-особистісними якостями, а також з умовами наймання; оцінками й розв'язками роботодавця – з оцінними технологіями, використовуваними роботодавцем при доборі, відборі й прийманні на роботу [1].

Конкурентні переваги персоналу формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і можуть розглядатися як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс працівника містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб'єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення працівника до успіху у професійній кар'єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, знання та досвід, рівень технологічної майстерності. До об'єктивної сторони конкурентоздатності відносяться різні бар'єри, обмеження на шляху до досягнення поставлених цілей, подолання яких вимагає від працівника напруження, що сприяє прояву конкурентних якостей та здібностей, використання відповідної техніки і технології, які забезпечують високий результат витрачених зусиль. Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації має стимулювання розвитку працівників і раціонального використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не заінтересовані їх реалізувати з максимальною ефективністю, не проявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо [3]. У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним з основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці [2].

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг - це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність виробництва. Основні завдання мотиваційного моніторингу такі: відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам; аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал; аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва; оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу; використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб, провівши вищезазначену процедуру

мотиваційного моніторингу. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [2], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника підприємства пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів. Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з рештою відкривають свої справжні думки [2].

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Однак, є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті тестуванням по кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим і економічно доцільним. Проведені опитування показали, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу підприємства можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

Література

1. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.

2. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

3. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. - 2016. - № 1. - С. 94-98.

КРАТТ ОЛЕГ АДОЛЬФОВИЧ
Київський національний університет театру,
кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого

КОМПЕТЕНТНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ: ЄДНІСТЬ РІЗНОМАНІТНОСТІ

Професійна приналежність детермінує відповідну компетентність працівника. Згідно англійської Вікіпедії, компетентність – набір ознак і навичок, які, по-перше, можна демонструвати, а, по-друге, дозволяють покращити ефективність роботи [1]. Саме таку семантику мають загальні та спеціальні (фахові) компетентності, що визначають знання, уміння та навички за спеціальністю у стандартах вищої освіти (далі – стандарт), відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (далі – Закон 1). Терміни «стандарт вищої освіти», «компетентність», «спеціальність» та «освітня програма» у Законі 1 є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Згідно п. 3, Ст. 10, Розділу III, перелік обов'язкових компетентностей випускника є однією з вимог стандарту до освітньої програми. По-суті, через стандарти держава визначає якісні професійні характеристики майбутніх фахівців. З цього випливає, що державі має бути не байдуже, які компетентності винні мати особи, які забезпечуватимуть отримання здобувачами вищої освіти (далі – здобувачі) компетентностей. Так, у п. 6 наголошується на наявності вимог до створення освітніх програм підготовки за двома галузями знань, зокрема до міждисциплінарних освітньо-наукових програм [2]. Саме стандарти магістра та доктора філософії передбачають, що майбутні фахівці винні володіти компетентностями, які дозволять на певному рівні вести наукові дослідження або займатись викладацькою діяльністю.

Таким чином, компетентності науково-педагогічного працівника (далі – працівники), який має відповідний диплом або атестат за певною спеціальністю, апріорі відрізняються від компетентностей працівника, який має відповідні документи за іншою спеціальністю. Наприклад, професор за галуззю знань «02 Культура і мистецтво» має принципово різні компетентності ніж професор за галуззю «14 Електрична інженерія», або професор за «10 Природничі науки» [3]. Навіть в межах однієї галузі знань компетентності працівників будуть різними. Тільки освітня програма дозволяє наблизити компетентності працівників до реальних вимог ринку праці. Стало бути, компетентності працівників за освітньою програмою, що викладається, в ідеалі тотожні компетенціям професійних стандартів. Саме про це йде мова у п. 6 Ст. 9 Закону 1 [2]. Якщо компетентності працівників у галузях знань (спеціальностях або, навіть, освітніх програмах) різні, то і методика оцінки ефективності їх використання теж має бути різною.

Сьогодні результативним інструментом оцінки ефективності компетентностей працівників визнана акредитація освітніх програм. Так, відповідно до п. 1 Ст. 44. Закону України «Про освіту» (далі – Закон 2), акредитація освітньої програми – це оцінювання освітньої програми на предмет її відповідності стандарту освіти, а також спроможності закладів вищої освіти (далі – ЗВО) забезпечити досягнення здобувачами передбачених в освітній програмі результатів навчання [4]. Вимоги та критерії відповідності освітньої програми та освітньої діяльності ЗВО за такою програмою стандарту Згідно Ст. 25 Закону 1 містяться у Положенні про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (далі – Положення). Додаток до Положення відповідно до п. 1 Розділу I містить критерії оцінювання якості освітньої програми. Критерій 6 оцінює людські ресурси, зокрема «академічну та/або професійну кваліфікацію викладачів, задіяних до реалізації освітньої програми, забезпечує досягнення визначених відповідною програмою цілей та програмних результатів навчання [5]. Держава через стандарти визначає компетентності за спеціальностями, а за допомогою акредитації освітніх програм контролює

дотримання стандартів. У свою чергу, компетентності працівників детермінують досягнення цілей програми, тобто опанування здобувачами загальних і спеціальних компетентностей, задекларованих у програмі. Стало бути, компетенції працівників були та залишаються предметом державного контролю.

Ліцензування слід вважати найдієвим інструментом державного регулювання сфери вищої освіти. У п. 1 Ст. 9 Закону 1 вказано, що ліцензійні умови провадження освітньої діяльності встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ЗВО. Кадрові вимоги до працівників, які мають визначену освітню та/або професійну кваліфікацію відповідно до п. 2 вищевказаної статті Закону 1 є першою ліцензійною умовою провадження освітньої діяльності [2]. Так, Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності (далі – Умови) містять Кадрові вимоги щодо започаткування та провадження освітньої діяльності за рівнем вищої освіти та освітніми програмами. Кадрові вимоги, по суті, є конкретизацією «Критерію 6. Людські ресурси» Положення [5]. Відповідно до п. 35 Умов ліцензіат повинен бути забезпечений науково-педагогічними (педагогічними) та/або науковими працівниками ((далі – працівниками), необхідними для реалізації освітніх компонентів, передбачених освітньою (освітніми) програмою (програмами) на відповідному рівні вищої освіти [6].

Дотримати вимогу «частка працівників, які мають науковий ступінь та/або вчене звання та працюють у ліцензіата за основним місцем роботи, повинна становити не менше 50 % на відповідному рівні вищої освіти» для ліцензіатів окремих галузей знань нереально. Тому для цих галузей почесні звання працівників прирівнюються до вчених звань. Наприклад, для галузі «02 Культура і мистецтво» почесні звання «Народний артист», «Народний художник», «Заслужений діяч мистецтв» прирівнюються до вченого звання професора, почесні звання «Заслужений артист», «Заслужений художник», «Заслужений майстер народної творчості України», - вченого звання доцента [6]. Зміна кадрової вимоги щодо провадження освітньої діяльності є визнанням того, що компетентності працівників у галузях знань різні, а, стало бути, і методика оцінки ефективності їх використання теж відрізняється.

У стандартах вищої освіти компетентності формуються через освітні компоненти. Тому у п. 36 Умов визначено, що ліцензіат повинен забезпечити освітні компоненти освітньої програми на відповідному рівні вищої освіти працівниками з урахуванням відповідності їх освітньої та/або професійної кваліфікації, як мінімум, за чотирма досягненнями за останні п'ять років, визначених у п. 38 Умов [6]. Необхідно звернути увагу на словосполучення «освітня та/або професійна кваліфікація», яке підкреслю рівноправність та взаємообумовленість освітніх та професійних компетентностей працівників У п. 38. Умов наведено двадцять досягнень у професійній діяльності, які зараховуються працівникам за останні п'ять років. Першою умовою є «наявність не менше п'яти публікацій у періодичних наукових виданнях, що включені до переліку фахових видань України, до наукометричних баз, зокрема Scopus, Web of Science Core Collection». Однак, компетентності працівників у галузі знань «02 Культура і мистецтво» не дозволять у повній мірі відповідати цій умові. Тому, замість наукових публікацій у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, працівникам, які ведуть підготовку за мистецькими спеціальностями зараховуються оприлюднені здобутки: літературні твори, переклади літературних творів, твори живопису, декоративного мистецтва, архітектури, архітектурні проекти, скульптурні, графічні, фотографічні твори, твори дизайну, музичні твори, аудіо- та відеотвори, передачі (програми) організації мовлення, медіатвори, сценічні постановки, концертні програми (сольні та ансамблеві) кінотвори, анімаційні твори, аранжування творів, рекламні твори [6]. Отже, на рівні освітніх компонент держава визнає, що компетентності працівників не дозволяють виконати ліцензійні вимоги, а тому пропонує шляхи вирішення проблеми.

Таким чином, вищенаведене дозволяє зробити такі узагальнення:

По-перше, слід визнати, що у любій галузі знань складно знайти осіб, які в однаковій мірі на високому рівні оволоділи педагогічною та професійною майстерністю. Особливо це

стосується культури і мистецтва, де у силу багатьох обставин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру особистості важко реалізувати педагогічні та професіональні здібності на рівні компетенцій. Так, у природничих та точних науках, наприклад, у галузі знань «10 Природничі науки», науково-педагогічні працівники у навчальних аудиторіях передають студентам знання, які викладені у спеціалізованих виданнях, а у лабораторіях навички та вміння практичної досконалості. В інженерії, наприклад, у галузі «14 Електрична інженерія», викладач передає студентам знання, вміння та навички володіння технологічним процесом або його складовими у відповідності до регламентів, викладених у формулярах та інструкціях. По суті, у природничих і точних науках, а також в інженерії має місце трансляція узагальнених людством знань, умінь та навичок від обізнаних до малообізнаних.

В культурі та мистецтві, навпаки, знання, вміння та навички, засновані ні на визнаних законах, встановлених нормах і правилах, а на творчої інтерпретації реальності митцем, чи це драматург, режисер або актор. Саме тому, компетентності науково-педагогічних працівників галузі «02 Культура і мистецтво», засновані на суб'єктивізмі, принципово відрізняються від компетентностей працівників інших галузей знань, заснованих на об'єктивізмі. Саме ця непохитна різниця обумовлює необхідність обрання автентичних методів оцінки ефективності (результативності) використання компетентностей працівників у галузі знань «02 Культура і мистецтво». Автентичність методів полягає, з одного боку, у визнанні принципів, на яких засновані ліцензування й акредитація, а, з іншого боку, у використанні критеріїв, які дозволяють визнати освітньо-професійні здобутки працівників у галузі культури і мистецтва.

По-друге, Україна обрала євроінтеграцію як основний вектор розвитку усіх сфер суспільного життя. Виходячи з вектору розвитку, слід прийняти до відома, що в європейських країнах відсутні почесні звання у галузі культури та мистецтва. Стало бути, вже зараз необхідно шукати інші шляхи приведення у відповідність компетентностей науково-педагогічних працівників галузі «02 Культура і мистецтво» до ліцензійних вимог і акредитаційних умов. Мова не йде про необхідність отримання працівниками наукових ступенів та вчених звань або інших досягнень, які за ступенем визначеності у суспільстві їм дорівнюють. Мова про необхідність запозичення успішних технологій ліцензування та акредитації, які враховують специфіку підготовки та експлуатації викладацьких кадрів в цій галузі. Запозичені зарубіжні практики та вітчизняний досвід дозволять модернізувати систему ліцензування та акредитації, орієнтуюсь на високі цілі та ресурси.

По-третє, сучасне українське суспільство, як ніколи раніше, усвідомлює важливість розвитку культури та мистецтва як необхідної умови збереження та відтворення національної ідентичності. Лінія фронту проходить не лише на місцевості, а й у свідомості кожного громадянина України. Культурно-мистецькі заклади вищої освіти є осередком, у якому здійснюється підготовка адептів української ідентичності. Від того, у якій мірі громадянське суспільство і держава підтримують ЗВО, залежить майбутнє української нації. Саме тому, сьогодні важливо зберегти кадровий потенціал культурно-мистецьких ЗВО.

Література

1. Competence (human resources). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Competence_(human_resources)#Competency_identification. (Last accessed: 09.11.2022).

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (у ред. Закону України від 25.01.2022 р. № 2003-IX). Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004.

3. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266 (у ред. Постанови КМ від 07.07 2021 р. № 762). Офіційний вісник України. 2015. № 38. Ст. 1147.

4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (у ред. Закону України від 27.10.2022 р. № 2438-IX). Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380.

5. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 р. № 977. Офіційний вісник України. 2019. № 65. Ст. 2245.

6. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187(у ред. Постанови КМ від 20.06.2021 р. № 365-2021-п). Офіційний вісник України. 2016. № 7. Ст. 345.

ЦИМБАЛЮК СВІТЛАНА ОЛЕКСІЇВНА
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКИ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Екологічна стійкість є однією з важливих характеристик, що пов'язана з більшістю Цілей сталого розвитку. Стратегії сталого розвитку стрімко розвиваються в різних компаніях у відповідь на виклики та катаклізми, спричинені руйнуванням екосистеми, зміною клімату, забрудненням навколишнього середовища, виснаженням ресурсів, нестачею питної води, зростанням захворюваності через несприятливе довкілля.

Останніми роками бізнес все більше цікавиться соціальною відповідальністю, зокрема її екологічною складовою, та впроваджує різноманітні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Найпопулярнішими зеленими ініціативами бізнесу є зелений офіс, екологічні проєкти та різноманітні освітні заходи для підвищення екологічної свідомості серед працівників та громадськості.

Зелені ініціативи, зазвичай, здійснюються на добровільних засадах, але іноді реалізуються в рамках юридичних зобов'язань [1].

Для реалізації зелених ініціатив компаніям потрібні співробітники, які поділяють зелені цінності, володіють зеленими знаннями та екологічною адвокацією. Важливе значення має розробка зеленої кадрової політики та стратегії, що дозволяє впроваджувати зелені практики на різних етапах управління людськими ресурсами.

Керівництво організацій розуміє, що людські ресурси забезпечують конкурентні переваги та сприяють їхньому успіху. Саме тому управління людськими ресурсами відіграє центральну роль у тому, щоб зробити екологічну відповідальність частиною корпоративної місії та бізнес-стратегії, допомагаючи організаціям досягати цілей сталого розвитку.

Зелене управління людськими ресурсами (Green Human Resource Management, GHRM) як напрям управління персоналом з'явилося в організаціях, які імплементують практики, пов'язані із захистом навколишнього середовища та підтриманням екологічного балансу [5]. Частина організацій мають GHRM політику як складову управління людськими ресурсами для того, щоб працівники усвідомлювали свою відповідальність щодо екологічних питань [4].

Специфіка GHRM полягає у зосередженні уваги HR-менеджерів і лідерів на розробці та впровадженні екологічної політики в практику управління персоналом, заохоченні дружньої до довкілля поведінки, інноваційних екологічних ініціатив та сприянні сталому використанню ресурсів організації. GHRM включає в себе зелені стратегії, політики та практики управління персоналом.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення GHRM, можна виокремити притаманні їм спільні риси.

По-перше, всі автори апелюють до питань екології та сталого розвитку.

По-друге, переважна більшість авторів вважають основним завданням GHRM «озеленення» працівників: формування екологоцентричної свідомості, заохочення дружньої до довкілля поведінки, розвиток зеленої корпоративної культури.

Отже, GHRM – це нова концепція управління людськими ресурсами, яка передбачає імплементацію екологічних (зелених) питань у практику управління персоналом.

Основними цілями GHRM є такі:

- залучення працівників із «зеленими» компетенціями та настановами;
- розвиток екологоцентричної свідомості та мислення;
- заохочення дружньої до довкілля поведінки та інноваційних екологічних ініціатив;
- підтримка сталості ресурсів організації;
- сприяння веденню бізнесу у дружній до довкілля спосіб.

При розробці GHRM політик необхідно забезпечити комплексний підхід, відповідно до якого зелені практики мають бути імплементовані в усі функції управління персоналом.

Серед найпоширеніших функцій управління персоналом, які виокремлюють різні автори, є зелений рекрутинг, зелене оцінювання результатів діяльності, зелене навчання, зелені винагородження та компенсація. Ці функції є базовими й спрямовані на залучення працівників, які володіють зеленими знаннями та навичками, розвиток зелених компетенцій, заохочення працівників до зеленої поведінки та оцінювання результатів зеленої діяльності. Щодо решти функцій, то, незважаючи на їх важливість для формування зеленої корпоративної культури та досягнення організацією цілей сталого розвитку, вони не стали предметом широкого дослідження науковців. Крім того, науковці не досліджують такі значущі функції, як зелений брендинг роботодавця, зелена адаптація, зелена комунікація, зелене кадрове адміністрування, зелена мотивація (не лише зелені винагорода та компенсації) та зелений офбординг. Питання розвитку зеленої корпоративної культури та зеленого лідерства зазвичай розглядаються окремо від функцій управління людськими ресурсами.

Щодо практичних аспектів, то деякі дослідження [3] показали, що, незважаючи на високий рівень поінформованості, GHRM практики все ще не знайшли широкого практичного застосування. Практики управління людськими ресурсами не використовуються значною мірою для заохочення працівників до зеленої поведінки [6]. Виклики, з якими стикаються організації під час імплементації зелених практик в управлінні людськими ресурсами, охоплюють низький рівень знань, брак практичних рекомендацій, відсутність зацікавленості керівництва та організаційної підтримки, високі витрати та високу плинність персоналу [2].

Отже, зелене управління людськими ресурсами є одним з перспективних напрямів розвитку управління персоналом. Незважаючи на те, що екологічні питання та розвиток зеленої економіки є актуальними, як засвідчили результати дослідження, GHRM концепція не набула поширення ні в науковому дискурсі, ні на практиці. У зв’язку з цим питання GHRM потребують подальших наукових досліджень. Важливим є посилення обізнаності керівників, фахівців з управління персоналом, освітян і науковців з GHRM концепцією та напрямами імплементації зелених практик в управлінні людськими ресурсами.

Література

1. Aykan E. Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. In (Ed.). Corporate Governance and Strategic Decision Making. IntechOpen. 2017. https://doi.org/10.5772/intechopen.69703.

2. Islam M.A. et al. Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh. Business Strategy and Development. 2020. Vol. 3 (3). Pp. 332-343. https://doi.org/10.1002/bsd2.99.

3. Mamun M. An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh. Human Resource Management Research. 2019. Vol. 9 (1). Pp. 14-21. https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20190901.03.

4. Mukherjee S. et al. Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute. TEST Engineering & Management. 2020. Vol. 82. https://ssrn.com/abstract=3546928.

5. Saeed B.B. et al. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2019. Vol. 26 (2). Pp. 424-438. https://doi.org/10.1002/csr.1694.

6. Zibarras, L.D. & Coan, P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. The International Journal of Human Resource Management. 2015. Vol. 26 (16). Pp. 2121-2142. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429.

СЕКЦІЯ 2

«ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ СИСТЕМНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ І ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

FORMODA OLHA HENNADIIVNA
Apollo E.v., Berlin, Germany
SHELEST IEVGENIIA OLEKSANDRIVNA
Khmelnytskyi National University

THE TOP GLOBAL TRENDS FOR THE FUTURE OF THE AGRICULTURAL SECTOR

The agriculture industry influences many sectors of the economy locally and internationally. It's essential to understand what is going on in this industry and how it will affect the production and distribution of food. In addition, these agricultural trends being seen this year are likely to set the stage for many years going forward and beyond. Issues like new vaccinations, the use of global water resources, and the recent technological ability to monitor crops will continue to play a role in in all countries of the world [1].

Technological innovations are beginning to transform every link in the food chain. In developed countries, digital technologies and analytics are making farm operations more insight-driven and efficient. Here are the five global trends catalyzing digital transformation in agriculture [2]:

1) rising population and resulting increase in food demand;
2) declines in farm income;
3) digital native consumers;
4) digital disruption and consolidation;
5) food loss and waste.

Besides, the EU Commission made public a new report on the medium-term outlook for major EU agricultural markets to 2030. The mentioned reports are:

1) EC (2019), EU agricultural outlook for markets and income, 2019-2030. European Commission, DG Agriculture and Rural Development, Brussels.

2) FAO (2017), The future of food and agriculture – Trends and challenges. Rome.

So, the main trends identified by these two studies are [3]:

1) five Common global trends for the agricultural sector:

– labour outflow from the agricultural sector to industrial or service sectors will continue;

– changes in global consumption patterns will affect trade flows;

– social demands will continue to impact food market development;

– technology and innovation will play a key role in the sustainability of agricultural and food systems;

– environmental issues affect all: the 2030 agenda for sustainable development;

2) five trends that apply specifically to the EU agricultural sector:

– labour outflow from the agricultural sector is expected to slow down;

– not all arable land in the EU is set to decrease;

– farmers' income increases in the forecast;

– social demands in the EU point to preferences for organic locally sourced foods and a shift towards a more plant-based protein diet;

– the EU and the 2030 agenda for sustainable development.

Precision farming and technological advancements along the supply chain can help address these challenges and meet rising global food demand, driving the next wave of agricultural revolution. Here are four major technology trends shaping the fourth agricultural revolution: farm robotics; remote sensing; machine learning and analytics; blockchain.

References

1. Trends Transforming The Agriculture Industry Outlook In 2023. Website at https://linchpinseo.com/trends-in-the-agriculture-industry/

2. The Top Global Trends Driving The Fourth Agricultural Revolution. Website at https://www.planet.com/pulse/top-global-trends-fourth-agricultural-revolution/

3. 10 trends for the future of the agricultural sector. Website at https://innovarum.es/en/agrifood/10-trends-future-agricultural-sector/

4. A Look at the Top 10 Agriculture Trends for 2023. Website at https://www.bkt-tires.com/ww/en/blog/world-and-machinery/a-look-at-the-top-10-agriculture-trends-for-2023

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
РАДІШЕВСЬКА ВЛАДИСЛАВА ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні постає таке важливе питання як ефективне мотивування персоналу. Сьогоднішній світ не стоїть на місці, суспільство постійно росте та розвивається, разом з цим і ростуть потреби в нових сферах розвитку, праці, а відповідно з цим і мотивації праці. Будь-яка людина керується своїми інтересами при виборі тієї чи іншої сфери праці. Хтось звертає більшу увагу на свої матеріальні цілі, в той час як інших хвилює свій власний розвиток та кар'єрне зростання. Для кожного працівника потрібні різні підходи щодо мотивації їх праці, щоб кожен працював з високою продуктивністю.

Сьогодні мотивація праці – це якісно виконані завдання працівника, а також досягнуті цілі підприємства.

Отже, що таке мотивація і як ми її розглядаємо.

Мотивація - це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства [1].

Існує і два типи мотивації персоналу: матеріальне та нематеріальне.

До матеріальної мотивації праці відносять: заробітну плату, премії, компенсації, оклади, відпускні та інші форми оплати, зазвичай виражені у грошовій формі. Нематеріальна мотивація вміщує в собі навчання, конкурси, подарунки, змагання, похвалу та інше.

Кожен працівник у процесі праці керується і матеріальною, і не матеріальною мотивацією, адже людина – біологічна істота, яка керується оптимальними діями для отримання максимальної вигоди для себе.

Але актуальними проблемами матеріальної мотивації сучасної економічної системи України є низька заробітна плата, зміна норм і стандартів,а також потреба у розробці нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці.

Для нашої країни дієвішими є методи матеріальної мотивації адже для більшості працівників робота – це джерело доходу та забезпечення сім'ї.

Нематеріальна мотивація у нас також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч на підприємствах і створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами.

Проте не можна забувати, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Саме тому як матеріальні так і нематеріальні системи мотивації необхідно удосконалювати. В умовах сучасної економічної кризи мотивація персоналу на підприємстві повинна бути реформована за наступними напрямами:

– підвищення зацікавленості співробітників в ефективності праці;

– підтримування зацікавленості співробітників в успішному проведені структурних перетворень для підприємства;

– залучення висококваліфікованих фахівців;

– розвиток таких якостей персоналу, як ініціативність, лояльність, відданість компанії;

– намагання переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та зменшенню витрат;

– пояснення, узгодження та доведення цілей керівництва до кожного працівника;

– система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;

– орієнтація персоналу на поточні та кінцеві результати;

– створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу);

– реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників;

– забезпечення перспективи підвищення матеріального стану кожного працівника [2, С.125-126]

Для будь-якого підприємства добре злагоджена і працююча команда – це шлях до успіху підприємства. Для її формування потрібно врахувати багато управлінських моментів серед яких мотивація займає центральне місце.

Як говорилось вище, працівник керується як матеріальними так і не матеріальними чинниками, але для нашої країни більш дієвою є матеріальна мотивація. Але ж виключно на матеріальній мотивації підприємство теж довго не втримається успішним, адже для людини важливі не тільки гроші. Здавалося б достатньо просто добре платити, але ж ні. Якщо людина буде працювати лише заради грошей, з часом вона «вигорить», пропаде інтерес до роботи. В основі її діяльності має бути якась ідея того, як праця може зробити її кращою, задовільнити особисті потреби. Чим більше працівник зацікавлений в ефективності своєї праці, тим більше сил він буде вкладати в роботу, щоб бути більш продуктивним. Також коли співробітник бачитиме дбайливе та шанобливе ставлення до себе від керівництва, зацікавленість в ньому, як трудовому ресурсі, то буде прагнути виправдовувати очікування і покращувати якість своєї праці.

У широкому понятті ефективна мотивація персоналу дозволить підвищити ефективність як окремих співробітників, так і команд, відділів і департаментів. Це зменшить плинність кадрів, допоможе підтримувати здорові та взаємоповажні відносини у колективі, а це у свою чергу веде до зростання економічних показників та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Як же бути керівнику який відповідає за мотивацію персоналу на підприємстві? На жаль, єдиного шаблону мотивації персоналу у тому чи іншому підприємстві не існує. Все залежить від формату організації, робочих відносин між самими співробітниками, корпоративної культури, і загалом від мети самого підприємства. Але можна виділити кілька універсальних методів, які необхідно врахувати при створенні мотиваційної схеми:

- не жаліти похвали. Кожен з працівників повинен знати про свою важливість і цінність для організації

- заохочення потрібно робити не систематичними, а ситуативними. Якщо регулярно, кожного місяця видавати премію чи іншого роду винагороди, до цього швидко звикнеться і буде рахуватись як належне. Ефективні заохочення мають бути непередбачувані.

- на кожну дію чи ситуацію потрібно реагувати відразу. В малих організаціях це легше, адже керівник постійно спілкується з командою та завжди в курсі всіх подій. У великих організаціях найбільш обізнаними є керуючі. У будь-яких випадках потрібно показувати свою небайдужість до співробітників, щоб ті в свою чергу відчували свою важливість для фірми.

Таким чином, мотивація – це основа успішної роботи у будь-якому колективі. Це мистецтво, оволодіти яким може не кожен. Але робота за цим дозволить підвищити ефективність та продуктивність як окремого працівника так і всієї організації. Головним правилом є в рівних пропорціях комбінувати матеріальні та нематеріальні шляхи, прислухатись до колективу компанії, і не забувати, що головним є люди і їх потреби.

Література

1. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологічний аудит и резерви виробництва. – 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
2. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 124-127.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
КИРИЛЮК МАКСИМ ПЕТРОВИЧ
СВІРЩ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна поліпшити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни видів виконуваних робіт, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи більше зусиль – призначення мотивації праці. За сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація. Аксіомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. Аналіз сучасних моделей мотивації і використання їх в практичній діяльності сприятиме досягненню цілей організації [1].

Сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Тому одним з важливіших передумов правильного вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз інтенсивності праці, певних заходів із заохочення працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Аналіз стану використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки соціально-побутової сфери. Такий аналіз може сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною [2].

Як показали дослідження, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше мотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших

чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Аналіз ефективності використання людського потенціалу показав, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Потреби людей різноманітні, але мають загальні особливості, які можна використовувати в будь-якому виді економічної діяльності: по-перше, людські потреби завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне; по-друге, потребам властиві розвиток і різноманіття; по-третє, більшість потреб людей циклічні, тобто виникають знову і знову: дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди [2].

Варто відмітити, що мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. Говорячи про мотиваційні процеси, важливо відмітити, що значне місце у мотиваційному процесі займають стимули. За допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого - забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Види мотивації класифікуються за кількома головними ознаками. Залежно від основних груп потреб виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації. Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, вищого рівня життя. Трудова мотивація залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у престижних, соціально важливих сферах організації. Всі ці види мотивації в сукупності повинні вдало поєднуватись. Тільки в такому випадку мотиваційні процеси сприятимуть підвищенню ефективності використання людського потенціалу на будь-якому полі його діяльності [2].

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагорода може бути моральна і матеріальна, форми і розмір її мають відповідати затраченим зусиллям і лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовано на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора.

Ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Аналізуючи існуючі методи і способи мотивації, а також сутність людського фактору, вивчаючи мотиви, які покладені в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Спонукання працівників підприємства до реалізації висунутих перед ними завдань є об'єктивною необхідністю, яку повинні усвідомлювати всі керівники. У нинішніх умовах керівники підприємств надають більшого значення не адміністративним методам управління та матеріального стимулювання, а мотивації праці [3] .

Мотивація праці одна з найважливіших функцій менеджменту, яка стимулює працівника або групу працівників до діяльності, спрямованої на досягнення мети підприємства через задоволення їх власних потреб.

Результативність діяльності конкретного працівника визначається його індивідуальними можливостями й особистою зацікавленістю, усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях, а обсяг витрат його праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тім, що вона буде отримана. Цим пояснюється необхідність конструювання багатофакторних моделей мотивації, що враховують потреби, очікування й сприйняття різними працівниками справедливості винагороди за свою працю. До основних факторів, що впливають на поведінку працівника й які потрібно враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, відносяться: фізичний тип особистості (вік, стать і т.п.); рівень самосвідомості й освіти, професійна підготовка; психологічний клімат у колективі; вплив зовнішнього середовища тощо.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах [3]:

- комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності взагалі, а саме за той, що його передовсім пов'язано з якістю.

Регулювання поведінки людей в умовах сучасних підприємств повинно будуватися з дотриманням наступних фундаментальних принципів: по-перше, необхідно брати до уваги тільки реально можливі в конкретних умовах діяльності поведінкові явища; по-друге, варто використовувати частоту прояву цих поведінкових явищ у відповідній групі працівників як основні показники; по-третє, необхідно постійно спостерігати й контролювати поведінку працівників в умовах конкретної ситуації на підприємстві. Мотивація праці потребує детальнішого врахування нинішньої соціально-економічної ситуації, а також дії чинників, пов'язаних із розвитком ринкової економіки. Оскільки як самі мотиви, тобто лінія поведінки працівників, впливають на розвиток ринкового господарства, так і вона, зі зміцненням своїх функцій, впливає на принцип формування інтересів та стимулів, отже, і мотивів до праці. Отже, мотивація людської діяльності значно впливає на результати діяльності працівника, а вони в свою чергу впливають на кінцеві результати діяльності підприємства в цілому. Щоб забезпечити конкурентоспроможність швейного виробництва не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринках, потрібна високоефективна і якісна праця. Методологічні і організаційні засади впровадження сучасних методів мотивації праці у швейному виробництві є предметом нашого подальшого дослідження.

Література

1. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. / В. С. Зайцев // Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

2. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69.

3. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Климчук, А. М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
ЛОЗОВА ІЛОНА СЕРГІЇВНА
Хмельницький національний університет

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики в будь-якій організації. Ця тема займає провідне місце за кількістю питань та бажанням знайти оптимальне рішення серед власників, керівників та HR-директорів. «Система мотивації персоналу включає в себе все, що найманий робітник може цінувати і бажати та роботодавець в змозі або бажає надати в обмін на внесок співробітника у досягнення організацією її місії», − так визначає систему винагород автор класичної праці «Компенсаційний менеджмент» Р.І. Хендерсон [1].

Мотивація займає провідне місце в структурі поведінки особистості і є одним з основних понять, яке використовується для пояснення рушійних сил, діяльності в цілому. Однак неможливо досліджувати мотивацію працівника у відриві від соціальної реальності. Слід також зазначити, що мотиваційний фактор забезпечує перетворення знань, умінь і навичок в засоби особистісного та професійного зростання, тим самим сприяючи досягненню професійної майстерності [17, с. 90].

У процесі мотивування співробітників ефективно поєднувати зовнішні та внутрішні методи мотивації, розглядаючи їх як єдину систему. Як зазначають науковці І.Ф. Алгеброва, О.Н. Бобровська, С.О. Гайдученко, до внутрішніх методів мотивації належать: мрія, самореалізація, ідеї, творчість, самоствердження, цікавість, значимість, потреба в спілкуванні. До зовнішніх методів мотивації відносяться: гроші, кар'єру, статус, визнання. За характером впливу на поведінку людей всі можливі дії можна розділити на дві групи: перша група − визначає пасивний вплив, що безпосередньо не впливає на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила поведінки та ін.); друга група − активні дії, спрямовані на конкретних співробітників і колектив в цілому.

Багато сучасних підходів типологічної моделі мотивації визначають загальну спрямованість поведінки працівника в рамках концепції прогнозування трудової поведінки на підставі структури мотивації, тобто виділяють декілька мотиваційних типів, які в цілому визначають поведінку співробітника. Вивчення відповідності співробітників одному або декільком типам являє собою визначення мотиваційного профілю. Поняття «мотиваційний профіль» запровадили у наукову практику вже П. Мартін, Ш. Річі для позначення узагальненого результату опитування працівників щодо вагомості дванадцяти ключових мотиваторів. На думку Р. Мартіна і Ш. Річі, мотиваційний профіль особистості − це індивідуальне сполучення найбільш і найменш актуальних потреб для конкретної людини.

В.Е. Мільман вважає, що мотиваційний профіль особистості – це сукупність стійких мотивів, що додають цілеспрямований характер діяльності індивідів з оволодіння професією, зумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію [1].

Загалом це поняття можна звести до комплексу мотивів співробітника. Існує безліч підходів до визначення мотиваційного профілю як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних учених. В основі різних типологій мотиваційних профілів персоналу, що пропонують дослідники, як правило, лежать ті чи інші потреби та інтереси людини. До визначення мотиваційного профілю у своїх наукових працях зверталися Е. Шейн (методика «Якорі кар'єри»), Ш. Річі і П. Мартін (методика діагностики мотиваційного профілю особистості), В.І. Герчиков (методика діагностики трудових мотивів), В.Е. Мільман (методика діагностики мотиваційної структури особистості), Д. Барбуто і Р. Сколла (методика діагностики джерел мотивації), А.А. Меграбаян (методика для вимірювання мотивації досягнення), Т. Елерс (методика оцінки мотивації досягнення успіху/уникнення невдач) і багато інших. Однак розробки зарубіжних учених найчастіше не адаптовані до вітчизняних реалій, тому, як наслідок, вивчення і застосування моделей, що належать вітчизняним ученим є більш перспективними.

Варто відмітити, що модель В.І. Герчикова розроблена спеціально для аналізу мотивації працівників. Вона враховує вітчизняну специфіку і багаторазово відпрацьована на десятках вітчизняних підприємств. Типологічна модель В.І. Герчикова має низку істотних відмінностей від інших структурних моделей мотивації: вона ґрунтується не на мінливих від обіду до вечері потребах людини, а на порівняно стійких протягом трудового життя мотиваційних типах. Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним.

У своїх дослідженнях В.І. Герчиков перевів увагу фахівців з управління персоналом з зовнішніх стимулів на внутрішні, довівши тим самим, що гроші не найважливіший фактор мотивації. На його думку, існують чотири базові типи трудової мотивації досягнення: інструментальний, професійний, хазяйський, патріотичний (лояльний) і один тип мотивації – уникнення.

Інструментальний тип. Сама робота не є для такого працівника скільки-небудь значущою цінністю і розглядається тільки як джерело заробітку та інших благ, одержуваних як винагорода за працю. Але його цікавлять не будь-які гроші, а саме заробіток; тому він буде працювати з максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця буде справедливо і високо (в його розумінні) оплачуватися. Тому працівник з інструментальним типом мотивації скоріше позитивно поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах: для нього це буде підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці.

Професійний тип. Для співробітника з професійною мотивацією, навпаки, основною рушійною силою є зміст роботи, можливість вирішити амбітне професійне завдання, проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно. Ці працівники вважають за краще самостійність у роботі і відрізняються розвиненою професійною гідністю. До керівника найчастіше ставляться з певною часткою іронії. Як правило, працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем у компанії [2].

Патріотичний тип. Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи. Переконані у своїй потребі для організації, відрізняються готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи, цінують командність. Для них важливе суспільне визнання участі в загальних досягненнях.

Хазяйський тип. Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачею, не наполягаючи на її особливій цікавості або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з перевагою хазяйської мотивації, ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко управляти – він суверенний і не тільки не потребує наказів або покарання (властивих поширеному у нас адміністративному стилю управління), але й не терпить їх. Цей тип мотивації характерний перш за все для людей, зайнятих підприємницькою діяльністю.

І, нарешті, є працівники, яких ніщо не може мотивувати на трудову діяльність. Автор назвав цей тип трудової мотивації уникненням, або люмпенським типом. Працівник цього типу має дуже слабку мотивацію до ефективної роботи. Має низьку кваліфікацію і не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення – мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимого з боку безпосереднього керівника. В силу цих якостей він як працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею і змирився з цим. Відповідно, для поліпшення свого становища і добробуту йому залишається сподіватися тільки на сприятливий збіг обставин, прихильність керівника і «халяву» [3].

Зате він зручний: йому можна доручити роботу, на яку не погодяться працівники інших типів мотивації; він виступає за зрівнювання і згоден на досить низький заробіток, аби ніхто інший не отримував значно більше; він надзвичайно залежний від керівника і приймає цю залежність як належне. Крім того, працівник з мотивацією уникнення – єдиний, стосовно якого адміністративний стиль управління може бути ефективним, а тому виправданим. Безумовно, чистих типів не буває. У кожному із співробітників може простежуватися кілька мотивів. До того ж чим більша когнітивна складність людини, тим її мотиваційний профіль більш складний.

Активно ж у вітчизняній науці поняття «мотиваційний профіль» стало застосовуватися завдяки Ю.К. Балашову і А.Г. Ковалю, які поділили типи, запропоновані В.І. Герчиковим, на два класи, тим самим дали можливість більш глибокого аналізу: перший клас мотивації уникнення (мотивація запобігання – людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки); другий клас мотивації досягнення (мотивація досягнення − людина поводиться так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

Отже, як підсумок зазначимо, що побудова системи мотивації персоналу в організації є процес трудомісткий, оскільки потребує врахування безлічі чинників, на основі проведення серйозних досліджень. Правомірно говорити про мотиваційний профіль окремого працівника або ж усього трудового колективу підприємства, який узагальнює мотиваційні профілі усього персоналу. Мотиваційний профіль працівників підприємства може бути побудований в результаті реалізації мотиваційного моніторингу, який являє собою повторювану послідовність дій щодо аналізу та вимірювання стану мотивації працівників або ж колективу підприємства в цілому в динаміці. Моніторинг виконує контролюючі функції з управління трудовим потенціалом підприємства.

Література

1. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О. М. Гуцан // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Харків : НТУ «ХПІ». –2017. -No24 (1246). –С. 26 -30.

2. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал - 2014. - №9. - С.81 - 84.

3. Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Б. Моргулець // Вісник Київського інституту бізнесу та технології. - 2012. - №20. - С.55 - 57.

СЕМЕНДЯК ВАДИМ МИХАЙЛОВИЧ
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Останнім часом керівники підприємств стали по іншому ставитись до проблем мотивації персоналу. Стало відомо, що сукупність внутрішньої та зовнішньої мотивації утворюють систему мотивації персоналу організації, яка в основному базується на корпоративній культурі підприємства, а також на реалізацію вищим топ-менеджментом підприємства заходів організаційного, матеріального та соціального характеру.

Значний прорив щодо мотивації працівників у своїх працях здійснили Д. Адамс, Армстронга , Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Партер, Д. Мак-Грегор а також вітчизняні вчені такі як Колот А, Балабанова Н, Волгін Н, Дикань В, Каган М, Лугай Л, Назарова Г, Петрова І, Подоровская М, Решетов В, Рогожин М, Семикіна М, Федченко А , Харченко В, Шершня С та ін.

Як стверджують науковці та управлінці-практики одним з найбільш дієвих компонентом підсистеми зовнішньої мотивації являють засоби матеріальної мотивації.

В основі матеріальних засобів мотивації лежить винагорода працівників у вигляді заробітної плати, премій та надбавок. Розрізняють дві форми заробітної плати – відрядна та погодинна. За умов відрядної заробітної плати розмір грошової винагороди визначається пропорційно виконаному об'єму роботи. Наступною матеріальною винагородою є премії. Премії, тобто додаткові грошові кошти які виплачуються працівникам для заохочення та збільшення досягнутих успіхів як правило можуть виплачуватись разом із заробітною платою. Надбавки виплачуються за професійну майстерність, неперервний стаж роботи на одному підприємстві високий кваліфікаційний рівень працівників та ін. як правило вони не пов'язані з виконанням якихось додаткових завдань та обов'язків [1, с.100-105].

Останнім часом на вітчизняних підприємствах все ширшого застосування набули засоби мотивації нематеріального характеру як правило вони носять форму певних гарантій, компенсаційних виплат та пільг а також визнання особливих здібностей працівників та їх цінності для підприємства в цілому.

Дещо іншим стимулом та інструментом виступають компенсації. Вони являють грошові виплати які встановлюються працівникам, що пов'язані з виконанням ними виробничих обов'язків. Наприклад, пов'язані з перебуванням працівника у відряджені. Однак, існує цілий ряд випадків коли компенсації можуть виступати і в не грошовій формі наприклад проїзні білети надання транспорту для проїзду з місця проживання до місця роботи і в зворотному напрямі, талони на харчування або отримання так званого пайку, видача уніформи тощо.

Чималу роль у вигляді однієї з нематеріальних форм мотивації виконують і надані підприємством окремим категоріям працівників пільги. Пільга полягає в надані будь-кому з працівників переваг в формі часткового або повного звільнення від виконання єдиних правил які встановлені для персоналу підприємства або в формі полегшення їх виконання. У вигляді пільг можна розглядати надання деяким категоріям працівників підприємства безвідсоткового цільового кредиту наприклад для покращення житлових умов придбання житла.

Мотиваційні заходи матеріального і нематеріального змісту на більшості вітчизняних підприємств доповнюються засобами соціального та організаційного характеру. Основними

організаційними засобами являються заохочення та покарання. Правила застосування цих мір мають виключно керівники підприємств та вони також прописані в трудовому договорі та в нормативно-правовій базі нашої держави.

Специфіка застосування засобів соціальної мотивації полягає в тому, що результати їх застосування проявляються перш за все в змінні суспільної думки щодо того чи іншого працівника, відповідно і в зміні його репутації в колективі. Для формування репутації працівників керівництво підприємства як правило, використовує засоби вунрішньо корпоративних зв'язків з суспільством якими являються ЗМІ, друковані та електроні видання офіційні та неофіційні публічні заходи такі як святкування та ін.

В системі мотивації сучасного підприємства доволі важливу роль відіграє правильне та збалансоване співвідношення між заохоченням, винагородою та невідворотністю покарання. Як правило негативна реакція керівництва та вищого топ-менеджменту підприємства не дозволяє працівнику повністю розкрити свої здібності та погіршує ступінь впевненості в собі. Важливо прагнути до того щоб використання даних засобів призводило не до де мотивації а все таки мотивувало працівників до ефективної трудової діяльності. В першу чергу необхідно звертати особливу увагу на матеріальні покарання працівників досить часто вони будуть повністю розчаровані діяльністю керівництва та їх буде дуже важко мотивувати в майбутньому. Як показує досвід, чим раніше працівник понесе покарання за погано виконану роботу, тим ефективнішим воно буде.

Коли розмір покарання має верхню і нижню межу це є набагато ефективніше. За невиконання виробничого завдання перший раз на працівника накладають мінімальний штраф якщо порушення носить систематичний характер працівник отримує максимальну суму штрафу. Покарання може бути за постійне запізнення на роботу, за прихід на роботу в нетверезому стані тощо.

З точки зору для мотивації трудової діяльності працівників найгіршою являється ситуація коли працівники не отримують не позитивної ні негативної оцінки їхньої діяльності. Оскільки кожен працівник прагне того, щоб керівництво підприємства сприймали його як творчу креативну особистість а не простий додаток до механізмів [2].

Стимулювання являє собою процес застосування стимулів перш за все в інтересах підприємства. Основна ціль стимулювання не лише заставити працівника виконувати поставлені перед ним завдання а мотивувати працівників виконувати більше і краще ніж це передбачено виробничим планами та нормами.

Практика свідчить про те, що найкраще та найбільш ефективніше це зробити засобами матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання відноситься до економічних методів управління персоналом і його основним засобом є гідна заробітна плата працівників для більшості персоналу особливо старшого віку які мають забезпечувати нормальне функціонування своїх родин це є найкращим стимулом для виконання поставлених перед ним завдань, системи оплати праці які застосовуються на підприємствах є досить різноманітними.

Для мотивації працівників на сучасних підприємствах все частіше та ширше застосовуються різноманітні мотиваційні методи на нові стратегії в управління персоналом.

Методи мотивації працівників це частина організаційної культури підприємства, їх основне призначення забезпечення максимального залучення людей, які володіють відповідними знаннями для вирішення загальних завдань та задач які стоять перед підприємством.

В практиці діяльності вітчизняних підприємств використовуються наступні основні мотиваційні методи:

примус – заснований на страхові бути покараним, наприклад звільнення з роботи, перевід на роботу яка оплачується нижче, стягнення та інше;

винагорода – у вигляді системи матеріального стимулювання підвищення заробітної плати, премії участь в прибутку підприємства а також досить дієвими є нематеріальні засоби

винагороди такі як нагорода, подяка всі ці заходи сприяють кращому стимулюванню праці робітників;

причетність – розвиток у працівників підприємства відчуття співучасті та цінностей і цілей які співпадають або досить близьких до цінностей підприємства на якому вони працюють. Все це можливо досягнути шляхом переконання, виховання та сприятливого мікроклімату в колективі [3, с.56].

Значення матеріальних стимулів зростає з погіршенням економічної ситуації та погіршення купівельної спроможності працівників. І ситуація набуває діаметрально протилежного значення коли відбувається поліпшення рівня життя в державі чи регіоні у всіх цих випадках використовується винагорода. Як стверджують науковці та управлінці практики винагорода це все те, що працівник вважає цінним для себе.

Керівництво сучасних підприємств доволі часто має справу з двома типами винагороди: внутрішньою та зовнішньою. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад це відчуття досягнення результату своє діяльності змістовності та значимості виконуваної роботи, самоповаги. Найбільш простіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди створення сприятливих умов праці та чітка постановка виробничих завдань від керівників підлеглим.

Зовнішня винагорода залежить від підприємства прикладом зовнішньої винагороди є висока заробітна плата, ріст по кар'єрними сходами, надання високого службового становища та престижу професії тощо. Для того щоб визначити як і в яких пропорціях необхідно застосовувати внутрішню та зовнішню винагороду в цілях мотивації працівників керівникам підприємств необхідно знати які потреби переважають в його підлеглих.

Застосування будь-якого з перелічених методів мотивації окремо чи певного їх поєднання в залежності від виробничих ситуацій залежить від конкретних умов в яких працює підприємство. В залежності від ситуації яка виникає на підприємстві та взаємодії підлеглих з керівництвом формується мотиваційна стратегія яка допомагає більш дієво управляти персоналом підприємства. Керівництво підприємства має уважно підійти до розробки мотиваційного механізму який має забезпечити дієву мотивацію працівників та допоможе не тільки поліпшити взаємодію між керівництвом та підлеглими а також досягти кращих результатів діяльності підприємства в цілому.

Література

1. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. Київ. 2008. 416 с.
2. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2013. С. 259-263.
3. Мотиваційний менеджмент : підручник. А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ. КНЕУ, 2014. 479 с.

ЧЕРНУШКІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА,
ПАТИК ЯРОСЛАВ ВАЛЕРІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах перманентних змін як принципів внутрішньогосподарської діяльності, так і зовнішньоекономічних впливів для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, постає актуальною проблемою, оскільки вітчизняні підприємства

потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності.

Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці як зарубіжні науковці, так і українські вчені: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі, Н. Гординська, В. Капильцов, О. Ситник, Ю. Чубатюк та ін. Вчені у своїх працях аналізували проблеми розвитку інжинірингових послуг в Україні, досліджували основні тенденції та перспективи побудови системи управління. Проте, актуальною постає проблема побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві.

У своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін визначають поняття інжинірингу: «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [1].

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволить адаптувати внутрішнє середовище і структуру компанії до нових завдань. HR-інжиніринг розглядається як методологія системно-структурної організації управління людськими ресурсами, що інтегрує персонал з організаційною структурою, бізнес-процесами, інформаційною системою і іншими підсистемами корпоративної архітектури організації.

Потрібно зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань: виявити проблемні елементи в організації управління персоналом на підприємстві, які потребують поліпшення; оцінити нерозвинуті моменти (вузькі місця) в організації управління персоналом; здійснювати постійний моніторинг поточної та майбутньої ситуації, пов'язаної з організацією ефективного управління персоналом.

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві передбачає реалізацію конкретних бізнес-процесів, зокрема: планування розвитку підприємства відповідно до обраної стратегії та його місії; аналіз та оптимізацію бізнес-процесів і їх взаємодії між підрозділами; формування корпоративної культури; оптимізацію кадрової політики і розробку алгоритму організаційно-штатної структури; розробку положень, посадових інструкцій і всіх супровідних документів; реалізацію системи оцінювання, адаптації персоналу, мотиваційних програм; побудову збалансованої корпоративної системи навчання; дослідження соціально-психологічного клімату в колективі [2].

Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні керівники інжинірингових підприємств мають у своєму розпорядженні значний масив дієвих управлінських технологій, які допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку. Серед них варто виокремити управління за цілями (Management By Objectives), управління результатами (Performance Management), системне управління якістю (Total Quality Management), управління змінами (Change Management), збалансовану систему показників (Balanced ScoreCards), ощадливе виробництво (Lean Management) тощо. Незалежно від технологій, усі вони спрямовані на постановку цілей, яких слід досягти; визначення ключових показників, які дають змогу оцінити досягнення кожної цілі; розроблення заходів, спрямованих на успішне досягнення показників тощо [3].

Будь-яка інноваційна діяльність підприємства уявляє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. А опанування механізму управління інноваційним процесом або інноваційний менеджмент є передумовою суттєвих радикальних рішень у сферах господарського, політичного та соціального життя країни [4].

У сучасних умовах впровадження системи HR-інжинірингу на підприємствах дозволить забезпечити процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, що сприятиме удосконаленню як системи управління людськими ресурсами, так і застосуванню методів та інструментів підвищення ефективності використання персоналу, а, отже, зростанню продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

Література

1. Поздняков С. В., Кузьмін О. В., Кійко В. В., Акімова Л. М. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2018. 348 с.
2. Брус А. А., Лобза А. В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С.304-307.
3. Жеруха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділів в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 5-1 (05). С. 84-88.
4. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

ГЕЙДАРОВА ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ МАСШТАБНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

В сучасних умовах малий та середній бізнес Україні переживає складні часи, що обумовлені як поглибленням системних проблем, властивих даному сектору, так і появою нових загроз, викликаних поширенням пандемії COVID-19, а також особливо введенням військового стану. Отже, важливого значення набуває дослідження сучасного стану розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу, виявленням основних проблем і визначення перспектив його сталого зростання в умовах масштабної економічної кризи.

Виникнення та поширення пандемії COVID-19 дало поштовх для суб'єктів господарювання до усвідомлення необхідності впровадження перспективних інноваційних рішень, застосування нестандартних підходів з метою адаптації до виникаючих змін та нових обставин. З огляду на це, фірмами активно почали реалізовуватись інноваційні стартап-проєкти, здійснюється якісна перебудова бізнес-процесів, частково за рахунок цифрової модернізації, активно застосовуються інструменти бізнес-аналітики для дослідження ринку з метою прогнозування можливих змін для своєчасної адаптації до них, відбувається діджиталізація бізнесу та переведення його в режим он-лайн.

Зважаючи на сучасні виклики зовнішнього середовища функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, доцільно звернути увагу на перегляд основних засад розвитку суб'єктів господарювання і встановлення перспектив сталого розвитку в умовах кризової економіки.

Дослідженням проблем розвитку бізнесу присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Афанасьєва Н.В., Богатирьова І.О., Василенко В.О., Тридіда О.М., Раєвнєвої О.В., Пономаренко В.С., Пушкаря О.І., Кононенко І.В., Масленікової Н.П., Кизима М.О. та ін.

Сучасні умови господарювання визначаються жорсткою конкуренцією, динамічним станом ринкової кон'юнктури, інноваційними тенденціями ведення сучасного бізнесу в

умовах кризової економіки, непередбачуваним мінливим характером зовнішнього середовища, а також нестабільністю внутрішнього тощо. «Процесом, який дає змогу стабільно функціонувати суб'єктам господарювання за таких умов, а не лише виживати, є розвиток» [1].

Систематизація існуючих трактувань поняття «розвиток», детальний аналіз підходів до його визначення та виявлення поглядів науковців до виділення основних характеристик, притаманних розвитку, дають змогу обґрунтувати існування двох полярних груп властивостей розвитку бізнесу. З однієї сторони – це закономірність, цілеспрямованість, незворотність, усталеність, інтенсивність, лінійність. А на противагу виступають: непередбачуваність, циклічність, стохастичність, спіральність, багатоваріантність, випадковість. Доцільно відзначити, що більшість науковців теорії розвитку доводять, що друга група характеристик, властивих розвитку, є більш актуальною умовах кризи.

Важливе місце в дослідження категорії «розвиток» займає розвиток підприємства. Підвищений інтерес дослідників в галузі економічного розвитку до феномену розвитку підприємства викликає появу знаної кількості підходів до трактування сутності поняття «розвиток підприємства». Аналіз підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» дає можливість говорити про багатоаспектність та різноманітність цього явища, що призводить до виникнення значної кількості видив розвитку підприємства, які ідентифікують по змістовних критеріях.

Таким чином, розвиток підприємства – це довготривалий процес кількісних та якісних змін основних елементів та підсистем підприємства, для забезпечення протидії негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, забезпечення адаптації підприємства до виникаючих змін та тенденцій розвитку економіки, що гарантує отримання максимального синергетичного ефекту.

Динамічність розвитку економіки та швидка зміна вимог зовнішнього середовища, висока невизначеність розвитку подій у суспільстві призвели до появи нових адаптивних систем управління [2], специфічні особливості яких полягають у наступному:

- об'єктом дослідження має бути не окремий елемент, показник або підсистема, а система в цілому (її динамічні характеристики);
- хаотичні зміни системи мають тенденцію, яку можна спрогнозувати з використанням теорії ймовірностей;
- будь-які зміни зовнішнього середовища, можуть радикально змінити вектор розвитку підприємства, як системи, яка розвивається;
- управління системою базується на здатності до самоорганізації, тобто здатності системи підтримувати тимчасову, просторову й функціональну структури, адекватно реагувати на зміни, які відбуваються. У процесі самоорганізації суб'єкт господарювання може самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти відповідну активну стратегію розвитку.

Традиційно вважалося, що підтвердженням розвитку суб'єкта господарювання є зростання показників господарсько-фінансової діяльності. В процесі планування визначалися основні показники функціонування щодо збільшення обсягів своєї діяльності, які можливо виміряти кількісно. В сучасних умовах змінилися методичні підходи до розрахунку планових показників. Це пов'язано, в першу чергу, з розвитком концептуальних положень стратегічного управління розвитком (стратегічна спрямованість, динамізм на непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі), а також із впровадженням концепції маркетингу (операційна діяльність не є визначальною, переважає орієнтація на потреби ринку, обсяг та структуру попиту), що стає запорукою успішної реалізації продукції, фінансової ліквідності, платоспроможності, стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Саме це стало поштовхом до розробки концептуальної моделі оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства [3].

Рис. 1 – Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку суб'єкта господарювання

Однією з умов ефективного управління суб'єктом господарювання є можливість передбачення наслідків прийнятих управлінських рішень і заходів, що запроваджені. В цьому випадку корисним стає моделювання, тобто процес формування умовного образу реального об'єкта з дослідженням його поведінки, можливих варіантів перебігу подій, впливу прийнятих управлінських рішень тощо. Використовуючи результати моделювання розвитку суб'єкта господарювання, з'являється можливість здійснення цільового управління не тільки для досягнення певних результатів діяльності, але й з метою реалізації позитивних змін, здобуття нових можливостей, комплексної зміни стану та перспектив розвитку.

Для моделювання розвитку суб'єкта господарювання (за умов можливої адаптації) можна використовувати: методи загальної теорії систем, програмно-цільовий метод, когнітивні карти, методи теорії графів, методи дослідження операцій, метод експертних оцінок, методи теорії нечітких множин.

Специфіка об'єкта моделювання (цілі та характерні риси) дозволяють в визначити поле обмежень, які є критеріями при побудові самої моделі, а саме [4]:

- ймовірнісний характер отриманих результатів;
- певний рівень варіативності досліджень;
- обмежені межі (горизонт) прогнозування розвитку;
- обов'язкова прив'язка до реального поточного стану підприємства;
- діапазонно-дескрипторний характер отриманих результатів.

Представлені обмеження обумовлюють необхідність точної інтерпретації результатів моделювання розвитку підприємства у випадках використання в процесі управління підприємством.

Формування моделі розвитку підприємства повинна враховувати складну природу: бути цілісною – відображати природу розвитку(як процес, властивість та результат), та аналітичною – адекватно відображати розвиток підприємства.

Отже, одним із головних завдань управління розвитком малого та середнього бізнесу в умовах кризи є не лише підтримання стабільності та цілісності підприємства, а й виведення його на вищий рівень конкурентоспроможності. Це досягається завдяки ефективній організації системи управління всіма складовими суб'єкта господарювання.

Література

1. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку / А.С. Капліна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2015. – № 24(2). – С. 57–63.
2. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf
3. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-10/Akt-prob-ekonomiky-2009-10_51-59.pdf
4. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020 https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf

БОГАТЧИК ЛЮДМИЛА АНАТОЛІЇВНА
ЧАБАНЮК ТЕТЯНА РОМАНІВНА
Хмельницький національний університет

ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЯК ПОКАЗНИКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання актуалізував перегляд ролі трудових ресурсів у формуванні кінцевої вартості готового продукту. Власники та менеджери підприємств усвідомили, що поява мотивації працівників у збільшенні обсягів та/чи покращенні якості виготовленої продукції дозволяє сформувати додаткові конкурентні переваги для суб’єкта господарювання, що в стратегічному вимірі знайде відображення у зростанні добробуту кожної із залучених сторін. Виявлення оптимальних форм співпраці з персоналом потребує від керівництва розробки соціальної політики, яка була б зосереджена на вивченні стимулюючих потреб працівників підприємства, та пошуку шляхів їх задоволення. Врахування соціальних аспектів при виборі пріоритетів стратегічного розвитку суб’єкта господарювання обумовило необхідність оцінки його трудового потенціалу саме з позиції соціальної відповідальності, що актуалізує необхідність перегляду облікових показників оцінки працівників та кількісного виміру результатів їх мотивації.

На нашу думку, трудові відносини на підприємстві з точки зору соціальної відповідальності повинні бути враховані в соціальній політиці в розрізі таких складових: кодекс корпоративної етики, форми оплати праці, види та способи навчання, мотивація працівників, система охорони здоров’я, безпека персоналу. Підтримуємо думку Охріменко О. О. та Іванової Т. В., що сутність корпоративної соціальної відповідальності в контексті взаємовідносин роботодавців і працівників полягає, перш за все, в дотриманні трудових і соціально-економічних прав працівників, врахуванні їхніх інтересів при формуванні стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, встановленні додаткових соціальних пільг і гарантій [1].

Як було відмічено вище, формою прояву корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві є сформована соціальна політика, до основних напрямів реалізації якої Каткова Н. В., Бурлан С. А., Маслова К. В. [2] пропонують віднести:

– забезпечення здорових і безпечних умов праці;

– формування гідної оплати праці, що сприяє підвищенню рівня життя працівників за рахунок зростання продуктивності праці; використання мотиваційних форм оплати, участі працівників у прибутках;

– дотримання прав працюючих, реалізація системи соціального партнерства, гарантія свободи діяльності профспілкових організацій;

– збереження існуючих і створення нових робочих місць;

– розвиток соціального капіталу шляхом підвищення освітнього рівня та професійної підготовки персоналу;

– залучення до участі в управлінні підприємствами найманих працівників шляхом продажу їм акцій, або включення окремих представників до складу правління та ревізійної комісії акціонерного товариства;

– можливість отримання працівниками додаткового «соціального пакета», зокрема, різноманітних соціальних послуг, передусім у сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля; сприяння у поліпшенні житлово-побутових умов; участь у програмах недержавного медичного, соціального та пенсійного страхування;

– формування в колективі сприятливого морально-психологічного клімату.

Міжнародний стандарт SA8000 «Соціальна відповідальність» спрямований на забезпечення привабливості умов наймання для співробітників, поліпшення умов їх праці та життєвого рівня; крім того, створений для того, щоб компанії могли підтвердити використання соціально-відповідальних підходів у своїй діяльності. Варто відмітити, що нормативний документ також містить специфічні вимоги у сфері соціальної відповідальності, що стосуються тривалості робочого часу, питань оплати праці, застосування дисциплінарних заходів [3]. Так, відповідно до п. 8 «Заробітна плата» розділу IV «Вимоги щодо соціального захисту» SA8000 «Соціальна відповідальність», компанія повинна гарантувати, що:

– заробітна плата (після сплати податків) за стандартний тиждень відповідає мінімальним правовим стандартам, а її розмір достатній для задоволення основних потреб персоналу;

– відрахування із заробітної плати не пов'язані із дисциплінарними заходами;

– заробітна плата виплачується в повній відповідності із чинним законодавством, і виплата підтверджується готівкою або чеком (на вибір працівників);

– суб’єкт господарювання не використовуватиме неправдиві договори з праці або навчання, що дозволить уникнути необхідність виконання своїх соціальних зобов'язань щодо персоналу [3].

Також SA8000 «Соціальна відповідальність» наголошує, що вище керівництво повинне визначати політику компанії у сфері соціального захисту й умов праці таким чином, щоб вона, зокрема, фактично документувалася, виконувалася, підтримувалася, доводилася до працівників у доступній та зрозумілій формі. Компанія повинна визначати і підтримувати реалізацію тих заходів, які б забезпечували регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про виконання вимог даного документа, а також вести відповідну документацію, яка б розкривала виконання вимог стандарту.

Оскільки забезпеченість соціальної сфери інформацією на підприємстві неможлива без належно організованої системи бухгалтерського обліку, важливим є дослідження порядку відображення окремих показників соціальної відповідальності бізнесу в системі бухгалтерського обліку. Так, на думку Жиглей І. В., методологія бухгалтерського обліку операцій, які пов’язані з розрахунками з працівниками, базується на таких теоретичних засадах, як: суспільне виробництво, ринок праці, зайнятість, рівень життя населення, соціальна політика держави. Для покращення соціального становища найманих працівників науковець пропонує застосувати механізм соціального партнерства, реалізація якого дозволить виділити як пріоритетну соціальну складову бізнесу та сприяти проведенню мотиваційної політики на інноваційних засадах, яка передбачає застосування сучасних стимулюючих механізмів співпраці з персоналом [4].

Перебуваючи у соціально-трудових відносинах із підприємством, працівник потребує такого рівня соціального захисту, який був би здатен забезпечувати дотримання його прав, давав можливість ефективного задоволення потреб цього працівника та членів його сім’ї, а також сприяв кількісному та якісному відновленню продуктивних сил суспільства, зокрема,

трудових ресурсів. На нашу думку, колективний договір є саме тим інструментом регулювання соціально-трудових відносин, який сприяє максимальному дотриманню прав найманих працівників та узгоджується з позиціями роботодавців. Без сумніву, виконання положень колективних договорів є частиною соціальної відповідальності бізнесу.

Проведені дослідження показують, що сьогодні актуальним для вітчизняних підприємств постає необхідність побудови такої системи бухгалтерського обліку, яка б могла забезпечити не лише вчасне та повне відображення операцій з оплати праці в системі бухгалтерському обліку, але й забезпечувала б відповідність інформаційних потреб менеджменту суб'єкта господарювання. Також існує потреба розробки методики облікового відображення всього спектру виплат, які входять до складу соціального пакета працівників.

Без сумніву, основою бухгалтерського забезпечення розрахунків з оплати праці на підприємстві є система документального оформлення, оцінки та відображення операцій на рахунках синтетичного й аналітичного обліку. З цією метою всі господарські операції доцільно поділити на групи: пов'язані з врегулюванням соціально-трудових питань, спрямовані на організацію трудових відносин, забезпечують формування політики оплати праці, спрямовані на нарахування та виплату заробітної плати.

У формуванні системи мотивації працівників, а також підвищенні ступеня їх самовираження на робочих місцях особливе місце займає соціальна політика підприємства, зокрема, система надання відпусток. Зацікавленість працівників у роботі на підприємстві та його успішній економічній діяльності прямо пропорційно залежить від того, наскільки сума відпускних перевищує встановлений чинним законодавством розмір. Така політика може забезпечувати існування працівників при невисокому рівні заробітної плати, або ж пропонуватися з метою збереження кваліфікованої робочої сили.

У соціальній політиці підприємства значна роль належить можливості забезпечення доступу працівникам до професійного навчання та/чи підвищення рівня їх професійної кваліфікації. Обумовлені складові є одними з важливих соціальних мотиваторів, особливо якщо це відбувається у період відпустки.

З урахуванням вищенаведеного, вважаємо, що реалізація соціальної відповідальності підприємств у контексті розрахунків за виплатами працівникам може бути представлена в обліку через наступні показники:

– розрахунки з оплати праці поточного характеру;

– розрахунки з оплати праці у зв'язку із завершенням трудової діяльності;

– розрахунки з оплати праці працівникам внаслідок підвищення рівня їх кваліфікації;

– розрахунки з оплати праці працівникам внаслідок складних умов праці та шкідливих виробництв;

– розрахунки з оплати праці за програмами соціальної підтримки тощо.

Впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу привів до того, що затверджені в Україні форми фінансової звітності перестали бути достатніми, відповідно, з'явилась потреба в їх розширенні соціальними показниками. Вважаємо, елементи соціальної відповідальності підприємств обов'язково повинні знайти своє відображення в системі бухгалтерського обліку. Відповідно, постає необхідність у розробці методології т.зв. соціального обліку, підготовки й оприлюднення нефінансової звітності, що дозволяє задокументувати результати виконання соціальних завдань.

На нашу думку, до складу показників соціальної відповідальності, які повинні бути включені в соціальну звітність підприємств, потрібно включити інформацію про: розрахунки з оплати праці поточного характеру; розмір виплат у зв'язку із завершенням трудової діяльності; доплати працівникам внаслідок підвищення рівня їх кваліфікації, складних умов праці чи шкідливих виробництв; розрахунки з оплати праці за програмами соціальної підтримки тощо. Вважаємо, наведення у соціальній звітності запропонованих показників забезпечить деталізоване розкриття інформації про реалізацію принципів соціальної

відповідальності та дозволить поінформувати зацікавлені сторони про проведення соціальних програм і проектів на підприємстві.

Література

1. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 180 с.

2. Каткова Н. В., Бурлан С. А., Маслова К. В. Відображення заробітної плати як показника соціальної відповідальності бізнесу в обліку і звітності // Бізнес-Інф. – 2017. – № 12. – С. 306-310.

3. SA8000 «Соціальна відповідальність» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId= 16

4. Жиглей І. В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: необхідність та орієнтири розвитку : монографія. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 496 с.

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
БІЙЧУК ОЛЕКСІЙ СЕРГІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ДЕТЕРМІНАНТИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

У сучасному швидкоплинному світі ми можемо спостерігати глобальні та локальні кардинальні зміни, що відбуваються в усіх сферах життєдіяльності людей. Вони зумовлені стрімким технологічним прогресом, демографічними змінами та загальною геополітичною нестабільністю. На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки також спостерігається зміна цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. Основним ресурсом для життя та розвитку компанії виступають люди, персонал компанії, що розглядається як найбільше багатство, найголовніший капітал – людський. Задоволеність працівників сприяє вдосконаленню виробничих та сервісних процесів, підвищенню якості товарів і послуг та сприяє залученості в спільний трудовий процес [1].

Процес управління персоналом як основний бізнес-процес та необхідна умова розвитку підприємств потребують переосмислення в умовах нової ери невизначеності, новітніх технологій та цифровізації бізнес-процесів. При чому саме HR-процеси є ядром та базою подальших трансформацій в бізнес-структурі, оскільки відіграють ключову роль у досягнені стратегічних цілей підприємства та надання підприємницькій діяльності характеристик гнучкості. Коронакриза зіграла роль флуктацій до трансформації HR-процесів та каталізатора змін, зробивши вимоги впровадження дієвих інструментів, таких як HR-інжиніринг, нагальними та безпрецедентними.

Трансформаційні процеси в бізнесі, вимоги нової ери невизначеності та змін потребують розробки та впровадження ефективних HR-підходів, переосмислення принципів і технологій управління персоналом. Для впровадження нових концепцій в HR-управління менеджери вже використовують аналітичні та цифрові інструменти для кардинального переформатування (інжинірингу) концепції розвитку людських ресурсів на підприємствах, стратегії побудови комунікацій та оптимізації бізнес-процесів відповідно до нових HR-трансформацій. Нові соціальні виклики та кризові явища, спричинені COVID-19 змінили настрої та погляди керівників підприємств щодо HR-процесів. За результатами звіту ВЕФ «The Future of Jobs 2020», 43% представників опитаних підприємств вказують, що вони готові скоротити кількість робочих місць через технологічну інтеграцію, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, а 34% планують збільшити

кількість персоналу завдяки технологічній інтеграції. До 2025 року кількість часу, витраченого на виконання поточних завдань людьми та машинами, стане однаковою. Значна частка компаній також очікує, що в найближчі п'ять років вони змінять своє місце розташування, структуру бізнес-процесів і чисельність робочої сили через інші фактори, не пов'язані з технологіями [2].

Грамотно підібраний трудовий колектив – це перш за все команда однодумців і партнерів, які здатні усвідомлювати, реалізовувати та вирішувати завдання, що постають перед компанією[1]. Більшість керівників розуміють важливість кадрової політики, адже при правильному управлінні персоналом компанія стає набагато конкурентнішою на ринку. Тому величезну роль відіграє саме залучення та мотивація праці співробітників. Як правило, ці критерії можна оцінити через рівень задоволення працею на певному підприємстві та компанією загалом [2].

Залученість співробітників – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії. Залученість можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом для керівництва й управління персоналом.

Щоб суттєво підвищити рівень залученості персоналу в найближчий час, перш за все, необхідно провести аудит атестаційних систем, методів оцінювання працівників. Цей аудит допоможе визначити, які методи сприяють залученості персоналу, а які навпаки заважають. Також необхідно, щоб HR-менеджери компанії проводили бесіди зі співробітниками з питань професійного розвитку та кар'єри, складали на кожну особу кар'єрний план та стратегію розвитку, просування у компанії. А також проаналізували прогрес та розвиток за минулих півроку або рік. Ці дії дозволять зрозуміти прагнення та потенціал співробітника й проаналізувати його можливі плани на майбутнє в компанії [2].

Важливим завданням будь-якого підприємства є утримання персоналу. **Утримання співробітників** - це зусилля, які робить організація, щоб якомога довше продовжувати співпрацю з фахівцями. А показник утримання, своєю чергою, безпосередньо впливає на успішність бізнесу, як і плинність. Отже, показники плинності та утримання взаємопов'язані, оскільки чим вище утримання, тим нижче плинність [3].

Ось деякі з факторів, які допомагають утримувати співробітників в компанії та можуть змусити їх залишитися:

- здорове робоче середовище;
- визнання і похвала;
- гнучкість;
- можливості для зростання і розвитку;
- здорові відносини з менеджером;
- конкурентоспроможна компенсація.

Отже, як тільки ви отримаєте чітке уявлення про причини відходу фахівця, тоді зможете вводити в дію стратегії по утриманню [4].

Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів конструювання HR-процесів та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг.

Література

1. Людмила Щетиніна; Світлана Рудакова; Наталія Данилевич; Зоя Полиця. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. Київ. С. 151-158.

2. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструмент HR-інжинірингу в управлінні організаціями. Ефективна економіка, №10. 2021.
3. Сильчук Андрій. Усе починається під час найму. Про тонкощі утримання ключових співробітників. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://dou.ua/forums/topic/40217/
4. Семененко Олена. 14 дієвих стратегій для утримання співробітників у 2021 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://hurma.work/blog/07-2021-14-diyevyh-strategij-dlya-utrymannya-spivrobitnykiv-u-2021-roczi/

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ГУЛЬКО КРІСТІНА СТАНІСЛАВІВНА
БОНДАР ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

ТРЕНДИ HR-ІНЖИНІРИНГУ В 2022 РОЦІ

У зв'язку з ситуацією в Україні експрес-оцінки показують, що зростання ВВП знизилося на 37,2% у річному обчисленні у другому кварталі 2022 р.. Втім, зазначають у МВФ, поряд з тим, що активні бойові дії перемістилися до східних та південних регіонів, активність у небойових зонах стабілізувалася – економіка пристосовується до умов війни, рис. 1.

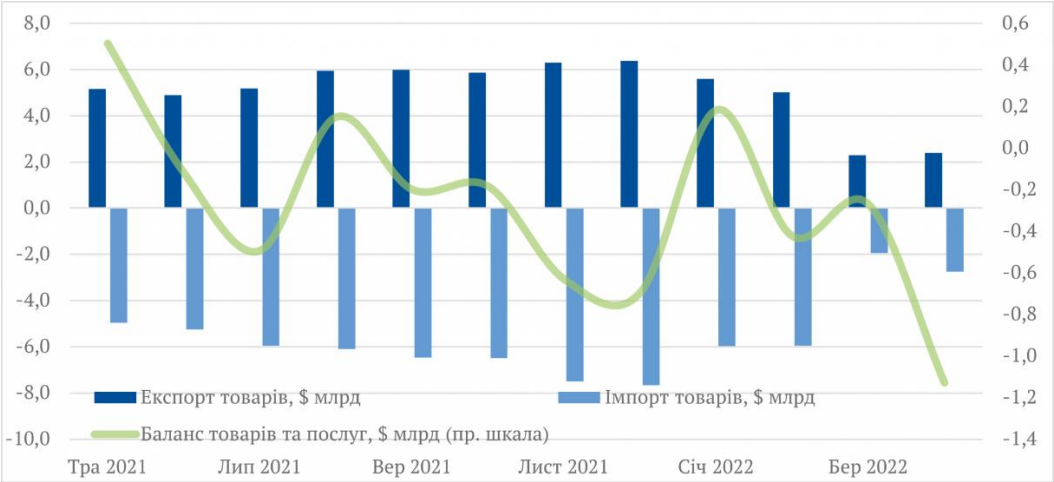

Рис. – 1 Економічні показники в Україні під час війни

Під дією цих чинників змінився і сам HR-інжиніринг.

З'явилися нові тренди такі як:

1.Power Skills.

По-перше, головна ставка - це вміння (раніше відомі як метанавички) - здатність керувати, працювати в команді, спілкуватися, розповідати історію та мислити стратегічно. Крім того, такі навички, як емпатія, смирення та співчуття, вважаються одними з найбільш стійких і потужних навичок у бізнесі.

По-друге, очікується значне зростання тренерських послуг. Хоча поняття «коучинг» існує вже більше 20 років, зараз спостерігається нова хвиля модних тенденцій у цій сфері.

По-третє, фокус навчання зміщується з бізнесу на людей. Бізнес-центризм говорить про те, що у центрі уваги має бути управління бізнесом, а людиноцентризм - акцент на управлінні людьми, оскільки саме вони рухають бізнес вперед. Тому вам потрібно мотивувати їх, заохочувати та будувати з ними ефективні стосунки, а не прив’язувати їх до матеріальної винагороди.[1]

2. Внутрішній рекрутинг.

Нами розглянуто внутрішній підбір персоналу та кар'єрний розвиток як один із найважливіших факторів розвитку співробітників. Кожен процес підбору персоналу на відкриту вакансію передбачає участь внутрішніх кандидатів. Такий підхід надає співробітникам додаткові можливості для підвищення рівня кваліфікації, допомагає їм ознайомитися з новими функціональними сферами та сферами діяльності, а також дає досвід роботи зі структурою Української Групи PZU, що є чинним механізмом заохочення.

Тут завжди підтримується бажання наших співробітників просуватися по кар'єрних сходах. З цією метою дослідження показали розробку планів розвитку для наших співробітників, щоб допомогти їм отримати необхідні знання та навички для нових посад.

Одним із ключових напрямів розвитку талантів української Групи PZU є формування управлінського потенціалу. З цією метою компанія реалізує довгострокову програму формування та навчання кадрів.

У центрі уваги плану кадрового резерву – вирощування «наступників» на найважливіших і важливих керівних посадах компанії. Кожен учасник програми розробляє особистий план розвитку, який включає елементи саморозвитку та участь у внутрішніх та зовнішніх освітніх тренінгах та майстер-класах. У період кадрового резерву учасники беруть участь у багатофункціональних бізнес-проектах, стажуються у відповідних відділах компанії, відточують свої управлінські навички через менторство та «коучинг» молодших колег.

Кадровий резерв складається з висококваліфікованих співробітників, які демонструють високу продуктивність і володіють необхідними професійними та діловими якостями.

Щорічне автоматизоване оцінювання співробітників (планове і підсумкове) дозволяє об'єктивно визначити кращих співробітників і оцінити їх управлінський потенціал. В рамках періоду оцінювання співробітники компанії налаштовані на досягнення поставлених цілей та отримують поради щодо подальшого професійного просування та розвитку кар'єри [2].

3. Турбота про здоров'я працівників.

Пандемія навчила компанії дбати про своїх співробітників. Тому компанії, щоб зберегти фізичне та ментальне здоров'я своїх співробітників, пропонують спеціалістам наступні «плюшки»:

– 53% гнучкий робочий графік;
– 45% можливість віддаленої роботи;
– 35% безкоштовне консультування;
– 33% можливість взяти вихідний для відновлення фізичного та ментального стану здоров'я;
– 28% безкоштовний чай/кава/печиво;
– 22% знижки у спортзал;
– 18% програми підтримки працівників.

4. HR-аналітика - маст-хев 2022 року.

83% компаній не користуються HR-аналітикою. А дарма, адже організації, чиї дії ґрунтуються на аналітичних даних:

- у 5 разів привабливіші для претендентів і виглядають як чудове місце для роботи; у 8 разів більше залучають та утримують співробітників;
- у 2,6 рази ефективніше досягають мети;
- у 6,7 разів краще адаптуються до змін;
- у 7,7 разів інтенсивно впроваджують інновації.

Тому багато компаній навчатимуть фахівців аналітиці, побудові діаграм, гіпотез, статистики. Варто зазначити, що в PeopleForce передбачена аналітика, яка допоможе детальніше розглянути та змінювати рекрутинг, ефективність та продуктивність співробітників.[3].

Успішність діяльності будь-якої компанії багато в чому залежить від злагодженої роботи всіх без винятку структурних підрозділів компанії, за умови ефективної організації роботи кожної окремо взятої структурної одиниці і зв'язків між ними. Але не завжди керівництво компанії, по-перше, впевнене або знає, чи дійсно кожен з підрозділів компанії організований і працює ефективно, а по-друге, не всі керівники точно знають, яка саме організаційна структура дозволить налагодити найбільш ефективну співпрацю між підрозділами компанії, і, як наслідок, найкраще вплине на зростання ефективності операційної роботи компанії [4].

6. Цифрова трансформація HR

В цілому розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних викликали масштабну цифрову трансформацію менеджменту персоналу, яка суттєво прискорилась під час пандемії коронавірусу.

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імплементовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції менеджменту персоналу. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів, тому нами було виділено тренди використання цифрових технологій в HR-практиках [1].

Література

1.Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.

2.Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.

3. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

4. Dani SafaÃ¢, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.

ГОРБАТЮК ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ
ОРЛІК ДМИТРО СЕРГІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

РОЛЬ І ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ

Кожну команду формує керівник. Перш ніж почати формування команди, керівник повинен вдумливо проаналізувати ситуацію і точно визначити мотиви й мету, які спонукають його до формування команди. Слід мати на увазі, що процес формування команди непростий і керівнику доведеться докласти значних зусиль для досягнення цієї мети. Створити ефективну команду можна лише за умови активної участі в цьому процесі всіх її потенційних членів. Тому керівник на етапі формування повинен проводити зустрічі з кандидатами в члени команди, щоб вияснити для себе їхні мотиви, інтереси, рівень професійної кваліфікації і схильність до певних соціальних ролей. Тим часом формування команди не є самоціллю. Команда – це ефективний засіб реалізації більш складних і суттєвих організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає від керівника і всієї організації проведення

послідовних змін процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань [1, с. 22].

Кожен керівник прагне якщо не сформувати команду й керувати нею, то хоча б регулярно використовувати термін «команда» для надання особливої значимості своєму виступу [2, с. 33].

Головна роль в командній роботі все ж таки закріплена за керівником, саме він та людина, яка керує всіма внутрішніми процесами в команді, надихає, контролює та коректує їх роботу. Його наявність, як розумієте, обов'язкова. Виходячи з цього, можемо виділити ряд критеріїв команди, яким повинна відповідати ефективна команда. До того ж вони є завданнями, від рішення яких буде залежати ефективна робота окремих членів команди [3].

Керівник повинен мати особливі якості для успішного формування команд у своїй організації і за її межами. Командний керівник мусить володіти в комплексі всіма якостями ефективного керівника. У нього повинні бути природні здібності й емоційно-вольові характеристики, необхідні для управління командною діяльністю. Керівник як командний гравець має дбати також про розвиток власної бази знань, навичок і відносин, що дало б йому змогу піднятися на більш високий рівень управління й перебрати на себе ряд моральних зобов'язань [4, с. 10].

Прикладом моральних зобов'язань керівника як члена команди є кредо керівника. Кредом керівника як члена команди є ставити мету команди вище за свої особисті цілі. Керівником команди може бути не кожний, а лише той, хто виявляє всі необхідні якості. Це і є ефективний керівник. У команді керівник повинен підтвердити своє право бути керівником, а для цього йому потрібно виявити компетентність, виконуючи функції керівника команди [2, ст. 33].

Функції керівника забезпечення й підтримка командного духу та оптимальної комунікації ,а також детальний контроль за діяльністю команди на рівні виконання завдань [5]. Керівник повинен знайомитися із персоналом, розуміти та визначати особисті мотиви кожного співробітника. Високо цінуються персоналом спілкування та довіра керівництва. Під час розмов дозвольте їм поділитися своїми потребами, бажаннями, побажаннями, цілями та досягненнями щодо трудової діяльності. Доречно з'ясувати, як ви можете допомогти працівникам досягти цих цілей і досягти кар'єрного росту та скласти з ними індивідуальний мотиваційний план. Індивідуальний мотиваційний план має містити короткотермінові завдання, індикатори та оцінку. Належить надавати відгуки та оцінку про виконанні завдання персоналу. Позитивні відгуки мають сприяти зміцненні поведінки, яка є важливою для успіху. Негативні відгуки також відіграють вирішальне значення. Якщо ви помітили щось не так, слід з'ясувати, що стало причиною, неправильне виконання або випадкова помилка. Варто надати йому відповідну оцінку. Керівник є підтримкою персоналу, надає відчуття своїм підлеглим, що ви одна команда [6].

В процесі командоформування керівнику потрібно багато в чому вчитися і не забувати, що ефективна команда може складатися з різних учасників, а згуртованість та взаєморозуміння досягається активними методами навчання. Крім того важливою умовою створення команди є наявність у керівника лідерських якостей та організаторських здібностей. У подальшому необхідними є дослідження в рамках даної проблематики, дослідження особливостей формування команд з метою підвищення ефективності діяльності організацій та підприємств різної галузевої специфіки.

Література

1. Конспект лекцій з курсу «Психологія інженерної діяльності» [Електронний ресурс] // Г.А. Шевченко// – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253.

2. Психологія управління: Навчальний посібник. [Електронний ресурс] - К.: ВД «Професіонал»,// Савельєва В. С.// – 2004 – 320 с.– Режим доступу до ресурсу: https://studfile.net/preview/5288065/page:33/

3. Ефективна командна робота [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: https://jobs.ua/articles/efektivna-komandna-robota-14328

4. Особистість керівника як предмет наукового дослідження [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: https://studall.org/all3-137535.html

5. Основні завдання та функції керівника проекту, особливості управління проектною діяльністю [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу: https://jak.bono.odessa.ua/articles/osnovni-zavdannja-ta-funkcii-kerivnika-proektu.php

6. Горбатюк О.В. Маркетингова інноваційна кадрова політика підприємств енергетичного комплексу/ Горбатюк О.В., Лесной Р.А. // Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення [Електронний ресурс]: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 травня 2022 р.) у 2-х частинах. Частина 1. Київ : КНЕУ, 2022. 204с. С. 71-74.

ГОРБАТЮК ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ
СКОВРОН ЮРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

МЕТОДИ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ І КОМАНДОЮ

Створення команди, як новий метод розвитку організації, з'явився в США та Західній Європі і швидко здобув популярність в Україні. Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. *Команда* – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її [1; 2].

Організаційна структура команди проекту розкриває взаємовідносини учасників проекту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проектом: перший принцип - провідні учасники проекту - замовник і підрядник створюють власні групи, які очолюють керівники проекту, відповідно, від замовника і підрядника; другий принцип - для управління проектом створюється єдина команда на чолі з керівником проекту. У команду входять всі учасники проекту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності [3, с. 3].

Існує багато трактувань та визначень поняття команда. Так, команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де члени колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що випливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. Робоча група - формальна група, яка складається з осіб, які разом працюють над одним спільним завданням; створюється з метою ефективного розподілу роботи і вирішення важливих питань [2; 4].

Відмінності між командою та робочою групою широкі. Перш за все, команда працює разом для досягнення мети. Коли мова йде про групу, вони більше зосереджуються на окремих завданнях. Кожен відповідає за завдання, яке виконує, навіть якщо має спільну мету. Між цими двома поняттями завжди існувала певна плутанина, оскільки за зовнішнім виглядом вони можуть бути схожими, а на практиці - ні. Вони обидва мають цілі для досягнення, але група та команда по-різному реалізують ці цілі. Завжди говорять про два варіанти - групову чи командну, тому важливо знати різницю між ними [5].

Формування команди - один з рівнів організаційного консультування. Існує три рівні проведення процесів формування команд, а саме: індивідуальне консультування, безпосередньо формування команди, побудова міжкомандних взаємин. Для проведення процесу формування команди необхідно скористатися послугами консультантів, що спеціалізуються на здійсненні діяльності такого роду. Завдання консультанта - допомогти групі зрозуміти власні процеси, розвиваючи і вдосконалюючи групові навички та вміння [6; 7].

Групу становить збори індивідів, які поділяють спільні норми, цінності і ідеали але приводу того, що їх цікавить, сприймають групу як джерело задоволення своїх потреб, знаходяться в кооперації і взаємозалежності, пов'язані почуттям солідарності і моральної єдності навіть поза спільних дій, виробляють свою специфічну групову культуру. При аналізі малої групи необхідно пам'ятати про двох аспектах її існування: діловий аспект та соціальний аспект. Як командна робота впливає на загальний успіх: перший приклад Google, другий приклад - група The Rolling Stones [8; 9].

Команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Основна уваги організації може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері діяльності. Факт залишається фактом, що, коли команда стає більш вирівняною, існує чітке бачення цілі, її члени узгоджено співпрацюють, то окремі зусилля об’єднуються в один потік ефективної роботи, що забезпечує організації велику продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Особливістю команд є спільне бачення мети, а також розуміння можливості доповнювати зусилля один одного на шляху до успіху. Отже, найважливіша відмінність соціальних спільнот полягає в принципах створення. Якщо група може формуватися стихійно, то команда завжди утворюється цілеспрямовано. Люди, які зібралися пограти у футбол вранці неділі – це група, а якщо вони почнуть тренуватися щодня, будуть брати участь в чемпіонатах, то стануть командою. Відмінності виявляються і в інших особливостях взаємодії. Так, багато науковців вважають, що у групи більш чітко проявляються соціальні ролі. Однак насправді в команді обов’язково є лідер або керівник, який в групі може бути відсутнім.

Література

1. Команда, її сутність та особливості розвитку [Електронний ресурс] / Р. А. Муха // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253.

2. Менеджмент груп та команд. Конфлікти в менеджменті [Електронний ресурс] // Класичний фаховий коледж СумДУ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6659.

3. Основні принципи та організаційні аспекти формування ефективної команди [Електронний ресурс] // Лекція. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/281/ФПК-лекції.pdf.

4. Робоча група [Електронний ресурс] // Фармацевтична енциклопедія. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1126/robocha-grupa.

5. Відмінності між командою та робочою групою [Електронний ресурс] // Словник. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://uk.economy-pedia.com/11033215-differences-between-team-and-work-group.

6. Формування команд [Електронний ресурс] // Stud.com.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/60470/psihologiya/formuvannya_komand.

7. Методи формування команд [Електронний ресурс] // Лекція. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: http://um.co.ua/2/2-5/2-57737.html.

8. Робочі групи і команди в організаціях [Електронний ресурс] // Stud.com.ua. – 2019. – Режим доступу до ресурса: https://stud.com.ua/60469/psihologiya/robochi_grupi_komandi_organizatsiyah.

9. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? [Електронний ресурс] // Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota.

МАНТУР-ЧУБАТА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
БОРИСЕВИЧ ТАРАС ВАДИМОВИЧ
МАЗУР ЗАХАРІЙ МИХАЙЛОВИЧ
Хмельницький національний університет

ПОНЯТТЯ ІМІДЖУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В сучасних умовах для кожного підприємства, роботодавця важливим є формування його позитивного іміджу як у свідомості споживачів, клієнтів, так і співробітників.

У фаховій літературі є значна кількість трактувань поняття «імідж». В таблиці 1 розглянемо ряд визначень «іміджу», які надаються науковцями.

Таблиця 1 Наукові підходи до тлумачення поняття «імідж»

Автор	Визначення
О.М. Лозовський [6, с. 101]	Імідж - одна з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства і є базовою передумовою його успішної діяльності.
О.В. Булгакова [2]	Імідж - сукупність особливостей, які характеризують конкретне підприємство або ідентифікують його. Дані особливості відображаються у символах та формах інформації, які створюються компанією і цілеспрямовано передаються аудиторії в процесі комунікацій, фіксуються та сприймаються, розпізнаються і оцінюються суб'єктом, що належить до певної цільової аудиторії.
І.О Пшенишнюк [9, с. 19-21]	Імідж - загальне враження про ту чи іншу людину, організацію чи компанію та він завжди є соціально зумовлений і впливає на суспільну думку і взагалі результати всієї ділової активності.
І. Томілова [12, с. 29]	Імідж – це «…образ організації в уявленні суспільних груп».
В. Сизоненко [10, с. 420]	Імідж - позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс.
О.В. Согачова [11, с. 87]	Імідж - навмисне спроектований в інтересах підприємства, що ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках образу, який входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних.
Н. Барна [1, с. 6]	Імідж визначається як «...відображення об'єктивної дійсності в поняттях, судженнях, висновках ...».
Л.Е. Орбан-Лембрик [7, с. 543]	Імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.
О. Перелигіна [8, с. 223]	Імідж - різновид образу, причому саме такий, праобразом якого виступає не будь-яке явище, а суб'єкт. Суб'єктом же може виступати організація, трудовий колектив.

Сприятливий образ-імідж підприємства повинен бути точним, оригінальним, пластичним і мати адресата. Точність – передбачає відповідати реальному образу або специфіці роботи підприємства; оригінальним – означає різнитися від образів інших підприємств конкурентів, особливо аналогічних; пластичним – підлаштовуватися під сучасні вимоги та тенденції, змінюючись, здаватися незмінним; мати адресата – бути привабливим для визначеної цільової аудиторії, тобто для дійсних і потенційних споживачів та замовників.

Отже, провівши аналіз різних інтерпретації поняття «імідж», варто зазначити, що, імідж є складним багатовимірним феноменом. Оскільки, серед усіх різновидів діяльності, пов'язаних з працею, провідною є все ж таки, професійна діяльність, досить значна кількість публікацій, присвячена проблемі формування іміджу людини саме у сфері трудової діяльності.

Імідж складається умовно з п'яти складових:

- прагматичність - означає, що існування іміджу спричинене вигодою існування для когось;
- життєздатність - значить короткостроковий чи довгостроковий термін існування іміджу у середовищі;
- узагальненість - означає, що імідж, викликає довіру, задовольняє потреби аудиторії на яку зосереджені;
- довірливість залежить від довіри і правдивості, яке виникає у цільової аудиторії при його сприйнятті;
- виразність проявляється у художньо-психологічних особливостях іміджу, які привертають увагу і викликають його яскраве емоційне сприйняття [5, с. 344].

Науковці виокремлюють декілька можливих типів іміджу, яким характерний функціональний підхід:

- дзеркальний – відображення власного уявлення, тобто це погляд наче в дзеркало і здійснення самооцінки в такий спосіб. Плюсом є те, що в результаті висуваються на перше місце позитивні якості, а мінусом – думка сторонніх осіб враховується мінімально.
- потоковий – погляд збоку на людину чи організацію. В даному типі широко використовується паблік рилейшинз (налагодження з громадськістю зв'язків і формування потрібного іміджу). Цікавим є те що створюється не просто сприятливий, а точний та правильний імідж.
- бажаний – це бажане якого прагне досягти підприємство. Цей тип є характерним для нових організаційних структур. Даний тип спостерігаємо при отриманні листівок про нові фірми чи організації, тобто дається певна установка, яка допомагає сформувати уявлення в оточуючих про дану організацію шляхом надання інформації про себе і свою діяльність. Бажаний тип побудований на основі: вміння подати себе, манері спілкування, стилю одягу тощо.
- особистий тип іміджу – це система уявлень про конкретну особу, яка формується під впливом засобів масової інформації. Важливо, що враховувався не лише самоімідж особи, але і реальний імідж – погляд на себе збоку, а також це не просто погляд публіки, а думки партнерів, клієнтів, журналістів тощо.
- корпоративний тип – це імідж організації загалом, а не окремих її частин. Тут значення мають стабільність, рівень організації, репутація та її успіх. Даний тип найбільш підходить для підприємств та організацій.

Корпоративний тип прийнято умовно ділити на внутрішній і зовнішній. Вважається, що правильно підібраний та сформований імідж дозволяє управляти процесом створення вражень у наявних та майбутніх працівників, партнерів та клієнтів.

Корпоративний імідж варто розглядати як імідж організації загалом, а не окремих осіб, співробітників, підрозділів чи результатів їхньої роботи [3].

Отже, головними завданнями іміджу є: підвищення престижу підприємства, щоб розробка фірмового стилю свідчила про увагу компанії не тільки до питань виробництва;

підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару; полегшення введення на ринок нових товарів чи послуг, тому що компанії зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше; підвищення конкурентоспроможності компанії, тому що в умовах рівного товару, конкуренція ведеться на рівні іміджу компаній.

Література

1. Барна Н. В. Іміджелогія: навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика. - К.: Університет «Україна», 2008. - 217 с.

2. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку / О.В. Булгакова. - Вип.13.,Ч.1. - С. 31-36. - URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/9.

3. Возна Ю. Корпоративна культура у формуванні іміджу організації / Ю. Возна // Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі. Матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції 7 листопада 2019 року, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль. - 2019. - С. 190-192.

4. Гордєєва О.В. Методика і інструментальний апарат оцінки іміджу виникаючих характеристик підприємства / О.В. Гордєєва // Економіка. - 2013. - № 6.

5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. - 344 с.

6. Лозовський О.М., Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності / О.М. Лозовський, І.В. Дрончак // Молодий вчений. - 2016. - № 1(1). - с. 101-104.

7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник.-К.: Академвидав, 2003.-568 с.

8. Перелигіна Е. Б. Психологія іміджу. - Х: Аспект-пресс, 2012. - 223 с.

9. Пшенишнюк І.О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби / І.О. Пшенишнюк // Економіка та держава. - 2012. - № 5. - С. 19-21.

10. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник.–К.: Знання-Прес, 2007. - 440 с.

11. Согачева О.В. Имидж организации как фактор и индикатор ее конкурентоспособности / О.В. Согачева, Е.С. Симоненко // Молодой ученый. - 2014. - № 19. - С. 367-369.

12. Томилова М. Модель имиджа организации / М. Томилова // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 9. - 29 с.

МАНТУР-ЧУБАТА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
МАЗУР ВІКТОРІЯ МИХАЙЛІВНА
ШКОЛЬНІКОВА БОГДАНА ВЯЧЕСЛАВІВНА
Хмельницький національний університет

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ: ЙОГО КОМПОНЕНТИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

В умовах жорстокої ринкової конкуренції між підприємствами, які пропонують ідентичні товари та послуги, загострюються питання завоювання ринку збуту й приваблення потенційного клієнта. Одним з основних елементів поліпшення становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його серед аналогічних за видом діяльності організацій, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів, тобто підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Імідж підприємства як посередник у спілкуванні з діловими партнерами, покупцями, працівниками створюється шляхом цілеспрямованого стратегічного планування діяльності підприємства, метою якого є не лише отримувати прибуток, але й служити суспільству своєю діяльністю, компетентно та якісно здійснюючи свою діяльність.

Корпоративний імідж складається з багатьох компонентів, які відобразимо на рис. 1.

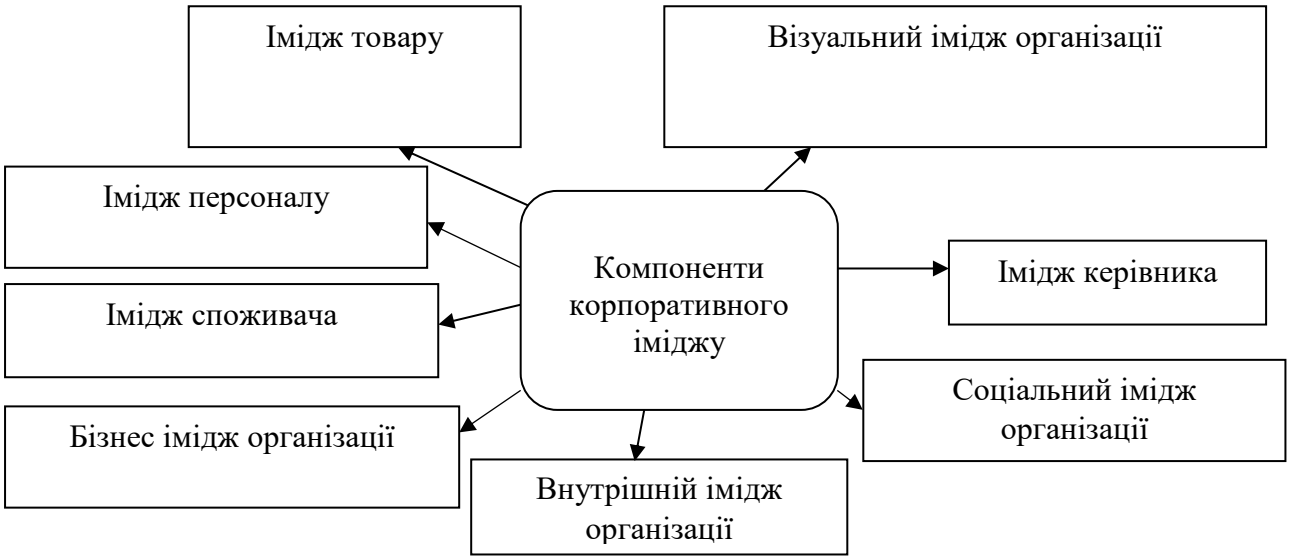

Рис. 1 – Компоненти корпоративного іміджу

Імідж товару – це уявлення споживачів про характеристики якими володіє товар, а саме основна вигода від нього та додаткові атрибути такі як дизайн, назва, упаковка тощо.

Імідж споживача – це характеристики щодо віку, статі, матеріального стану, психологічні характеристики. Важливо зрозуміти, яка саме категорія населення споживає даний товар або користується послугою.

Імідж роботодавця передбачає залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом. Багато компаній стикались з проблемами репутацій, лише згодом зрозумівши їх соціальну значущість.

Імідж керівника є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, оскільки саме керівник контролює всі процеси і є уособленням організації.

Він формується відповідно до соціальних потреб і очікувань середовища і є чинником неформального управлінського впливу на групу, сприяє формуванню організаційної та корпоративної культури, покращує соціально-психологічний клімат та дисципліну в колективі [1].

Соціальна відповідальність підприємства – відображає не тільки інформацію про виробничу та науково-технічну його діяльність, але також про характер його екологічної відповідальності, яка полягає у рівні забруднення довкілля, мінімізації і утилізації відходів, раціональному використанні землі, роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проектів, дотримання прав людини. Соціальний імідж сприяє збільшенню продажів.

Візуальний імідж організації – це поверхнева оцінка організації, а саме символіка, логотип, зовнішній вигляд приміщення, кольори які використовує підприємство.

Бізнес-імідж організації – це те на скільки організація оцінюється як суб'єкт ділової активності, а саме репутація організації, обсяги випуску та продажу товару, цінова політика тощо. Передбачає ділові стабільні партнерські відносини.

Бренд роботодавця (HR-бренд підприємства) – це сукупність складових бренду підприємства–роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників.

Б. Мінчінгтон розглядає бренд роботодавця (employer brand) як імідж організації та хороше місце роботи з погляду працівників і ключових зацікавлених осіб (key stakeholders) [3,

с. 232]. Як бачимо з наведеного визначення, Б. Мінчінгтон розширює коло цільових груп, на які спрямовані зусилля організації як роботодавця і, власне, HR-бренд стає невід'ємною частиною загальногобренду, який дозволяє залучати та утримувати не тільки працівників, а йділових партнерів, клієнтів і споживачів.

Імідж персоналу – це узагальнений образ всіх працівників, що розкриває їх: компетентність – мобільність, організованість, кваліфікованість, поінформованість, комунікабельність, вимову; соціально-демографічні, фізичні дані – вік, стать, рівень освіти, наявність чи відсутність фізичних недуг; візуальний імідж – діловий стиль одягу, зачіска, обмежене використання прикрас та косметики.

На формування іміджу серед різних категорій впливають такі чинники:

1. Чинники, що впливають на імідж, сформований в очах споживача.
2. Чинники, що формують образ організації у середовищі бізнес-співтовариства.
3. Чинники, що формують імідж організації серед державних органів.
4. Чинники, що формують зовнішній імідж організації у соціальній сфері.

Усі чинники формування іміджу підприємства можна структуризувати на внутрішні та зовнішні (рисунок 2).

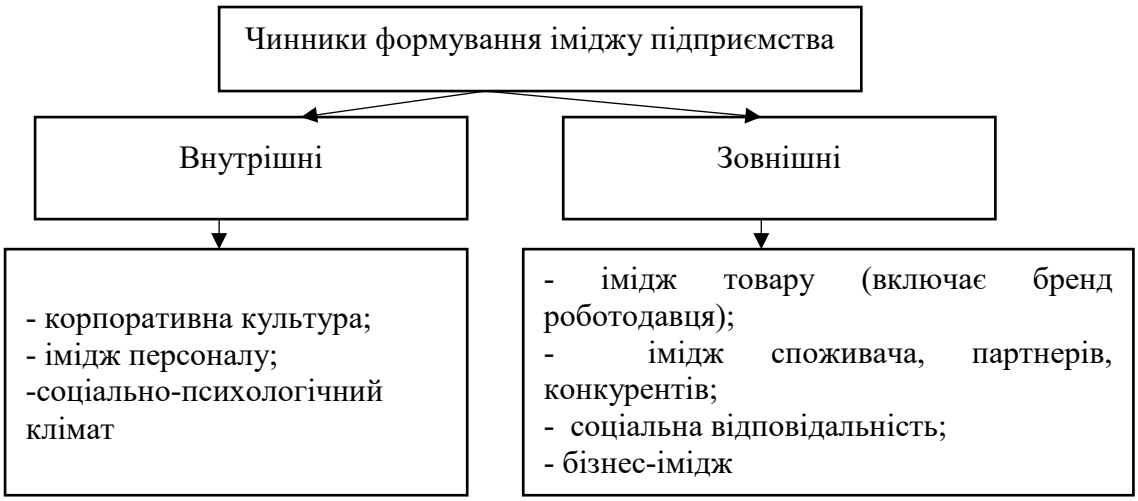

Рис. 2 – Чинники формування іміджу підприємства

Основними засобами формування корпоративного іміджу є фірмовий стиль, рекламні інструменти, зв'язки з громадськістю, візуальні та словесні засоби. Образ підприємства може формуватися не тільки завдяки цілеспрямованій роботі, а й спонтанно. Відповідно, образ може позитивно і негативно впливати на діяльність компанії, тому час від часу потрібно оцінювати зображення і виправляти його. Формування проявляється в різних соціальних групах (клієнти, партнери та громадськість) у результаті безпосереднього контакту з предметом відповідно до цілей зображення різними методами або засобами (медіа, соціальні групи, власні зусилля тощо) у складних відносинах і поєднанні зовнішніх і внутрішніх характеристик компанії. Визначити орієнтацію образу для цільових груп та соціальну значимість для одержувачів образу суб'єкта та дії можна за допомогою конкретного соціально-психологічного керівництва поведінки з метою просування, реклами тощо.

Зовнішній корпоративний імідж – це відображення сприйняття організації засобами масової інформації, партнерами, споживачами, тощо. Компонентами зовнішнього іміджу компанії є: якість товарів/послуг; партнери; конкуренти; корпоративне волонтерство; соціальна екологічна відповідальність; PR- заходи; зв'язки із ЗМІ тощо.

Внутрішній імідж організації – це уявлення працівників про організацію чи підприємство, а формування цих уявлень відбувається на основі соціально-психологічного клімату та культури в організації. До компонент, які характеризують внутрішній імідж

підприємства належать: назва, логотип, слоган; місія, стратегія; фінансова політика; кадрова політика; участь у виставках, ярмарках, конференціях; рівень корпоративної культури компанії; соціально-психологічний клімат.

Таким чином, імідж – це форма комунікації для впливу на свідомість людей. Імідж є керованим інструментом впливу на поведінку покупців, а в результаті – й на рівень продажів. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребують виваженої, ґрунтовної діяльності усього колективу підприємства і мають бути спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє оточення. Внутрішній імідж підприємства створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, соціально-психологічний клімат. Зовнішній імідж – це сприйняття й образ підприємства у споживачів, інвесторів, конкурентів, фінансових установ, постачальників та їх реакція на цей образ. Позитивний імідж дає можливості для підвищення конкурентоспроможність підприємства на ринку, допомагає привернути споживачів і партнерів, сприяє прискоренню продажів і збільшенню їх обсягу, полегшенню доступу організації до ресурсів [2].

Усі складники іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей компанії: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами; створення і підтримку такого позитивного іміджу, який змушує споживачів довіряти підприємству; встановлення емоційного зв’язку з покупцем і суспільством.

Література

1. Дуднєва Ю. Імідж керівника як управлінська та соціально-психологічна категорія / Ю. Дуднєва, О. Кірьян – URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_15/statti/14Dydnev.pdf

2. Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії / К.О. Литвиненко, К.В. Погосян // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – том 31 (70), № 2. – С. 24-28.

3. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / Bratt Minchington. Sydney: Collective Learning Australia. - 2006. - 232 p.

ДАНІЛКОВА АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
БАРСЕГЯН АРМАН АРАЄВИЧ
ШИНКАРЧУК МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ
МАСКЕВИЧ АННА АНАТОЛІЇВНА
Хмельницький національний університет

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ТОЧНІСТЬ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕННЯ

Першочергові завдання інтерв'ю з кандидатом на вакансію - це:

- достовірна оцінка компетенцій кандидата; оцінка мотиваторів, якими їм керується; оцінка знань і умінь в професії; оцінка рівня самостійності або необхідність в наставництві.
- складання висновків і рекомендацій керівництву для правильної взаємодії з новим співробітником, свого роду інструкції до нього.

Важливо визначити, звідки прийшла людина, як оточення і середовище вплинули на становлення її особистості, з якого кола спілкування і що для неї звично на даному етапі життя - університет, колишня робота, сім'я, близькі друзі. І наскільки вона успішно пройде співбесіду з керівником, впишеться в колектив і в звичний уклад компанії, або ж ні.

До вибору працівників потрібно відноситись відповідально, вибирати ретельно, неупереджено та з врахуванням перспективи [2].

Як свідчить практика, до найбільш поширених помилок, які здійснюють рекрутери при підборі персоналу є:

1. Ігнорування «темних плям» в резюме. «Темні плями» - це наявність сумнівної інформації у резюме, яка викликає подив, погане передчуття, нерозуміння, невідповідність реаліям тощо. Але рекрутер ігнорує певні невідповідності у резюме, адже претендент на вакантну посаду вміє вдало себе презентувати, може надати безліч непотрібних сертифікатів, «фейкових» рекомендацій, декілька дипломів, тощо. Професійний рекрутер має критично ставитися до будь-якої інформації в резюме, яка викликає сумнів чи підозру, та перевіряти деталі особисто у кандидата в телефонному режимі.

2. Відсутність тестового завдання. Тестове завдання дозволяє побачити істинну сутність кандидата, його/її ставлення до роботи, до компанії, до рекрутера, врешті-решт.

Тестове завдання має бути нескладним, нетривалим, але воно має чітко показувати рівень базових знань кандидата відповідно до посади, на яку його/її розглядають, та певні особистісні риси: ввічливість, дисциплінованість, повага, вміння вести діалог та ділове листування, адекватне ставлення до робочого графіку тощо [1].

3. Анкетування на співбесіді. Ніякого анкетування, анкетування на співбесіді – це лише марнування часу і рекрутера, і кандидата. Воно не розкриває комунікативні навички потенційного працівника, манеру відповідати на запитання, не виявляє його/її стилю вести діалог та мотиви, з якими кандидат насправді хоче влаштуватися в компанію.

4. Делегування відповідальності за кандидата. Цього не варто робити. Звісно, технічний фахівець і його/її професійна оцінка важливі при прийомі в компанію нової людини, але стовідсоткове «делегування» відповідальності за нового працівника фактично замінює роботу рекрутера. Технічному фахівцеві часто вистачає лише виконаного тестового завдання для того, щоб сказати «так» чи «ні» кандидату, але досвідчений рекрутер знає, що це ще далеко не все, що потрібно для того, аби сформувати ефективну команду. І тому технічного фахівця варто запрошувати лише після всіх пройдених попередніх етапів з рекрутером, коли кандидат успішно «склав» той мінімум, який дозволить йому перейти на наступний рівень.

5. Зачарованість кандидатом. Рекрутер не має бути зачарований зовнішньою харизмою кандидата, що часто трапляється у випадках, коли рекрутер недосвідчений, або кандидат вміло користується своєю привабливістю чи навіть сексуальністю [1].

У таких випадках рекрутер перестає критично міркувати щодо кандидатури потенційного працівника, заплющує очі на його/її вади, недоліки, незнання, і зосереджується виключно на позивних, на думку рекрутера, рисах цієї людини. Часто зачарований рекрутер «приписує» кандидату риси, яких останній не має, скільки дуже хоче бачити його/її в компанії.

Прикро, але у 8 з 10 таких випадків на рекрутера найчастіше очікує розчарування. Відомо, що токсичні та непрофесійні працівники вміють себе гарно «продавати», справляти фантастичне перше враження на незнайому людину. При цьому їм вдається таку магію підтримувати тривалий час за рахунок поверхового спілкування.

Аналізуючи вище наведені найбільш поширені помилки при підборі персоналу, рекрутеру слід:

По-перше, робити психологічний портрет кандидата через опитування про його риси характеру, цінності, недоліки, мотивацію, хобі, улюблені книги, фільми, подорожі тощо.

По-друге, уточнювати всі сумнівні моменти в резюме.

По-третє, дивитися на кандидата неупереджено, об'єктивно.

По-четверте, не дозволяти кандидату стати головним на співбесіді та почати ставити запитання до рекрутера, перебравши на себе ініціативу [1, 2].

Література

1. 5 поширених помилок при прийомі на роботу [Електронний ресурс] // Logos HR Academy – Режим доступу до ресурсу: https://hr.lviv.ua/5-poshyrenyx-pomylok-pry-pryjomi-na-robotu.

2. Красюк Є. Як HR-у повністю розкусити кандидата [Електронний ресурс] / Є. Красюк // HR SECURITY – Режим доступу до ресурсу: https://hr-security.ua/ua/kak-hr-u-polnostju-raskusit-kandidata.

ДАНІЛКОВА АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
Хмельницький національний університет

STAR - ТЕХНІКА ПЕРЕВІРКИ РЕАЛЬНИХ НАВИЧОК КАНДИДАТА

Стандартні методи підбору персоналу не завжди дають потрібний результат. Резюме тільки поверхнево демонструє навички співробітника, а іноді і зовсім не гарантує їх наявність. Багато рекрутерів розуміє, що отримана вища освіта - не гарантія професіоналізму нового співробітника. У наш час багато що вирішує досвід і кейси, які демонструють компетентність і якості кандидата. Для їх визначення і застосовується методика підбору персоналу STAR.

Рекрутери використовують STAR, щоб підбирати персонал за компетенціями. Під компетенціями маються на увазі швидше якості характеру кандидата, а не знання у певній галузі. Наприклад, STAR допомагає визначити лідерство, рішучість, мотивацію - комунікативні навички, які сприяють досягненню успіху на посаді[1 - 3].

Розшифруємо абревіатуру STAR для кращого розуміння цієї методики:

S (situation) - ситуація.

T (target) - мета.

A (action) - дія.

R (result) - результат.

Методику застосовують для того, щоб кандидат:

1. Описав ситуацію.
2. Сформулював поставлене перед ним завдання.
3. Позначив свої дії для вирішення цього завдання.
4. Розповів про результат [1 - 4].

STAR відносять до поведінкового інтерв'ю. В ході співбесіди рекрутер запитує про минулий досвід кандидата і просить його розповісти про конкретні ситуації. Рекрутеру досить для загального розуміння отримати 2-3 повних відповіді на запитання.

Приклади S-питань. Такі питання дають нам можливість проаналізувати, як кандидат ставиться до кожної окремої ситуації. Розповідаючи, він демонструє рівень мислення, а також інструменти, які допомагають йому вирішувати ситуацію.

Т-питання. Важко оцінити дії співробітника, якщо ми не розуміємо завдання, яке перед ним ставилось. Для цього і задаються Т-питання.

Приклади Т-питань:

1) Яке завдання стояло перед вами?

2) Яке завдання ви б поставили собі в цій ситуації?

3) Що було для вас головним в цій ситуації?

Таблиця 1. – Приклад S-питань для деяких визначення окремих компетенцій

№	Компетенція	Приклади S-питань
1.	Навчання на робочому місці	1) Розкажіть про ситуацію, в якій ви навчали підлеглого якій-небудь навичці. Чому така потреба виникла? 2) Згадайте найскладніший за останні півроку випадок, пов'язаний з навчанням ваших підлеглих на робочому місці. 3) Розкажіть про випадок, згадуючи який ви можете пишатися тим, як навчили вашого підлеглого.
2.	Мотивація	1) Згадайте випадок, коли вам потрібно було домогтися від співробітника більшої віддачі. 2) Ваш підлеглий втратив інтерес до роботи. Розкажіть про це.
3.	Делегування	1) Наведіть приклад ситуації, коли ви делегували свій обов'язок вашому підлеглому.
4.	Командна робота	1) Згадайте, як вам потрібно було кооперуватися з колегами для вирішення загального завдання. 2) Коли вам було найскладніше працювати в команді?
5.	Конфліктні ситуації	1) Яка ситуація при спілкуванні стала для вас найбільш емоційно напруженою? 2) Згадайте, як ви спілкувалися з агресивно налаштованим співрозмовником.

А - питання. Ми дізналися про завдання, що стоять перед кандидатом, тепер нам потрібно визначити, як саме він діє. Мабуть, це найцікавіша частина розповіді, що демонструє практичний досвід кандидата [1 – 4].

Таблиця 2. – Приклад А-питань для деяких визначення окремих компетенцій

№	Компетенція	Приклади А-питань
1	Комунікативні навички	1) Що ви сказали? 2) Як він відреагував? Що ви зробили після цього? 3) Як ви це пояснили? 4) Які доводи ви привели? 5) Що ви зробили, щоб налаштувати співрозмовника на конструктивну розмову?
2	Інтелектуальні навички	1) Як ви приймали рішення? 2) Як ви збирали інформацію? 3) Які ще були варіанти? 4) Що ви враховували? 5) Які параметри ви порівнювали?

R-питання. Тепер, після того, як нам стала відома ситуація, завдання і дії кандидата нам потрібно визначити результат. Наскільки успішно кандидат діяв і чи вдалося йому реалізувати задумане? У цьому нам допоможуть R-питання, які слід задавати не «прямо», щоб кандидат давав максимально правдиві відповіді і не прикрашав дійсність.

Приклади R-питань:

1) Чим все закінчилося?

2) На цьому все закінчилося?

Якщо кандидат відповідає загальними фразами, варто уточнити деталі:

1) Якими були підсумкові домовленості?

2) У який момент все було готово?

3) Що саме сказав після цього керівник (клієнт)?

Цілком оцінити компетенції можна тільки після співбесіди на підставі фактів і кейсів. Всю важливу інформацію під час інтерв'ю варто записувати. Це допоможе вам нічого не втратити з поля зору і правильно оцінити кандидата [4].

Якщо у кандидата є успішний досвід у вирішенні ситуацій, схожих з тими, які очікують його під час роботи у вашій компанії, то це безперечно ваш кандидат. Але, пам'ятайте, недостатній розвиток однієї з компетенцій не означає, що він ніколи не зможе нею володіти.

Метод STAR має безліч плюсів: точність, структурованість, об'єктивність, позитивний імідж компанії. Тому кандидат під час співбесіди отримує логічні запитання від рекрутера. Коли йдеться про негативний досвід чи помилки, то рекрутери ставлять запитання відразу з розумінням, що всі люди можуть помилятися і це нормально.

Чітка структура інтерв'ю допомагає уникнути стресу в процесі співбесіди. Поєднання емпатичної складової та ефективності робить метод STAR універсальним для найму співробітників у будь-якій сфері [1].

Література

1. Метод STAR у рекрутингу. Що це та як його використовувати? [Електронний ресурс] // Jooble Ukraine. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://ua.jooble.org/blog/metod-star-u-rekrutyngu-shho-cze-ta-yak-jogo-vykorystovuvaty/.
2. Співбесіда STAR: що це таке та як пройти її успішно [Електронний ресурс] // Перша онлайн-платформа з пошуку роботиrobota.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://budni.rabota.ua/ua/career/spivbesida-star.
3. Співбесіда за компетенціями [Електронний ресурс] // WKROLIK. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://wkrolik.com.ua/spivbesida-za-kompetenciyami/.
4. Як оцінити кандидата, задавши 4 питання: Проводимо співбесіду по методиці STAR [Електронний ресурс] // ImperiaHR. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ihr.com.ua/

ДАНІЛКОВА АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
КРИВОРЧУК МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ
ЮРЧАК ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ
ВЕЛЬСЬКА ДІАНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

ASSESSMENT CENTER - МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ В ХОДІ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Ассессмент-центр - це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Ассессмент-центр - це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг - учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони [2].

Департамент праці та зайнятості США визначають ассессмент як стандартизовану багатоаспектну оцінку персоналу, що включає в себе безліч оціночних процедур: інтерв'ю, психологічні тести та ділові ігри [1].

Ассессмент-центр використовується для:

– відбору персоналу;

– навчання та розвитку персоналу;
– просування співробітників;
– управління кар'єрою і наставництва;
– отримання зворотної реакції від співробітників у плані мотивації.

Ассессмент дозволяє співробітнику чи кандидату продемонструвати повне різноманіття його здібностей у ситуаціях, що моделюють його повсякденну роботу.

Основні принципи ассессмент-центру

1. Інтегральна оцінка. Кожен учасник оцінюється кількома фахівцями, оцінює себе та інших.
2. Фази спостереження та оцінки розведені в часі для досягнення більшої об'єктивності.
3. Оцінюються спостерігається поведінка атестуються, а не причини, що стоять за цим поведінкою.
4. Оцінюється потенціал кадрів.

Ассессмент-центр дає випробуваним:

– рівні можливості для демонстрації своїх здібностей;
– краще розуміння своїх посадових обов'язків;
– об'єктивну і різнобічну оцінку своїх ділових якостей;
– індивідуальні рекомендації з розвитку персональних якостей [1].

Склад процедур ассессмент-центрів:

– Інтерв'ю з експертом, в ході якого йде збір даних про знання і досвід співробітника.
– Психологічні, професійні та загальні тести.
– Коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками.
– Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
– Біографічне анкетування.
– Опис професійних досягнень.
– Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів). Учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації.
– Експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника [2]

Недоліком застосування методу Assessment Center полягає в тому, що він може зажадати великих витрат часу і ресурсів. Також бажано залучення експертів, консультантів, ігротехніків з боку – що може бути пов’язано з ризиком витоку інформації, це може становити загрозу для організації.

Переваги методу Assessment Center в оцінці персоналу порівняно з іншими методами оцінки на основі проведеного аналізу літературних джерел, вивчення думок фахівців, практики застосування даного методу, можна виділити наступні:

- можна уникнути емоційної напруженості, негативних емоцій, зазвичай пов’язаних з оцінкою;
- Assessment Center, може замінити собою інші методи оцінки, так як при проведенні Assessment Center немає необхідності залучати клієнтів до оцінки;
- Assessment Center дозволяє виявити потенціал співробітника, його особистісні характеристики, звичайну поведінку в колективі тощо, тобто замінює собою методи анкетування, психологічного тестування, складання особистісного портрета тощо;
- можна штучно створити критичну, стресову, складну ситуацію, тому що при використанні інших методів складно оцінити поведінку в нестандартних ситуаціях;

- дозволяє виявити соціально-психологічні проблеми в колективі такі, які не можуть бути виявлені при інших методах оцінки [1].

Література

1. Кукліна Т. С. ОЗРОБКА СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / Т. С. Кукліна // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4292.

2. Ассессмент-центр [Електронний ресурс] // Osvita.ua. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/7912/.

ДАНІЛКОВА АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
ГУМЕНЮК МАРИНА ІГОРІВНА
ЛЕВИЦЬКА ЮЛІЯ РУСЛАНІВНА
Хмельницький національний університет

CASE-ІНТЕРВ'Ю: ЯК ПРАВИЛЬНО ЗАСТОСОВУВАТИ

Case-інтерв'ю (від англ. Case – випадок, ситуація) – один з найбільш дієвих способів проаналізувати дії/рішення кандидата в певній ситуації і його здатність застосовувати на практиці теоретичні навички [1; 2].

Цей тип інтерв'ю припускає серію стандартних питань-завдань, на які кожен претендент дає свою відповідь. Фактично – це опис деякої гіпотетичної ситуації з подальшим питанням, адресованим претенденту.

Давши відповідь, кандидат може продемонструвати свою професійну придатність, уміння аналізувати, розставляти правильні акценти, взаємодіяти з колегами і підлеглими, знаходити вихід з проблемних ситуацій.

Основними перевагами використання case-інтерв'ю є: мінімізація імовірності почути неправдиву, але бажану для співрозмовника відповідь; case-інтерв'ю є доволі простим у використанні [1; 3].

Кейси корисні для оцінки аналітичних вмінь кандидата, його здатності критично мислити, дивитись на ситуацію з різних точок зору та для оцінки його компетентності для даної позиції. Крім того, таким чином роботодавець оцінює чесність апліканта: наскільки написане на папері та побачене тет-а-тет співпадає.

Умовно кейси можна розділити на три великі групи:

1. перевіряючі конкретні навички;
2. перевіряючі цінності і погляди;
3. перевіряючі моделі поведінки і індивідуально-особистісні якості.

До основних правил проведення кейс-інтерв’ю слід віднести:

1. Ситуація повинна бути чітко змодельованою, з усіма деталями, потрібними для знаходження рішення та відповідати характеру майбутньої роботи кандидата.

2. Ситуаційний кейс повинен дати людині простір для того, щоб максимально проявити свою компетентність.

3. Проводити таке інтерв’ю повинен спеціаліст, що на власному досвіді зіштовхувався зі схожою проблемою.

Приклади правильно сформульованих кейс-запитань:

– Опишіть свого найскладнішого клієнта. Як ви будували з ним стосунки?

– Наведіть приклад конфліктної ситуації у та розкажіть яким чином вам вдалось її вирішили [3].

При складанні кейсів важливо пам'ятати, що вони завжди описують можливі події та не завжди мають однозначне рішення. Хороший кейс зазвичай містить кілька можливих варіантів рішень. Конструюючи кейс, рекрутеру важливо запропонувати всі можливості, ймовірності та засоби для вирішення ситуації. Але є й інші варіанти складання кейсів:

Кандидат отримує не тільки необхідну, але й зайву інформацію. Мета такого завдання – визначити здатність виділяти головне і знаходити правильне рішення.

Кандидату дається недостатньо інформації. Йому необхідно проявити активність, і після того, як він визначив, що при цій кількості інформації не зможе вирішити кейс, – чесно сказати про це рекрутеру.

Кандидату надається складний вибір. Доступні варіанти, що породжують внутрішній конфлікт і провокують зробити вибір на ціннісному рівні. Така ситуація не тільки добре демонструє використання навичок в стресовій ситуації, а й мотиви кандидата.

Кандидат може вибрати будь-який з рішень. Такий кейс дозволяє перевірити гнучкість мислення кандидата і його готовність працювати в мінливому середовищі [1-3].

Практичні поради для проведення кейс-інтерв’ю:

– Перевірте, чи всі можливі рішення використав кандидат і чи фіксують вони дану проблему.

– Якщо аплікант плаває в певних деталях, слід задавати йому уточнюючі питання, конкретизувати проблему.

– Рішення, обране кандидатом, повинно відповідати його майбутнім обов’язкам [2].

Кейси - відмінний спосіб перевірити на істинність довгий список навичок в резюме кандидата. Вони дозволяють проаналізувати і визначити компетенції, необхідні для кожної конкретної посади. Наприклад, чи зможе кандидат стати частиною сильної корпоративної культури компанії, чи достатньо він комунікабельний, як насправді він працює в команді, чи схильний до конфліктів?

Кейс-метод інтерв’ю використовують як самостійно при підборі персоналу, так і комбінують з іншими методами. Це залежить від позиції, на яку претендує кандидат, а також від якостей, якими він повинен володіти [3].

Література

1. Види інтерв'ю, що застосовуються при прийомі на роботу [Електронний ресурс] // JOBS.UA. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: https://jobs.ua/articles/vidi-ntervyu-scho-zastosovuyutsya-pri-priyom-na-robotu-11810.

2. Гринишин М. Кейс-інтерв’ю: у чому його переваги та з чим його їдять? [Електронний ресурс] / М. Гринишин // Education.ua. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.education.ua/blog/31870/.

3. Іванова С. Case-інтерв'ю: як правильно застосовувати [Електронний ресурс] / С. Іванова // HURMA. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://hurma.work/blog/case-intervyu-yak-pravylno-zastosovuvaty-pryklady-kejsiv-vid-svitlany-ivanovoyi/.

КОШОНЬКО ОЛЕНА ВАСИЛІВНА
САВЧУК АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ
ЯКОВЧУК ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ
Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У філософській літературі зазначається, що відповідальність – це категорія етики і права, що відображає особливе соціальне та морально-правове ставлення особистості до суспільства, яке характеризується виконанням свого морального обов'язку та правових норм.

Соціальна відповідальність має виявлятися у системі заходів збалансування інтересів, з одного боку, підприємства та бути пов'язаною з діяльністю і завданнями його розвитку, а з іншого – сприяти задоволенню різноманітних потреб суспільства. Через це підприємство повинно бути відповідальним за свою діяльність не тільки перед власниками, а зобов'язане прийняти не себе відповідальність перед суспільством. [1]

Категорії соціально відповідального бізнесу:

– Розвиток СВБ як фактор модернізації економіки (підвищення динаміки інноваційного розвитку) ;
– Відповідальне корпоративне управління;
– Співпраця з групами впливу;
– Розвиток людського капіталу;
– Розвиток системи нефінансового звітування;
– Суспільний добробут;
– Підприємництво та ініціативність;
– Збереження та відтворення довкілля;
– Відповідальна інтеграція у міжнародні ринки;
– Формування ефективної системи соціального і громадського діалогу;
– Розвиток процесів ділового удосконалення підприємств, організацій і установ.

Недоліки та перешкоди до розвитку соціальної відповідальності на промислових підприємствах
відсутність єдиного розуміння її сутності та широкого визнання чинником посилення конкурентних переваг.
усвідомлення її як діяльності, спрямованої винятково на покращення соціального забезпечення всередині підприємства.
невизнання компоненту зовнішньої соціальної відповідальності – перед громадою у вирішенні проблем місцевого та регіонального розвитку.
переконання багатьох суб'єктів підприємництва у тому, що реалізація соціальної політики є винятково прерогативою органів державного управління
відсутність належного інституціонального забезпечення та державного заохочення і сприяння участі бізнесу в соціальних програмах та закладів освіти у формуванні соціально відповідальних фахівців
недостатня ефективність діяльності профспілкових організацій
слабкість громадянського суспільства
відсутність у підприємців досвіду реалізації соціально відповідальних заходів, їх популяризації та оцінки ефективності

Серед найгостріших проблем також слід відзначити такі, як: відтік з підприємств кваліфікованих фахівців, низька дисципліна персоналу, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників, недостатня ініціативність працівників при вирішенні виробничих проблем, конфронтація адміністрації і персоналу. [6]

Соціальна відповідальність виникає у зв'язку з діяльністю низки суб'єктів, що відповідним чином впливають на об'єкти у соціальній сфері.

Об'єкти соціальної відповідальності підприємств:

– співробітники підприємств;
– споживачі продукції та послуг;
– співробітники партнерських організацій;
– громадяни, які потребують особливої уваги з боку суспільства – діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо;
– соціальна інфраструктура – житлово-комунальне господарство, транспорт, заклади освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, екологічні споруди тощо.

Рівень ефективності соціальної відповідальності потрібно розвивати для початку з мікрорівня. За цим підуть такі основоположні засади: розробка соціальних пакетів для працівників та їх сімей; підвищення кваліфікації працівників; дотримання екологічної відповідальності; розвиток корпоративної культури; розвиток відносин з профспілками та радами трудових колективів; відповідальне ставлення до партнерів і споживачів; відповідальність компанії перед суспільством в цілому.

Перспективи розвитку програм соціальної відповідальності в Україні пов'язані з формуванням державних механізмів стимулювання системного вдосконалення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання; збільшенням кількості суб'єктів господарювання, що розробляють, реалізують власні стратегії соціальної відповідальності, добровільно складають і щорічно оприлюднюють нефінансову звітність; використання кращих практик соціальної відповідальності українського бізнесу щодо етичної поведінки, поліпшення умов праці; захистом і покращенням соціально-трудових прав робітників; дотриманням сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людини; захистом прав споживачів; підвищенням рівня зайнятості, у т.ч. серед вразливих верств населення; покращенням життя громад, зменшенням диспропорцій регіонального розвитку; розвитком соціальної відповідальності бізнесу в українському суспільстві як загальноприйнятої тенденції; забезпеченням сталого економічного і соціального розвитку країни; підвищенням конкурентоспроможності економіки; зменшенням безробіття, зниженням соціальної напруги, підвищенням стандартів життя населення та формуванням середнього класу; більш раціональним використанням природних ресурсів та зниженням рівня забруднень; активізацією інвестиційних та інноваційних процесів; полегшенням інтеграція до економічного і соціального простору ЄС. [4]

В теперішньому часі Держава повинна підтримувати соціальні ініціативи бізнесу матеріально та морально, оскільки від ефективності відносин держави та бізнесу значною мірою залежить ступінь відповідності корпоративних соціальних інвестицій запитам самого бізнесу так інтересам розвитку держави. Державна політика має демонструвати прозорість у проголошенні пріоритетних напрямів, до яких бізнес може приєднатися, або не маючи можливості виявити ініціативу, орієнтуючись на національні пріоритети, розділяти з бізнесом ризики, які виникають у зв'язку з новими ініціативами. Завдяки цим процесам можна буде підвищити ефективність бізнесу в Україні. [5]

Однією з вимог реалізації соціально відповідального маркетингу є створення і впровадження в практику таких програм соціально-економічного розвитку, які не лише задовольняють інтереси самої організації та її трудового колективу. В умовах трансформації економіки України зростає економічне і соціальне значення вдосконалення системи

управління трудовим колективом як одного з елементів соціально відповідального маркетингу. [6]

На сьогодні підвищення ефективності праці шляхом самоорганізації учасників трудового процесу, посилення його мотивації.

Література

1. Харун О. А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів / О. А. Харун, Л. А. Грицина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6, т. 1. – С. 225-231.
2. Стецик А. Чинники та перешкоди посилення соціальної відповідальності підприємництва / А. Стецик // Актуальні питання гуманітарних наук. - 2015. - Вип. 12. - С. 311-317. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2015_12_46.
3. 23. Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу / А. Л. Бержанір // Економіка і організація управління. – 2014. – Вип. 1-2. – С. 43–47.
4. Топішко І.І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення / І.І. Топішко, Н.П. Топішко, Т.І. Галецька // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Випуск
5. Хрущ, В. О. Розвиток механізмів корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов інтеграційних процесів [Текст] / В. О. Хрущ // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4, т. 2. – С. 255-259.
6. Решміділова С. Л. Соціально відповідальний маркетинг як інструмент формування трудового колективу / С. Л. Решміділова // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф., 28.11-30.11.2019 р., м. Хмельницький-Сатанів : ХНУ, 2019. - С. 134-137.

ЧМІЛЬ АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
БАБИЧУК ДМИТРО МИКОЛАЙОВИЧ
ШЕЛЕСТ ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом відкриває нові широкі можливості перед українськими виробниками сільськогосподарської продукції – полегшення доступу до європейського ринку, створення умов для обміну новітніми технологіями традиційного й органічного землеробства та тваринництва тощо. Водночас, у процесі адаптації до умов європейської інтеграції перед підприємствами постає низка важливих завдань, вирішити які можливо не лише за допомогою ефективного управління персоналом, а й ураховуючи особливості даного процесу на шляху до освоєння нових ринків в умовах вільної торгівлі. Однак, крім сприяння інтеграції виробників сільськогосподарської продукції до європейського економічного простору на макрорівні, необхідно здійснити низку важливих кроків підприємствам для полегшення їх виходу на європейський ринок в умовах вільної торгівлі [1].

Наприклад, Т. Ніщенко виділяє такі: створення на підприємстві системи навчання працівників, підготовки та перепідготовки, направлення на додаткове навчання й підвищення кваліфікації, направлення на тренінги та семінари, враховуючи конкретні особливості діяльності (при чому варто створити таку систему на базі підприємства); нематеріальне

стимулювання праці в рамках удосконалення ведення соціально-трудових відносин; створення умов для підвищення продуктивності праці; управління кар'єрним ростом працівників; введення системи оцінювання працівників [2]. Що стосується управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції, то цей процес має здійснюватися, враховуючи особливості діяльності підприємств, основні засади та принципи управління персоналом (у тому числі принципи ефективності). Підбір персоналу має ґрунтуватись не лише на його кваліфікації в межах своєї професії, а й на володінні основними навиками крос-культурного менеджменту. Адже встановлення ефективних зовнішньоекономічних зв'язків з європейськими партнерами неможливе без розуміння специфіки їх ділової культури, менталітету, звичаїв. Доцільним є підбір персоналу, який володіє знаннями та навичками роботи на європейському ринку, включаючи особливості впровадження гармонізованих санітарних та фітосанітарних заходів. Зважаючи на довготривалий процес технічного переоснащення або переорієнтації виробництва, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу. Управління персоналом має здійснюватися, враховуючи підвищення стандартів безпеки праці. З метою збільшення продуктивності праці персоналу необхідно передбачити підвищення заробітної плати. При тому, що середньостатистичний працівник українського підприємства працює більше годин в рік, ніж західноєвропейський працівник, його продуктивність залишається у декілька разів меншою. Необхідно переглянути систему мотивації персоналу, що забезпечить формування сучасної структури менеджменту на підприємстві. Управління персоналом має бути інноваційним. На відміну від класичного, інноваційне управління персоналом підприємства має характерні особливості, що полягають у формуванні та розвитку інноваційного потенціалу працівників, а також стимулюванні їх інноваційної поведінки [3]. Необхідно впроваджувати довго- та короткострокові програми обміну персоналом з європейськими партнерами. Важливим є володіння персоналом іноземними мовами. Очевидним є те, що управління персоналом, ураховуючи вищезазначені особливості, потребує додаткових витрат. Але керівництву сільськогосподарських підприємств не слід сприймати цей факт як негативний, адже інвестиції в людський капітал є пріоритетними при освоєнні такого конкурентного ринку, як європейський [1].

Слід також зауважити, що на результативність сільськогосподарських підприємств, вважає [5], значною мірою впливає рівень розвитку системи управління персоналом, зокрема мотиваційний механізм підвищення його трудової активності. Зважаючи на те, що сільськогосподарське підприємство слід розглядати не лише як економічну, але й соціальну систему, а проблеми управління персоналом необхідно вирішувати з позицій піднесення ролі людини як рушійної сили його розвитку, важливого значення набувають інноваційні технології менеджменту, які мають «суб’єкт – суб’єктну» орієнтацію та вибудовують вектор управління у напрямі забезпечення найвищої якості трудового життя. Однією з таких технологій є рефлексивне управління персоналом підприємств, завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної і колективної трудової діяльності через використання комплексного поєднання економічного та соціально-психологічного стимулювання праці [5].

Петришин Л.П. переконує, що удосконалення процесу формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств дає змогу досягати позитивних змін в одному з основних складників внутрішнього середовища. Ці зміни одночасно стають результатом їх економічної поведінки та основою перспективних змін у ній. У діалектичній єдності цих процесів досягається підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [6].

Перишин О.В. вважає, що проблема кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств є надзвичайно гострою. Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих в сільському господарстві є найнижчим серед усіх інших видів економічної діяльності, що негативно відображається на економічних результатах здійснення господарської діяльності. В

процесі добору, оцінки управлінського персоналу аграрних підприємств важливим та перспективним напрямом є застосування моделей компетентностей. Моделі компетентностей повинні оцінювати такі ролі керівника в процесі управління соціально-економічною системою: міжособистісні ролі, інформаційні ролі, ролі, які пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Враховуючи широкий перелік вимог, який висувається до сучасного менеджера, перелік таких вимог та критерії їх оцінки повинні бути достатньо формалізованими і, водночас, диференційованими. Це дасть можливість найбільш точно оцінити персонал, здійснити його раціональний добір і розстановку. Виконання цих завдань можливе шляхом використання моделей компетенцій. Враховуючи, що в Україні подібні методи практично не використовуються, адаптація західного досвіду і розробка вітчизняних методик з метою застосування в галузі сільського господарства є надзвичайно важливими [7].

За результатами досліджень [4], проаналізувавши особливості управління персоналом в аграрному секторі економіки було виявлено ряд недоліків у роботі сільськогосподарських підприємств. Зокрема, керівники аграрних підприємств, більшою мірою, велику увагу приділяють вирішенню актуальних фінансових, технічних та інші виробничогосподарських проблем. Проте очікувані результати, насамперед, залежать від якості організації роботи персоналу, його вмотивованості та соціальної орієнтації. Тому авторами було розроблено модель соціально-орієнтованого управління персоналом аграрного сектора економіки, яка, на їх думку. дасть змогу не лише виявити проблеми у мотивації праці працівників, з'ясувати реальні причини їх руху, але й віднайти реальні резерви впливу на їх діяльність з метою покращення як результатів їх роботи, так і соціально-економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств.

Як бачимо, існує велика кількість підходів до формування та розвитку кадрового потенціалу персоналу підприємств сільськогосподарської сфери, удосконалення системи управління ними, що надважливо в умовах активізації інтеграції вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції до європейського економічного простору. Не викликає сумніву висновок, що позитивні зміни мають охопити макро- та мікрорівень стратегічної для України галузі, враховувати індивідуальні особливості кожного сільськогосподарського підприємства тощо.

Література

1. Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційного процесу // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 17. Частина 3. 2016. – С. 55-57.

2. Ніщенко Т. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві / Т. Ніщенко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2014. – № 2. – С. 189–192 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ VPDAA_2014_2_42.pdf.

3. Продан І. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2013. – № 776. – С. 61–66 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ VNULPM_2013_776_12.pdf.

4. Закревська Л.М. Перспективи розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27359/1/75.PDF .

5. Мосієнко А.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://znau.edu.ua/images/public_document/2021/03/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1

%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82_%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%96%D1%94%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92..pdf

6. Петришин Л.П. Удосконалення процесів формування і використання персоналу сільськогосподарських підприємств як чинника їхньої економічної поведінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/16.pdf

7. Харчишин О.В. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/12087059.pdf

БОБУХ СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
ХКП «Електротранс»
ГОРБАТЮК ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ
Хмельницький національний університет

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Потенційний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів призводить до сталого розвитку HR-інжинірингу в бізнес-економіці. На ринку праці компетентнісний підхід відіграє важливе значення у формуванні штату співробітників, колективу, кадрового резерву чи команди. Одним із основних завдань компетентнісного підходу є залучення та удосконалення найкращих представників персоналу, зміцнення корпоративної культури та підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах господарювання, щоб компетентісний підхід в HR-інжинірингу був актуальним необхідно розробити сучасний алгоритм, а саме: необхідно визначити групи компетенції, для кожної з груп необхідно визначити шляхи навчання та розвитку, провести оцінку діяльності персоналу, визначити слабкі сторони, усунути та покращити їх, а потім провести повторну оцінку, щоб визначити, чи відбулися покращення та запропонувати нові можливості для подальшого навчання та удосконалення. На Всесвітньому економічному форумі у Давосі було затверджено 10 основних загальних компетентностей, які мають бути інтегровані з фаховими компетентностями, що є найбільш затребувані на успішних підприємствах [1].

Компетентнісний підхід в управлінні та розвитку hr- інжинірингу підприємства є напрямком, який у нових економічних відносинах, ще є недостатньо розкритим. Залишаються актуальні питання, щодо впровадження індикативної оцінки компетентостей. Використовуючи міжнародний досвід, науковці, сформували похідну класифікацію умов, які передбачають наявність компетентностей, що мають бути разом із досвідом, знаннями та освітою. Такими компетентностями виступають:

1. Пунктуальність (педантичність). Це характерна риса людини, що має на увазі надзвичайну акуратність, систематичне дотримання правил. В управлінні персоналом є два типи пунктуальності: прийти вчасно на роботу і дотримуватися всіх дедлайнів, недопущення затримки виконання робіт або недотримання термінів надання послуг.

2. Етичність. Кожна посада різна, але існують певні норми, які діють скрізь. Добросовісно та чесно працювати, виконувати обов’язки співпраці, надавати вичерпну інформацію, що не містить комерційну таємницю. Етикет - це доброзичливе й поважне ставлення до всіх людей, безвідносно до цього посади й суспільного становища.

3. Наснага (ентузіазм). Наснага, ентузіазм, порив, захоплення, піднесення полегшують роботу. Фактори, що цьому сприяють: здорове харчування, здоровий спосіб життя, спілкування та інші позитивні якості.

4. Пасіонарність. Не дозволяє бути байдужим, конформістом, вести "овочеве" життя. Природно заряджає енергією, хвилює та мотивує. виконується робота, яка нам справді до

душі. Але завжди потрібно стежити, щоб пасіонарність не переросла в працеголізм, потрібно знаходити баланс, тобто хобі, яке не асоціюється із працевлаштуванням.

5. Готовність. Колеги та клієнти помічають готовність та її відсутність. Потрібно готуватися до кожного моменту, чи то зустрічі, знайомства, чи нового завдання. Важливо бути в курсі сучасних тенденцій у вашій галузі знань, темі, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці.

6. Скромність. Скромний працівник ніколи не прагне показати себе кращим, здібнішим, розумнішим за інших, не підкреслює свою перевагу свої якості не вимагаючи себе ніяких привілеїв, не чекає особливих послуг.

7. Тактовність і чуйність. Вказані якості містять у собі таке поняття, як почуття міри, якої варто дотримуватися в розмові, в особистих і службових стосунках, тобто уміння відчувати межу, за якою в результаті наших слів і вчинків у людини виникає незаслужена образа, засмучення, а іноді й біль. Тактовна людина завжди враховує вікову різницю зі співрозмовником, статеву приналежність, суспіль не становище, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх. Повага до оточуючих - обов'язкова умова тактовності навіть між добрими товаришами [3; 4].

Перераховані компететності та їх наявність у персоналу, поряд із загальними дозволять удосконалити компетентнісний підхід в управлінні та розвитку персоналу підприємства та бути конкурентоспроможними на ринку праці.

Література

1. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr- інжинірингу підприємства. Modeling the development of the economic systems, (3), 102–108. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14

2. Горбатюк О.В. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури / М.Д.Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, О.О. Чернушкіна, О.В. Горбатюк // Вісник Хмельницького Національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2022. – № 3. – С. 139–147. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20

3. Навички без досвіду / URL : https://www.hrportal.hu/hrblog/hrmaster-a-hr-mester/kepessegek-szaktudas-nelkul-20190805.html

4. Основні поняття етикету / URL:https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10762/

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
ФІЛІППОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
ЦІСЕЛЬСЬКА ДАРИНА БОГДАНІВНА
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Застосування стратегічного підходу до формування, адаптації, розвитку та управління персоналом як однієї з ключових компетенцій підприємства задля підвищення конкурентоспроможності роботодавця є необхідною умовою його успішного розвитку у сучасних реаліях. В умовах, коли новітні промислові досягнення, програми управління фінансами та інформаційними технологіями стали широко доступними, кадри залишаються однією з небагатьох областей, реально пропонуючи довгострокові конкурентні переваги. Виникає гостра необхідність в ефективних оціночних механізмах системи управління

персоналом як засобах підвищення якості менеджменту організації. При цьому в останні десятиліття із зростанням розуміння ролі людини в процесі виробництва росте увага до вбудовування в систему організації функціонування підприємств тих елементів (механізмів), які забезпечують взаємозв'язане вдосконалення соціальних, економічних і технологічних аспектів діяльності підприємств (організацій). Це знайшло відображення у формуванні особливого напряму в діяльності організацій, названого контролінг (від англ. to control – контролювати, управляти). У найбільш загальному вигляді контролінг – це система управління досягненням цілей підприємства [1].

До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції. Розглянемо детальніше ці закономірності [2]:

1. Закономірність синергії виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів організації. Цей феномен і визначив перехід людства до організаційних форм трудової та громадської діяльності. Синергія виділяє організацію з ряду інших систем матеріального світу, так як для всіх природних систем характерний закон збереження і перетворення енергії, згідно з яким у будь-якій замкненій системі при всіх її змінах кількість енергії залишається постійним. Однак, згідно з закономірністю синергії в соціальних системах управління можлива зміна внутрішньої енергії як у бік збільшення, так і убік зменшення. Найбільш важливою особливістю дії закону синергії в рамках соціальної системи управління визнається можливість управління приростом енергії.

2. Закономірність інформованості і впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення. При цьому інформація всередині системи повинна бути структурована та впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв’язків, бо, як вже зазначалося, управління можливо тільки при наявності комунікацій. У сучасному суспільстві рівень розвитку держави визначається не тільки наявністю економічних і природних ресурсів, але і станом інформаційного забезпечення (або інформаційного середовища). Інформаційне середовище містить сукупність всіх знань, якими володіють громадяни даної країни. Частина цих знань втілена у матеріальних цінностях і засобах виробництва [2].

3. Закономірність розвитку полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі. Вона народжується, розвивається і вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення і майбутнє. При цьому розвиток організації має здійснюватися цілеспрямовано. Мета – це ідеальний уявний результат діяльності.

4. Закономірність композиції, що відображає прагнення організації до об’єднання. Закономірність композиції особливо актуальна для сучасних організацій в умовах економічної нестабільності і різких коливань ринкової кон’юнктури, економічного тиску з боку конкурентів. У таких умовах об’єднання споріднених підприємств забезпечує їх більш ефективне просування до спільної мети.

Крім закономірностей управління персоналом організації також повинне здійснюватися на таких основних принципах, як планомірності, системності, єдиноначальності, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності. З розвитком теорій управління персоналом, змінювались і розширювались концепції управління персоналом на підприємстві [2]. Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів [3]: довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом на підприємстві є удосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації

стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати та стимулювання праці.

У системі сучасних управлінських теорій та концепціях інформаційно-аналітичних інструментів контролінг виступає складним, багатогранним поняттям, параметри якого так і не отримали чітко виражених меж. І хоча в Україні наукові публікації стосовно контролінгу появились ще у 90-х роках, де мова йшла про новий метод управлінської діяльності під назвою «контролінг», який сформульований на розширеній і поглибленій базі управлінського обліку, проте і до теперішнього часу відсутня чітка формалізація цієї концепції. При цьому, як в українських, так і в зарубіжних дослідженнях, контролінг прийнято вважати «вагомим внеском в теорію і практику економічної науки» [3].

Сучасна концепція контролінгу переважно розглядається в площині системи інформаційно-аналітичного і контрольного спостереження за діяльністю підприємства й виділяється як нова наукова дисципліна. Вона класифікується «одним із новітніх направлень теорії і практики обліку, контролю, аналізу господарської діяльності підприємств». Зарубіжними науковцями зміст цієї концепції значно розширений: «під контролінгом слід розуміти концепцію управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування; «контролінг – міжфункціональна концепція управління, спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення»; «контролінг - окрема функціональна сфера управління підприємством» [1].

Аналіз як суто оглядових публікацій, так і конкретно-орієнтованих напрацювань у цій сфері економічних знань дає змогу зробити висновок, що у сучасній теоретико-прикладній економіці узгодженого й чітко вираженого понятійного базису щодо змістової і функціональної характеристики контролінгу як управлінського інструмента не існує. Насамперед це стосується понятійно-категорійного базису контролінгу. Найбільш спрощеним є трактування цієї концепції, яке зводиться до її характеристики як інформаційного інструментарію максимально спорідненого із поглибленою системою управлінського обліку. Інколи концепцію контролінгу за предметом та методом намагаються взаємопов'язати із стратегічним управлінським обліком [5].

Визначення поняття «контролінг персоналу» доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів. Запропоноване авторами трактування кадрового контролінгу поєднує цільовий, функціональний, процесний та структурний підходи. Комплексний підхід до трактування контролінгу персоналу дозволяє скласти найбільш повне уявлення про контролінг персоналу і розширити сферу застосування визначення за рахунок його універсальності. На нашу думку, класифікація контролінгу персоналу має будуватися за такими ознаками, як: просторова ознака, мета здійснення; часова ознака; ступінь відповідності плановим завданням; функціональна ознака; ступінь охоплення. Процес контролінгу персоналу – це послідовність дій, які мають бути здійснені для забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень у сфері планування, аналізу, координації, мотивації та контролю HR-процесів з метою підвищення ефективності використання персоналу. Цей процес має бути організований на основі науково-обґрунтованого концептуального підходу [2].

Отже, на даному етапі розвитку для України кадровий контролінг є нововведенням, яке ґрунтується на принципах управління, що дає можливість передбачити майбутнє для підприємства. Кадровий контролінг дає оцінку ефективності прийняття управлінських рішень з ефективного управління персоналом підприємства, запобігає виникненню несприятливих ситуацій. Але він не вирішує завдання самостійно, а взаємодіє з багатьма економічними дисциплінами та науками. Застосування системи контролінгу у виробничій практиці підприємств України надасть можливість підвищити рівень координованості процесів

планування, контролю, обліку, аналізу на підприємствах, забезпечити її відповідними методами і засобами, що необхідні для якісного вирішення управлінських рішень.

Література

1. Контролінг для менеджерів : навч. посібн. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

2. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу // Науковий вісник Ужгородського університету. –2015. – Вип. 1 (45). – Т. 2. – С. 269 – 272.

3. Винничук Р.О. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. Мукачево, 2018. № 16. С. 647–653.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
БАЖАКОВА ДІАНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

Швидкість змін, викликана розвитком конкуренції, технологій і вимог споживачів, є важливим викликом для суб'єктів господарювання. При цьому організація повинна працювати злагоджено та ефективно, для чого механізм управління та модель розвитку мають бути максимально чіткими, визначеними та оптимізованими.

Процес управління персоналом, як основний процес і необхідна умова розвитку підприємства, потребує переосмислення в умовах невизначеності, новітніх технологій і цифровізації процесів у нову еру. Крім того, HR-процеси є ядром і основою подальшої трансформації корпоративних структур і відіграють ключову роль у досягненні корпоративних стратегічних цілей і забезпеченні гнучкості підприємницької діяльності.

Оскільки HR-інжиніринг людських ресурсів є складною та інтегрованою системою, дослідження в цій галузі також включають різні аспекти, рівні та інструменти. Концептуальну основу HR-інжинірингу в управлінні організаційними процесами вперше визначив Ф. Тейлор у книзі «Принципи наукового менеджменту» [1]. Термін «бізнес-інжиніринг» вперше був використаний М. Хаммером і Дж. Чампі у відомому маніфесті «Реінжиніринг компанії» [2], який визначив сутність і принципи застосування інженерних методів до управління бізнес-процесами.

Сучасний підхід до HR-інжинірингу персоналу визначається як комплекс управлінських завдань, пов'язаних із побудовою (удосконаленням) ефективної системи управління персоналом (включаючи процедури кадрового планування, аналіз та оцінку роботи, оцінку професійної якості працівників, відбір персоналу, адаптацію нових працівників та орієнтація, управління, управління працею, заохочення, управління атестацією та винагородою персоналу, управління навчанням і розвитком кар'єри) [3, с. 304-307].

Г. Бей та Г. Середа [4] вважають, що цифрова трансформація та діджиталізація є важливими інструментами для процесів людських ресурсів, і вони аналізують основні тренди технологічних змін та драйвери розвитку управління людськими ресурсами. Дж. Томас [5] досліджував проблеми та перешкоди діджиталізації людських ресурсів на підприємствах.

HR-інжиніринг людських ресурсів – це синергія впливу революційних змін, що відбуваються у сфері людських ресурсів. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищили ефективність прийняття рішень в управлінні персоналом, поява eSocial (комп'ютеризована система національного управління соціальною підтримкою та

захистом населення в багатьох країнах) спонукала відділи кадрів запровадити нові технології менеджменту.

Початок створення цифрових робочих місць. Відділ кадрів зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях організаційного розвитку і бере безпосередню участь в управлінні організацією. Інжиніринг персоналу – це системний підхід до управління персоналом шляхом побудови організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів, діджиталізації діяльності та корпоративної культури. Архітектура є інструментом для включення нових концепцій управління людськими ресурсами в процес управління. Архітектура процесу управління полягає в структуруванні зв'язків і компонентів процесу управління як бізнес-моделі.

Основні напрями управління персоналом, які мають велике стратегічне значення, вже сьогодні потребують практичної реалізації, серед яких:

1. Цифровізація HR процесів. Проблема реалізації цього напряму полягає в тому, що він спочатку повинен мати процес розвитку людей, який може зайняти час. А це, в свою чергу, може призвести до збоїв і збоїв у діяльності, а також втрати частини працівників. В умовах дефіциту робочої сили ця втрата може стати проблемою, вихід з якої – у переході на дистанційне виконання трудових обов'язків.

2. Управління талантами в сучасних умовах потребує сучасних методів пошуку, розвитку та застосування їх умінь. Сьогодні, як зазначають менеджери, важливо визначити таку організаційну структуру управління, яка була б привабливою для талановитих працівників.

3. Переосмислити парадигму HR-менеджерів і відділів кадрів. Умови карантину та виїзд за кордон висувають зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, переосмислення робочих процесів, постійне вдосконалення організаційних структур управління та підготовка до трансформаційних змін мають бути пріоритетними для HR-фахівців.

4. В основі бізнес-процесів має бути орієнтований на людину підхід, де пріоритетом має бути не лише задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів співробітників. Необхідно прислухатися до співробітників, що створює ініціативу та відповідальність за управління синергією організації.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткий бажаний напрямок трудової діяльності. В умовах змін зовнішнього середовища дуже важливим є визначення стратегії розвитку, стратегії кваліфікаційного та кар'єрного розвитку працівників та множинність напрямків реалізації стратегії. Незважаючи на зміни в тенденціях управління персоналом через нові умови функціонування бізнесу та зростаючу невизначеність, принципи кадрової інженерії необхідно розглядати як системну основу для трансформації в контексті нових суспільних викликів.

Отже, основними принципами HR-інжинірингу людських ресурсів є:

1. Врахування специфіки бізнес-операцій, гнучкість методів побудови HR-процесу та впровадження нової парадигми HR-ігор.

2. Формування бізнес-процесу, орієнтованого на людей, з урахуванням та захистом прав та інтересів споживачів і працівників.

3. Системний підхід до розробки нової моделі HR-стратегії.

4. Відповідно до зовнішніх умов, багаторівнева, багатоваріантна реалізація та оцінка стратегії людських ресурсів.

5. Економічні та соціальні наслідки впровадження кадрової інженерії.

6. Оцифрування HR-процесу, оцифрування та розвиток талантів поєднуються.

7. Уніфікація, мінімізація та цифровізація процесів управління персоналом для оптимізації процесів управління персоналом.

8. Принципи децентралізації та управлінської автономії є основою сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації працівників.

9. Впровадити глобальні стандарти управління бізнес-процесами в кадрові процеси.

10. Принципи публічного висвітлення цілей і методів HR-інжиніринг, забезпечення глибокого розуміння співробітниками бізнес-процесів і реалізації цілей трансформації та нових функцій, нових обов'язків, нових принципів комунікації та методів процесів.

HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, включаючи onboarding (процес найму співробітників), процес інтеграції HR в бізнес-процеси (відповідність людям, розподіл обов'язків за ієрархією та функціями, моніторинг і контроль, розвиток людей; все це пронизує бізнес-культура) і результати (виконувані посадові функції).

Тому нові суспільні виклики та зміни в парадигмах управління людьми вимагають використання сучасних інструментів для проектування HR-процесів та їх впровадження в організаційні процеси. Одним із таких інструментів, який вже використовують провідні компанії України та світу, є Human Resource Engineering. Інжиніринг людських ресурсів базується на системному підході, реалізованому на всіх рівнях управління бізнес-процесами та розробленому за різними варіантами, що змінюють бізнес-середовище. Методи HR-інженерії включають новітні інструменти, передові техніки та інструменти для трансформації HR-процесів та їх оптимізації за допомогою цифровізації. Таким чином, щоб гарантувати розвиток організації, її здатність підтримувати та покращувати свою конкурентну позицію, інженерія людських ресурсів є практичним інструментом для внесення змін відповідно до нових умов управління.

Література

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm.

2. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 288 с.

3. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.

4. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.

5. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
БАЖАКОВА КРІСТІНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Підсистема планування пошуку та підбору персоналу тісно взаємодіє з усіма структурними елементами підприємства, оскільки вони надають інформацію про якість та кількість людей, необхідних для роботи на підприємстві.

Для успішного виконання завдань, пов'язаних з плануванням, відбором і підбором персоналу, в системі управління персоналом (залежно від розміру підприємства) рекомендується створити робочу групу у складі трьох-п'яти осіб, завданнями якої є:

- залучати та мотивувати працівників з необхідним досвідом, навичками та кваліфікацією;

- передбачити та пом'якшити коливання виробництва, які супроводжують надлишок або нестачу працівників;

- зменшити залежність від найму сторонніх працівників і розробити методи просування та розвитку кар'єри власних працівників;

- на основі впровадження більш гнучких графіків роботи підвищити ефективність використання робочого часу працівників.

У сучасних умовах господарювання формування нового персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою рекрутингу. Рекрутинг персоналу є першим етапом процесу заміщення вакансій і передбачає дослідження характеристик вакантної посади, розгляд умов для залучення відповідних кандидатів, спілкування з цими претендентами та отримання від них заповнених анкет [1, с. 292].

Рекрутинг - це взаємопов'язаний процес набору, відбору, відбору, оцінки, розміщення та заміщення людей на вакантні посади для максимального задоволення прагнень працівників і компанії. Це процес, помилки й неточності в якому здатні відобразитися на кадровій безпеці підприємства і похитнути її. Процес рекрутингу відбувається в кілька етапів: рекрутери отримують замовлення; аналіз ринку талантів; пошук потенційних співробітників; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидатів.

Застосування рекрутингу передбачає підбір людей з урахуванням реальних характеристик робочого місця, а також ділових і особистих якостей кандидата, використовуючи наявну базу кандидатів та на основі відгуків із повідомлень у ЗМІ. Підбір персоналу може здійснюватися як самою компанією, так і кадровим агентством. Існують внутрішні і зовнішні рекрутери. Внутрішній рекрутинг – це форма кар'єрного розвитку співробітників компанії. Зовнішній рекрутинг – це пошук і відбір кандидатів із зовнішніх джерел [2, с. 111-117].

Рекрутингові агентства приносять велику користь компаніям, оскільки вони відбирають найкращих кандидатів для заміщення вакансій, і в цьому випадку майже неможливо, щоб новий працівник показав погану роботу або звільнився через місяць.

Набір і відбір людей є невід'ємними частинами процесу найму, і вони дуже різні. Процес підбору персоналу безпосередньо передбачає підбір працівників, тому ототожнювати ці поняття недоцільно.

Розвиток рекрутингу на теперішній момент не досяг апогею, він активно продовжує розвиватися, використовуючи нові технології (більшість з яких іноземні), методи та завойовувати нові сегменти українського ринку. Ситуація на даному етапі складається не зовсім вдало, але це не є перешкодою для розвитку таких видів послуг як підбір персоналу. Хоча більшість робочих місць скоротилася, та попит на ексклюзивний персонал залишився незмінним.[4].

Рекрутинг та розвиток персоналу є важливими процесами, які сприяють розвитку бізнесу. Однак значну увагу слід приділити вибору нової ефективної методики найму, яка передбачає вдосконалення методів оцінки кандидатів, удосконалення методів опитування, а також використання даних кандидатів для заміщення відкритих посад. При цьому особлива увага приділяється організації процесу підбору персоналу, а також кваліфікації рекрутерів з урахуванням сучасних тенденцій на ринку праці, збільшення зовнішньої імміграції та розвитку підприємств [3].

Тому продуманий процес рекрутингу персоналу, а також безперервне навчання, засноване на зміцненні ключових компетенцій співробітників і підвищенні їх конкурентоспроможності, є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111–117.

2. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. Проблеми економіки. 2010. № 2. С. 56–60.

3. Салливан Дж. 25 основных тенденцій, проблем и возможностей рекрутинга в 2014 году. URL: http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335 (дата звернення: 01.11.2022).

4. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс] / Жиляєва І.Ю. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ NTU_ XPI_59_2010_15.pd

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
БРОДСЬКА АМІНА СЕРГІЇВНА
ТАЛЬКО ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Хмельницький національний університет

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сучасні ринки розвиваються швидкими темпами, що впливає на процес становлення, розвитку та вдосконалення бізнесу. У 1980-х роках була розроблена концепція послуг аутсорсингу, яку досі часто називають «феноменом 20 століття». Його створення було викликано численними спробами забезпечити підприємству якомога більшу конкурентоспроможність, збільшити розмір прибутку шляхом оптимізації витрат при збереженні або підвищенні якості товарів, робіт чи послуг.

Україна має значний потенціал для розвитку аутсорсингу, запровадження якого може суттєво підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та суб’єктів господарювання в цілому. Тому виникає потреба дослідити теоретико-практичний підхід до створення середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також необхідно окреслити проблеми та перспективи поширення аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

Використання аутсорсингу є ефективним, поширеним і досить популярним, згідно з висновками відомих експертів і практиків ринку. Аутсорсинг бізнес-процесів є поширеною практикою підприємств багатьох економічно розвинутих країн (наприклад, Dell, Nike, Ford, GM, Chrysler та інші).

Компанії в Європі та США використовують аутсорсинг, щоб вивільнити додаткові ресурси для досягнення своїх основних бізнес-цілей. Це призводить до зникнення посад бухгалтерів та юристів на підприємствах цих країн, оскільки їхні завдання та компетенції передаються зовнішнім спеціалістам. «Зовнішні компанії» співпрацюють не тільки з юридичними особами. Навіть прості громадяни повідомляють про потребу в їхніх послугах, адже такі компанії користуються високою репутацією [3].

Основною метою аутсорсингу є зниження витрат виробництва при підвищенні його якості завдяки зосередженню на основних функціях; підвищення гнучкості підприємства; зниження невиробничих витрат. Це означає, що аутсорсинг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії [1, с. 214]. Проте, незважаючи на високу ефективність аутсорсингу, це досить ризикований спосіб ведення бізнесу, оскільки передбачає радикальні зміни в системі управління підприємством [2, с. 215].

Аутсорсинг з'явився в Україні в 1990-х роках, коли на ринок масово виходили нові компанії і відкривалися нові підприємства. Підприємці потребували кваліфікованих кадрів. Тому почали з’являтися кадрові та рекламні агентства, виникла потреба у «вхідних

бухгалтерах». І тоді з'явився попит на послуги ІТ-аутсорсингу [3].

Що стосується аутсорсингу бухгалтерського обліку, можна побачити, що переваги очевидні. Перш за все, якість надання послуг, адже команда бухгалтерів працює в спеціалізованій компанії, документація та звітність підлягають багаторівневому контролю. Крім того, бухгалтерська фірма, окрім матеріальної відповідальності у разі накладення пені чи штрафу, несе відповідальність перед клієнтом та його репутацією. І якщо матеріальні ризики застраховані аутсорсером, репутація не може бути застрахована [4, с. 339].

Тому якість наданої послуги важлива в першу чергу для самої бухгалтерської фірми. Працюючи зі штатним бухгалтером, компанія сама несе ризик – бухгалтер несе відповідальність за помилки, які призвели до накладення штрафів, в крайньому випадку премії або зарплати. Інший аспект полягає в тому, що якщо з якихось причин підприємство не влаштовує бухгалтер, який керує підприємством, аутсорсер запропонує іншого. Якщо компанію зовсім не влаштовує бухгалтерська фірма, неважко переключитися на обслуговування до іншого аутсорсера [4, с.339].

Існує низка факторів, які створюють несприятливі умови для розвитку та впровадження аутсорсингу в Україні. Це і звичка керівництва компанії завжди мати поруч бухгалтера, і недовіра до нерозголошення комерційної таємниці, і недовіра до професіоналізму сторонніх співробітників. Такі керівники, які не довіряють зовнішнім спеціалізованим компаніям, однак не враховують той факт, що такі компанії, завдяки своїй вузькій спеціалізації, забезпечені великою кількістю висококваліфікованих працівників, які керують багатьма компаніями та мають великий досвід у багатьох різних сфер діяльності [4, с. 339].

Поштовхом до розвитку українського аутсорсингу стала криза, яка змусила багатьох керівників критично оцінити діяльність компанії та проаналізувати бізнес-процеси. Рентабельність впала, витрати зросли, і потрібно було шукати шляхи оптимізації діяльності. У результаті багато керівників дійшли висновку, що виведення некомерційних функцій підприємства за його межі є ефективним інструментом зниження витрат і вивільнення часу та ресурсів для основної діяльності [3].

В Україні основними перешкодами для розвитку аутсорсингу є недостатня державна підтримка, складність контролю за діяльністю аутсорсера, непередбачуваність його економічного становища та ін. Однією з головних перешкод деякі вчені вважають ненадійність партнерських відносин. Крім того, державна підтримка розвитку аутсорсингу є важливою в сучасних умовах ведення бізнесу. Наприклад, завдяки державній підтримці та державним програмам розвитку Індія та Ірландія стали лідерами ринку аутсорсингу у світі [2, с. 178-179].

Незважаючи на низку перешкод для розвитку аутсорсингу в Україні, є деякі переваги, які роблять нашу країну привабливою для аутсорсингової діяльності, зокрема із залученням іноземних компаній, а саме [2, с. 179-180]: значна кількість незайнятий кваліфікований персонал; нижча заробітна плата, ніж у країнах Європи та США; достатньо високий рівень знання іноземних мов.

Отже, дослідження показує, що аутсорсинг – це новий, прогресивний метод організації управління бізнесом, який полягає в делегуванні функцій, не пов'язаних з основним виробництвом, аутсорсинговим компаніям, які спеціалізуються на цьому і мають висококваліфікований персонал. Отже, ми говоримо про принцип спеціалізації. Впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах – це новий вид співпраці, який дозволить підприємствам працювати ефективніше, вивільнити додаткові ресурси та спрямувати їх на розвиток підприємства, а також значно посилити конкурентні позиції на ринку. Потребує подальшої розробки питання оцінки економічної ефективності аутсорсингу на підприємствах, удосконалення законодавства України у цій сфері та налагодження механізму довіри до провайдерів аутсорсингу.

Література

1. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. No1 – С. 213-217.

2. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні. Економічний простір. 2011. No54. С. 173-182.

3. Чи корисно ходити на сторону або Що таке аутсорсинг? Аудиторсько-консалтингова Корпорація «Глобал Консалтинг». 2013. URL: http://gc.ua/uk/business- news/chi-korisno-xoditi-na-storonu-abo-shho-take-autsorsing/.

4. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Фінанси, облік і аудит. 2011. No18. С. 335-340.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ДИДЮК БОГДАН СЕРГІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ІНЖИНІРИНГ ТА РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Під бізнес-інжинірингом розуміється виконання комплексу, проектувальних робіт по розробці методів і процедур управління бізнесом, коли без зміни прийнятої структури управління в організації (підприємстві, фірмі) досягається поліпшення її фінансового положення. Метою бізнес-інжинірингу є забезпечення фахівцеві найбільш сприятливих умов роботи при підвищенні прибутковості організації (за рахунок досягнення ефективності виробництва), зниженні собівартості проектованих робіт, скороченні внутрішніх витрат, підвищенні професійної підготовки, відповідальності, продуктивності праці персоналу, збільшенні об'єму продажів, надання широкого спектру послуг на ринку.

Бізнес інжиніринг використовує системно-технічний і структурно-функціональним підходи в проектуванні, які дозволяють результативніше використовувати переваги нових людських ресурсів. Це веде до досягнення успіху і уникнення ризиків від управлінської діяльності. Інжиніринг бізнесу ввів обов'язковий набір прийомів і методик, які організація повинна використовувати для проектування бізнесу відповідно до своїх цілей. Діяльність організації розглядається як процес, який може бути спроектований, змодельований, і якщо необхідно, то перепроектований відповідно до інженерних принципів і обліку поставлених цілей.

Реалізація інжинірингу будується на комп'ютеризації робочих місць фахівців і застосуванні ними для проектування бізнесу ряду методик:

1) виділення покрокових процедур проектованого процесу;

2) впровадження систем позначень, що описують процедури;

3) використання евристичних і прагматичних рішень, що дозволяють описувати ступінь відповідності спроектованого варіанту бізнесу заданим цілям.

Впровадження інжинірингу відкрило можливість об'єднувати в єдиний процес проектування впорядкування управлінських процедур, розробку нових інформаційних технологій і системи підтримки прийняття рішень.

Реінжиніринг визначають як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Підприємства піддаю реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництва, а роботу, виконувану персоналом

цих відділів. Одним із шляхів поліпшення управління процесами, в сукупності утворюють бізнес підприємства, є надання їм найменувань, що відображають їх вихідне і кінцевий стани. Ці найменування повинні відбивати всі ті роботи, які виконуються в проміжку між стартом і фінішем процесу. Термін «виробництво», що звучить як назва відділу, краще підходить до процесу, що відбувається від моменту закупівлі сировини до моменту відвантаження готової продукції. За цим же принципом можуть бути названі ще деякі повторювані процеси наприклад: «Розробка продукту» – від вироблення концепції до створення прототипу; «Продажу» – від виявлення потенційного клієнта до отримання замовлення; «Виконання замовлення» – від оформлення замовлення до здійснення платежу; «Обслуговування» – від отримання запиту до вирішення цієї проблеми.

Реінжиніринг бізнес-процесів є одним з найбільш потужних способів підвищення ефективності виробничо-економічної діяльності сучасних підприємств; ідеологія реінжинірингу бізнес-процесів отримала світове визнання і завойовує сьогодні різні країни. Реінжиніринг являє собою фундаментальне переосмислення і радикальне переорієнтування всього існуючого способу виконання роботи підприємства для отримання різких поліпшень найважливіших показників. У цьому сенсі процес реінжинірингу бізнес-процесів не є ні автоматизацією виробництва, ні інжинірингом програмного забезпечення, ні реорганізацією або вирівнюванням організаційної структури підприємства, ні поліпшенням якості або управлінням якості, а має унікальний статус і призначення.

Реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення і новий погляд виробника на побудову підприємства як на інженерну діяльність. На першому етапі реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється зворотний інжиніринг, суть якого полягає у створенні імітаційної моделі існуючого бізнесу, на другому етапі-прямий інжиніринг, що представляє собою побудова моделі нового бізнесу підприємства.

Імітаційне моделювання є одним з найбільш потужних і перспективних інструментів проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Необхідність розробки ефективних методів моделювання як інструменту виявлення проблемних ситуацій, боротьби зі складністю проблем управління та оперативного прийняття рішень продиктована сьогодні практикою розвитку вітчизняного ринку, де приймати рішення доводиться в умовах невизначеності, економічної нестабільності та підвищених ризиків. При цьому передбачається, що керівництво підприємства готове свідомо слідувати принципам раціонального та інтуїтивного аналізу виникаючих проблем, їх раннього діагностування та попередження.

Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на процеси, що його понятійної базою є об'єктно-орієнтований підхід, що дозволяє описувати як дані про сутність, так і їх поведінку. Зокрема, перш ніж визначити архітектуру деякого складного бізнес-процесів, необхідно як можна більш ґрунтовно і об'єктивно вивчити й описати специфіку його поведінки, особливості функціонування.

Для успішного реінжинірингу необхідні впевненість керівництва підприємства у його необхідності; тверде і вміле управління реінжинірингом бізнес-процеса; розуміння колективом підприємства, чому проект наведений у дію і як будуть досягнуті його стратегічні цілі; власний бюджет на проведення реінжинірингу бізнес-процесів, концентрація сил і засобів на досягнення найбільш пріоритетних, але реальних цілей; отримання конкретних позитивних результатів; технологічна підтримка проекту реінжинірингу бізнес-процесів; відсутність зовнішнього керуючого впливу на хід реінжинірингу бізнес-процесів; готовність підприємства піти на ризик.

Комплексне моделювання діяльності підприємства на основі використання нових інформаційних технологій є однією з умов успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Завданням реінжинірингу бізнес-процесів є спроба знайти абсолютно новий спосіб реконструювання існуючого бізнесу з використанням нових технічних досягнень для кращого

обслуговування клієнтів. Завдання удосконалення бізнесу - довгострокова підтримка яких наявних, або перепроектований процесів.

Перепроектування бізнес-процесів стає можливим завдяки застосуванню нових способів, методів і прийомів управління підприємством, зокрема, завдяки використанню нових інформаційних технологій. Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на використання нових інформаційних технологій для досягнення зовсім інших цілей. Різниця між інжинірингом та реінжинірингом можна проілюструвати на не зовсім звичайному, але дуже показовому прикладі. В один із січневих днів 1999 року конструктор силового обладнання для бодібілдингу Рой Симонсон вперше відправився зі своїм сином кататися на сноуборді. На ранок Рой, який вважав свою фізичну форму ідеальної, оскільки щодня займався в спортклубі з максимальними навантаженнями, відчув себе зовсім розбитим. Це наштовхнуло його на думку створити принципово нове силове обладнання, яке не просто буде допомагати нарощувати м'язову масу, але і готувати тіло до реалій активної звичайному житті. Так зародилася ідея «тренінгу для активного життя», або функціонального тренінгу.

Література

1. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа / Т. М. Єфременко, Ю. В. Краснокутська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 100 с.

2. Дідух В. В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств / В. В. Дідух // 200 Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2016. – №1. – С. 37-40.

3. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264-270.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
БАНАС ІЛЛЯ ВАДИМОВИЧ
Хмельницький національний університет

ХЕДХАНТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ПОШУКУ І ПІДБОРУ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ

У час швидкого розвитку майже всіх сфер життя, великих змін також набуває система управління персоналом. З’являються нові і нові методи підбору висококваліфікованих працівників. У даний час рекрутингові агентства, а часом і самі фірми-роботодавці використовують метод прямого пошуку або ж хедхантинг (англ. «Head – hunting» – полювання за головами).

Технологія Headhunting застосовується у тих моментах, коли компанії необхідний саме той спеціаліст, здатний сильно вплинути на її розвиток. Хедхантер повинен вміти виходити на ексклюзивних висококваліфікованих фахівців, які вже мають постійне місце роботи. Цей метод вимагає великих ділових зв’язків, володіння великим об’ємом інформації і досвіду. Тому хедхантинг – це зовсім інший рівень рекрутингу.

При прямому пошуку оцінюються не тільки професійні навички кандидата, але й його особистісні якості і також його мотивація. Тому хедхантинг – це дуже тривалий процес, який потребує великої роботи у напрямку встановлення відносин між фахівцем і компанією. Спочатку консультант знаходить і відбирає потрібних кандидатів. Вони вже мають постійне місце роботи, тому дуже важливим етапом є встановлення каналу зв’язку. Потім за часом від

кількох місяців до півроку у хедхантера залишається один – два кандидати, які задовольняють компанію. Протягом цього часу обговорюються всі умови праці. У кінцевому результаті все залежить від кандидатів і від їхніх особистих інтересів і бажань.

У своїй роботі хедхантер проводить безліч інтерв'ю і зустрічей. Тому дуже важливо мати хороші комунікативні навички. Також потрібно вміти володіти великою кількістю інформацією. А найголовнішим є вміння вести переговори і бути посередником між компанією і "ціллю". На даний момент в Україні працюють багато кадрових фірм і рекрутингових агенств, але не у багатьох основною діяльністю є хедхантинг. Це пояснюється специфікою ринку праці. В Україні хедхантинг вже з'явився, але ще не набув великої популярності.

Варто зауважити, що в Україні більше поширений адаптований хедхантинг, а не класичний. Адаптований хедхантинг – це, коли фахівці середнього рівня представлять більший інтерес для кадрового працівника. Натомість класичний хедхантинг – це просто переманювання працівників вищого рівня. Дуже поширена практика усних домовленостей між компаніями-партнерами чи компаніями-конкурентами, суть яких у не переманюванні працівників у один одного. У такій системі компанії убезпечують себе від втрати своїх цінних фахівців. Однак, разом з тим, існує думка, що в Україні хедхантинг вже працює, але він не досить наповнений цінними фахівцями, щоб вважатися сильним інструментом на ринку управління персоналом. Не вистачає як висококваліфікованих працівників, так і висококваліфікованих рекрутерів, тому компаніям можна ще кілька років не турбуватися через можливість втрати робітника за допомогою хедхантингу.

Також, доцільно відмітити, що на сьогодні хедхантинг є частиною прямого пошуку, тобто при ньому пошук як такий не проводиться. Компанію цікавить конкретні спеціалісти, які працюють у двох – трьох інших фірмах. Разом з тим, у сфері підбору персоналу хедхантинг є інструментом переманювання конкретних фахівців у конкретну компанію. Тобто компанії потрібен тільки один спеціаліст на певне ім'я та прізвище, і всі сили вкладуються в переманюванні його на нове місце роботи. Ще одною технологією є аналіз всіх працюючих фахівців у певній сфері з метою вибрати одного найкращого. До останнього моменту не відомо, хто буде тим єдиним, це вже вирішує компанія з допомогою хедхантера.

Отже, на ринку праці України спостерігається великий дефіцит висококваліфікованих спеціалістів. Це пояснюється багатьма факторами. Наприклад, високим рівнем безробіття і в загальному кризовими явищами в економіці країни. На жаль, не вистачає ключових фахівців у багатьох сферах з провідними знаннями, і здатних розвивати компанії і в цілому економіку України відповідно до європейських країн. Однак, компанії мають великі можливості по залученню висококваліфікованих фахівців і не тільки українських, але й іноземних, до власного складу працівників. Досвід високорозвинутих країн показує, що хедхантинг є дієвим інструментом на ринку праці, тому що він підвищує конкурентоспроможність компанії і пришвидшує її процвітання і розвиток. Оскільки в Україні не вистачає спеціалістів як серед працівників, так і серед хедхантерів, тому саме хедхантинг здатний подолати дефіцит висококваліфікованих фахівців на ринку праці, за допомогою синтезу українських і європейських спеціалістів і залученню їх до роботи в провідні компанії України.

Література

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Випуск 9. – С. 37-41.

2. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві / А. В. Лобза, С. К. Комарова // Причорноморські економічні студії. Випуск 11. 2016. С.144-149

3. Євтушенко В. А. Кудінова М. М. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, К. О. Лазарєва // Східна Європа : економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08) , 2017. С. 158-164

4. Занора В .О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників / В. О. Занора, С. В. Драч // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 5-1 (05), 2016. С. 89-92.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
КРИВОНЮК ДІАНА СЕРГІЇВНА
Хмельницький національний університет

БІЗНЕС ТА КОРУПЦІЯ В УМОВАХ ЕМЕРДЖЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Бізнес та корупція в умовах емерджентної економіки є важливою складовою економіки, як такої, тому, щоб краще зрозуміти суть цього поняття – варто розкрити його за складовими.

Бізнес – це діяльність, що здійснюється суб'єктами-підприємцями та юридичними особами з метою отримання прибутку та не суперечить закону. В рамках такої діяльності відбувається виробництво та/або реалізація товарів, послуг, робіт (наприклад, шляхом участі у публічних закупівлях). Бізнес є одним із головних джерел соціального та економічного розвитку країни.

Варто також зазначити види бізнесу.

Відповідно до чинного українського законодавства, за умовами діяльності, обсягами виробництва та чисельністю працівників бізнес буває таким:

– малий – фізичні особи-підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період є не більшою за 50 осіб, а річний дохід не перевищує 10 млн євро;

– середній – фізичні особи-підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період – від 50 до 250 осіб, а річний дохід – від 10 до 50 млн євро;

– великий – юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період перевищує 250 осіб, а річний дохід перевищує 50 млн євро.

Також виділяють декілька форм власності, представлених на рисунку 1.

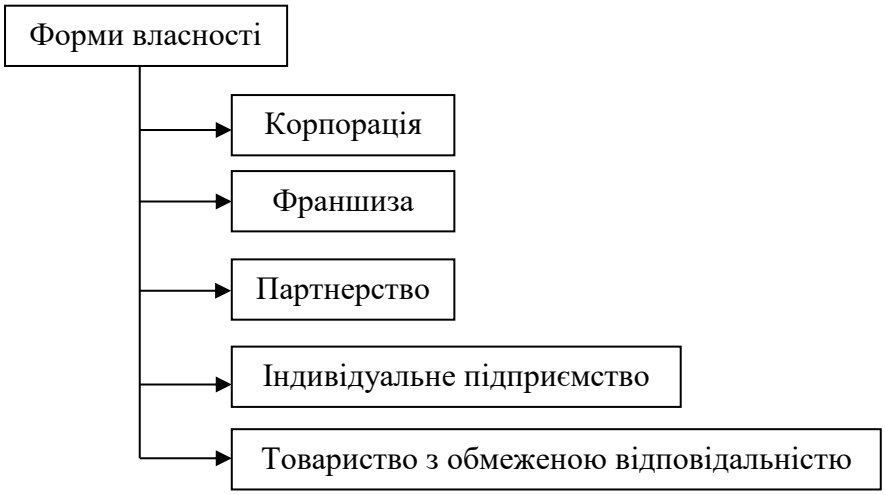

Рис. 1 – Форми власності бізнесу [5]

Корупція – це використання особою, наданих їй службових повноважень та пов'язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди. Розгорнуте визначення поняття корупція міститься в Законі України «Про засади запобігання корупції».

Корупційні діяння можуть бути вчинені також в інших формах, у тому числі в таких, що потребують додаткового визначення законодавством. Виділяють низку видів корупції, представлених в таблиці 1.

Таблиця 1 – Види корупції

Вид корупції	Визначення
Хабарництво	отримання особою в будь-якому вигляді винагороди за виконання чи невиконання в інтересах того, хто дає хабара, чи в інтересах третьої особи будь-якої дії з використанням наданої їй влади чи службового становища
Розкрадання	умисне незаконне обернення певним способом чужого майна на свою користь або користь інших осіб із корисливих мотивів з використанням посадового становища
Шахрайство	поведінка, націлена на обман або введення в оману приватної або юридичної особи з метою особистої вигоди або вигоди третьої сторони
Вимагання	примушування приватної або юридичної особи сплатити гроші або надати інші цінності в обмін на певні дії або бездіяльність
Зловживання	зловживання владою або посадовим становищем, перевищення влади або посадових повноважень та інші посадові злочини, що вчиняються для задоволення корисливих чи інших особистих інтересів або інтересів інших осіб
Кумівство	перевага у наданні грошових коштів або іншого майна, переваг, пільг, послуг, нематеріальних активів наближеним особам, родичам, ін.
Інше	використання інформації, одержаної під час виконання посадових обов'язків, у корисливих чи інших особистих інтересах, необґрунтована відмова у наданні відповідної інформації, несвоєчасне її надання, надання недостовірної чи неповної службової інформації; неправомірне втручання з використанням посадового становища у діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкоджання виконанню ними своїх повноважень чи домагання прийняття неправомірного рішення

Джерело: сформовано з [4]

Варто також зазначити ознаки корупційних діянь: безпосереднє заподіяння шкоди авторитету чи іншим охоронюваним законом інтересам держави; наявність у особи умислу на вчинення дій, які об'єктивно завдають шкоду охоронюваним законом інтересам держави; використання особою свого становища всупереч інтересам держави; корислива мета або інша зацікавленість особи; незаконне одержання особою благ, послуг, переваг [4]. Виокремлюють низку причин корупції, представлені в таблиці 2.

Принципи запобігання і протидії корупції – керівні ідеї, основні засади, які напрацьовані практичною діяльністю суб'єктів протидії корупції та організованій злочинності, закріплені в нормативно-правових актах, регулюють суспільні відносини у даній в сфері між її учасниками. Принцип верховенства права – це правова норма, яка передбачає, що жодна людина не може діяти поза законом, ніхто не може бути покараним державою, крім як за порушення закону, і ніхто не може бути засудженим за порушення закону іншим чином, ніж у порядку, встановленому законом. Принцип законності є складовою принципу верховенства права і передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [3].

З'ясування емерджентних характеристик та рис неадитивних (емерджентних) властивостей складних економічних системи стане основою для ідентифікації та вчасного спрямування в бік сталого розвитку [2].

Таблиця 2 – Причини корупції

Причини корупції		
Загальні проблеми	Специфічні українські проблеми	Економічні умови корупції
1 Труднощі подолання спадку тоталітарного періоду	1 Слабкість судової системи	1 Приватизація державної власності
2 Економічний занепад та політична нестабільність	2 Нерозвиненість правової свідомості населення	2 Виконання бюджету та розподіл бюджетних коштів
3 Нерозвиненість і недосконалість законодавства	3 Звична орієнтованість правоохоронних органів та їх представників на захист виключно «інтересів держави» і «загальнонародної власності»	3 Банківська сфера
4 Неефективність інститутів влади		4 Протизаконний лобізм в законодавчих органах
5 Слабкість громадського суспільства, відрив суспільства від влади		5 Правоохоронні органи та економічна злочинність
6 Неукоріненість демократичних політичних традицій	4 Традиція підпорядкування чиновників не закону, а інструкціям та начальнику	

Термін «емерджентність», який використовується для позначення типу економічної системи, має подвійне тлумачення. По-перше, як запозичений з типології ринків, що означає «виникаючий», «новий», «такий, що має потенціал для розвитку» він використовується для опису явища, для якого характерні зміни. По-друге, як характеристика процесу змін термін «емерджентність» підкреслює ознаку змін, а саме те, що в емерджентній економіці спрямованість на прогресивні зміни та новації домінує над функціональними ознаками невизначеності. Емерджентний стан системи окреслює сукупність властивостей складної системи, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії. Емерджентна економічна система, що є динамічною системою в економіко-соціальному середовищі, характеризується цілісністю та взаємодією матеріальних, фінансових, організаційних, соціальних та інформаційних ресурсів. Емерджентна економічна система може бути сформована на різних економічних рівнях – від світової економіки, міжнародних альянсів, національної економіки країн і регіонів до окремих промислових або/і торговельних підприємств [1].

Отже, як стає зрозуміло з вище сказаного бізнес, корупція та емерджентна економіка дуже пов'язані між собою, є частиною одного цілого. Адже бізнес пов'язаний з корупцією так, як корупція є негативною складовою бізнесу. Бізнес та корупція розкриваються в емерджентній економіці і якби не було цих складових, з корупцію завжди намагаються побороти і викреслити її з економічного життя багатьох країн, то економіка не існувала б.

Література

1. Вісник Хмельницького національного університету Гурочкіна В. В. Емерджентність – феномен складних економічних систем 2019, № 6, Том 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/14-13.pdf

2. Вісник Хмельницького національного університету Гурочкіна В. В. Менчинська О. М. Емерджентна динаміка розвитку економіки країни через призму міжнародних рейтингів 2020, №2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-1.pdf

3. Національна академія внутрішніх справ мультимедійний навчальний посібник Антикорупційна політика в Україні Поняття, причини, наслідки та правові основи запобігання корупції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://arm.naiau.kiev.ua/books/atikoruption/lectures/lecture_1.html#header

4. Що таке корупція, як її подолати і що робити якщо вимагають хабар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://legallawyer.com.ua/yurydychna-dumka/korupcziya/

5. Smart Tender Що таке бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://smarttender.biz/terminy/view/biznes/

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ ДМИТРО МИКОЛАЙОВИЧ
ШЕВЧЕНКО ДМИТРО ВАЛЕРІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Відомо, що людський капітал є категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу. У спрощеному вигляді це характеристики інтелекту, здоров'я, знання, якісної і продуктивної праці, якості життя країни.

Для України на нинішньому етапі її розвитку проблематика формування ефективної державної політики покращення людського капіталу суттєвого загострилася. На це маємо не тільки якісні, але й конкретні числові аргументи. Так, на 2022 р. у рейтингу людського капіталу Україна обіймала 50 місце, поступаючись, до прикладу, таким країнам, як В'єтнам, Бахрейн, Мальта, Казахстан та ін. До цього призвели низькі значення таких індикаторів цього рейтингу, як нижче середнього рівень доходу населення, невисока тривалість життя, ін.

Система освіти та охорони здоров'я вирізняється недосконалістю використання бюджетних механізмів реалізації соціальної підтримки населення та недостатністю дієвості системи надання соціальних гарантій. Ринок праці залишається деформованим і нездатним забезпечити баланс попиту та пропозиції робочої сили. Недосконалим є й соціально-економічний механізм регулювання ринку праці, що виявляється у порушенні ринкових регуляторів зайнятості, високому рівні прихованого безробіття, низькій продуктивності праці, малоефективній соціальній політиці держави щодо підтримки зайнятості. Існування ризиків високої заборгованості з виплат заробітної плати, незбалансованості ринку праці, розривів у співвідношенні рівня оплати праці та мінімальних соціальних гарантій населенню призводить до значної міграції робочої сили, яка, у свою чергу, негативно впливає на ринок праці й посилює загрози національній безпеці загалом та інтелектуальній компоненті людського капіталу зокрема.

Потрібно розуміти, що генеральна мета державної політики формування й використання людського капіталу, фактично, має дві складові. З одного боку, це забезпечення гідної якості життя населення, однак, з іншого, – нарощення інтелекту, здоров'я, досвіду і знань як вагомих характеристик ключового ресурс у економічного зростання держави – інтелектуально-кадрового. Саме нарощення й ефективне використання останнього може

забезпечити посилення конкурентних позицій і реалізацію вагомого ресурсного, геополітичного та іншого потенціалу української економіки.

Зазначені особливості потрібно враховувати при формуванні ефективної системи управління людським капіталом. Разом з тим, потрібно усвідомлювати й генеральну мету формування і реалізації людського капіталу в системі функціонування і розвитку національної економіки. Такою, беззаперечно, є вплив на забезпечення стійкої конкурентоспроможності національного господарства як системи. Саме для цього й потрібне поєднання інтелектуального і кадрового капіталу. Важливо забезпечити його комплексний позитивний вплив на усі структурно-функціональні складові і напрями міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Звернімо увагу, що в аспекті стратегічного управління складовими міжнародної конкурентоспроможності є загальне управління (ризиком, кадровим потенціалом, корпоративною культурою, організацією впровадження інновацій), фінансування (фінансова стійкість, ліквідність, управління грошовими потоками), маркетинг (аналіз ринку, каналів руху товарів, вибір цільових сегментів ринку), торгово-технологічний процес (асортимент та якість товарів, управління запасами, розвиненість комерційних технологій), НДДКР (інноваційна активність, технічний рівень розробок, новизна).

Як бачимо, дві з чотирьох означень складових безпосередньо визначаються ефективністю використання людського капіталу. Це системи загального управління, але й фінансове забезпечення та маркетингова діяльність також потребують нових перспективних інноваційних рішень.

Аналогічний висновок робимо й щодо структурних параметрів міжнародної конкурентоспроможності, які утворюються в складі таких чотирьох підсистем: кадрова (рівень кваліфікації, стаж роботи, плинність кадрів, ефективність і продуктивність праці), майнова (вартість майна, забезпеченість активами і капіталом та швидкість їх обороту, оновлення), товарна (оборотність товарних запасів та ефективність асортиментної і цінової політики, продажу товарів), організаційна (ефективність логістики, використання матеріально-технічної та техніко-технологічної бази економіки).

Параметри структурної побудови конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках збуту можна доповнити позицією на ринку (потенціал маркетингу, фінансові можливості, конкурентні переваги, імідж країни), потенціалом продажу товарів (переваги розташування підприємств, можливості зростання продуктивності праці), потенціалом НДДКР (рівень досліджень, потенціал і неперервність інновацій), рівнем кваліфікації кадрів (професіоналізм, якість управління, клімат для управлінських інновацій) та конкурентним статусом підприємств і держави на загал. Але за такого підходу дієвість політики формування і ефективного використання людського капіталу не послаблюється, а, навпаки, підсилюється, оскільки інноваційний потенціал або достатність науково-дослідних та конструкторських робіт залежить від наявності кваліфікованих працівників, фінансово-інвестиційного забезпечення та інноваційної мікроінфраструктури, розвиненості відносин з елементами зовнішнього інноваційного середовища.

Отже, використання людського капіталу важливе в системі формування конкурентних позицій та економічного зростання національної економіки. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкої життєздатності національної економіки необхідне ефективне управління людським капіталом. Це передбачає діяльність з його формування, використання та безпосередньо інтелектуалізації господарства. Процес формування людського капіталу передбачає створення знань, досвіду, компетенції та творчих здібностей населення та персоналу підприємств, а також забезпечення досягнень в інформаційній, технологічній та інноваційній сферах.

Література

1. Артеменко Л.Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. Галицький економічний вісник. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
2. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. Бізнес-Інформ. 2020. № 10. С. 96–104.
3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. № 5. 2019.С.4-8.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 254 с.
5. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. Journal of Political Economy. 1962. Vol. 70. № 5, P. 2. pp. 9–49.

СЕКЦІЯ 3

«МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА У КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ»

SOFIIA GALAIDA
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie

KRYZYS MIGRACYJNY NA GRANICY POLSKO-BIAŁORUSKIEJ. BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE CZY CZŁOWIECZEŃSTWO?

Sfałszowane wybory w 2020 roku doprowadziły do ponownego wyboru Aleksandra Łukaszenki na prezydenta Białorusi. Choć niezależne białoruskie media w majowych i czerwcowych sondażach pokazały, że Łukaszenkę popiera zaledwie 7% ankietowanych, to ostateczne wyniki Centralnej Komisji Wyborczej z 9 sierpnia pokazują, że głosowało na niego 80,1% ogółu wyborców.

Takie wybory wywołali oburzenie wśród obywateli Białorusi, a w ramach protestu rozpoczęła się rewolucja nie tylko w kraju, ale także poza jego granicami. Kraje UE również zwrócili uwagę na fałszowanie wyników wyborów, na łamanie praw człowieka podczas tych protestów i represje wobec opozycji. Wtedy już pojawił się jednoznaczny powód, by wątpić w istnienie demokracji w tym kraju. Aby temu przeciwdziałać, postanowiono nałożyć sankcje na 40 osób podejrzanych o represje.

Oburzony na oskarżenia o nieuczciwe wybory i sankcje Łukaszenka próbował zemścić się na Zachodzie. Pod przykrywką biur podróży osobom z Bliskiego Wschodu oferowano pomoc w przeprowadzce do strefy Schengen. W rzeczywistości osoby te zostały wywiezione na terytorium Białorusi, a następnie zostawione na granicę z Polską, Łotwą i Litwą. Co tydzień na granicę przywożono około 3500 osób.

W tym hybrydowym konflikcie ludzie stali się demograficzną bronią, sprawdzającą wytrzymałość Unii Europejskiej. Sama UE podzieliła się na dwie części: kiedy jedni byli gotowi przeciwstawić się machinacjom Białorusi (oczywiście rządzonej przez Rosję), inni byli przekonani, że dla tych ludzi należy otworzyć granicę.

Oczywiście największe spory powstały w Polsce. Rząd nie chciał wpuścić migrantów i zatrzymał ich po drugiej stronie granicy, ale był gotowy pomóc. Polska strona przygotowała konwój z pomocą humanitarną, którego strona białoruska nie chciała przepuścić. Sytuacja na granicy była napięta: głód, chłód i brak zwykłych artykułów higienicznych doprowadziły do masowych prób ucieczki. Aby zapobiec ucieczkom i zmniejszyć ich liczbę, wzniesiono mur chroniący suwerenność Polski. Jednak mimo wysiłków polskiej straży granicznej i żołnierzy napływ migrantów i uchodźców był zbyt duży i bardzo trudno było go powstrzymać. Sytuacja uległa eskalacji, a władze Białorusi ignorowały próby nawiązania kontaktów ze strony polskiej. Dlatego na początku września 2021 r. Andrzej Duda podpisał wprowadzenie stanu wyjątkowego na terenach przygranicznych.

Nie wszyscy byli zadowoleni z tej decyzji. Na przykład Amnesty International potępia stronę polską za nieprzestrzeganie międzynarodowej ochrony tych uchodźców i złe traktowanie.

Tak samo uważa Marcin Wiącek, nowy polski Rzecznik Praw Obywatelskich. On zaapelował do prezesa Rady Ministrów Mateusza Morawieckiego o wpuszczenie migrantów, ponieważ zgodnie z prawem konstytucyjnym Polska nie może odmówić nadania azylu osobom na granicy.

Podsumowując obie strony konfliktu, należy zrozumieć, że migranci znajdujący się na granicy są ofiarami operacji „Śluza". Jej głównym celem jest destabilizacja Unii Europejskiej. Czynnik ludzki odgrywa tutaj główną rolę, ponieważ ludziom jest żal tych migrantów i oni są gotowi przyjąć de facto „bombę zegarową" do swojego kraju. I choć oczywiście istnieje chęć pomocy tym uchodźcom na granicy, trzeba mieć na uwadze, że jest to próba manipulacji UE przez Łukaszenkę.

Zdaniem NATO wykorzystywanie migrantów przez reżim Łukaszenki jako taktyki hybrydowej jest niedopuszczalne. Ale to tylko potwierdza, że Białoruś posługuje się wyłącznie egoistycznymi interesami w stosunkach międzynarodowych i już dawno wyszła poza normy demokracji.

Kryzys ten należy postrzegać jako zagrożenie dla demokracji i pokoju w Europie Środkowo-Wschodniej. Białoruś i jej partner Rosja wielokrotnie pokazały, że dyplomatyczna metoda

rozwiązywania konfliktów z nimi nie działa. W sensie globalnym konflikt ten nie tylko wzmocnił procesy migracyjne, ale także pokazał, że świat zmierza ku schyłkowi demokracji.

Literatura

1. Bartosz Fraszka, Sytuacja na granicy polsko-białoruskiej: przyczyny, aspekt geopolityczny, narracje, [źródło internetowe], Warsaw Institute 23.12.2022, https://warsawinstitute.org/pl/sytuacja-na-granicy-polsko-bialoruskiej-przyczyny-aspekt-geopolityczny-narracje/ – Dostęp: 09.11.2022
2. Sytuacja na granicy. Pytania i odpowiedzi, [źródło internetowe], „Amnesty International" 04.02.2022, https://amnesty.org.pl/sytuacja-na-granicy-pytania-i-odpowiedzi/ – Dostęp: 09.11.2022
3. "Witamy w Guantanamo". Okrutne traktowanie na granicy polsko-białoruskiej i w ośrodkach dla cudzoziemców, [źródło internetowe], „Amnesty International" 11.04.2022, https://amnesty.org.pl/okrutne-traktowanie-na-granicy-polsko-bialoruskiej-i-w-osrodkach-dla-cudzoziemcow/ – Dostęp: 09.11.2022
4. Maria Pankowska, Nowy RPO wzywa Morawieckiego: Uchodźców na granicy z Białorusią trzeba wpuścić do Polski, [źródło internetowe], „OKO.press" 20.08.2021, https://oko.press/nowy-rpo-wzywa-morawieckiego-uchodzcow-na-granicy-z-bialorusia-trzeba-wpuscic-do-polski/ – Dostęp 09.11.2022
5. Sejm wyraził zgodę na przedłużenie stanu wyjątkowego, [źródło internetowe], „Rzeczpospolita" 30.09.2021, https://www.rp.pl/polityka/art18973151-sejm-wyrazil-zgode-na-przedluzenie-stanu-wyjatkowego – Dostęp: 09.11.2022
6. Dyrektor OSW: Białoruś próbuje wywrzeć nacisk na UE, [źródło internetowe], „Dziennik Gazeta Prawna" 20.09.2021, https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/8249565,dyrektor-osw-bialorus-presja-ue.html – Dostęp: 09.11.2022
7. Konrad Szwed, Sytuacja na polsko-białoruskiej granicy, [źródło internetowe], Straż Graniczna 07.06.2022, https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/10229,Sytuacja-na-polsko-bialoruskiej-granicy.html – Dostęp: 09.11.2022
8. Białoruska „Operacja Śluza": starannie przygotowany plan służb, [źródło internetowe], „InfoSecurity24.pl" 25.08.2021, https://www.infosecurity24.pl/bialoruska-operacjasluza-starannie-przygotowany-plan-sluzb – Dostęp: 09.11.2022
9. Kalendarium – sankcje UE wobec Białorusi, [źródło internetowe], Rada Unii Europejskiej 03.06.2022, https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/sanctions/restrictive-measures-against-belarus/belarus-timeline/ – Dostęp: 09.11.2022

ЧЕРНУШКІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА
МАНТУР-ЧУБАТА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
ПЕРЕЦЬ ВЛАДИСЛАВ ОЛЕКСІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

В умовах перманентної трансформації суспільства формування системи соціально-трудових відносин є важливим суспільним процесом, який потребує не лише законодавчого закріплення, а й практичного реформування та певної зміни менталітету суспільства. З моменту появи соціального партнерства як явища та важливого аспекту життя з'явилася потреба визначити певні механізми існування взаємозв'язку людей задля досягнення компромісу.

Термін «соціальне партнерство» з'явився вперше в промислово розвинених країнах Заходу в кінці XIX століття, в умовах зародження виробничої демократії. Після Другої світової війни в трудовому законодавстві країн Заходу почали все більше закріплюватися поступки роботодавців найманим працівникам, у вигляді надання останнім права на участь в управлінні виробництвом [1].

Поняття соціального партнерства досліджували Дж. Александр, О. Арсентьєва, С. Ваддок, У. Волинець, Н. Діденко, О. Зеленко, М. Йоргенсен, Р. Нанк, Н. Романова, Н. Ченшова, І. Шерепера та ін. Малодослідженим залишається питання щодо сучасних особливостей соціального партнерства, розвитку соціального партнерства між владою, бізнесом та працівниками в умовах кризи з метою розроблення заходів та недопущення загроз, які можуть дестабілізувати соціальну та інші сфери.Наукові підходи до тлумачення поняття «соціальне партнерство» наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 Наукові підходи до тлумачення поняття «соціальне партнерство»

Автор	Визначення
В.О. Михєєв, Б.П. Пономаренко [2]	Соціальне партнерство - цивілізована форма суспільних відносин у соціально-трудовій сфері, що забезпечує узгодження і захист інтересів працівників, роботодавців, органів державної влади, місцевого самоуправління шляхом угоди, досягнення консенсусу, розробки і здійснення єдиної позиції щодо важливіших напрямків соціально-економічного і політичного розвитку
Г.І. Чанишева [2]	Соціальне партнерство - система взаємодії працівників і роботодавців через їх представницькі органи (організації) або через органи соціального партнерства відповідних рівнів за участю держави з метою досягнення соціального миру
В.М. Токарєва [2]	Соціальне партнерство - особлива система відносин між головними учасниками виробничого процесу
Ю.П. Дмитренко [3]	Соціальне партнерство - система, яка є добровільною та яка заснована на незалежності та рівноправності сторін та передбачає тісну взаємодію об’єднань працівників, роботодавців, а у деяких випадках і держави, у ході розробки, прийняття, зміни та застосування соціально-трудових норм
С.В. Мочерний, Н.П. Тарнавська [3]	Партнерство соціальне - специфічна форма соціальних відносин трьох суб'єктів соціально орієнтованої ринкової економіки - держави, найманих працівників і підприємців
А.Ф. Базилюк [3]	Соціальне партнерство - форма існування різних суб'єктів суспільних відносин, які стають партнерами в здійсненні виробництва, тобто стають заінтересованими учасниками єдиного процесу, сторонами соціального партнерства, які на принципах співпраці, пошуку компромісів, узгодженості дій в реалізації своїх інтересів домовляються на демократичних засадах про оптимальні параметри соціально-економічного розвитку
Г.Т. Куліков [3]	Соціальне партнерство - принципи і процедури, правові та організаційні нормативи, норми і заходи, за допомогою яких забезпечується взаємодія суб'єктів соціально-трудових відносин на різних рівнях господарювання з метою досягнення ними згоди, прийняття спільних рішень, здійснення погоджених дій і запобігання конфліктним ситуаціям
А.М. Колот [4]	Соціальне партнерство - найприйнятніший метод оптимізації, досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників
Л.М. Щербак [4]	Соціальне партнерство - результат цивілізованої діяльності, певної соціальної технології, спрямованої на отримання кожною зі сторін взаємовигідних
Т.Г. Глушанюк [5]	Соціальне партнерство - форма взаємодії різноманітних суб’єктів соціуму, яка дозволяє їм вільно висловлювати свої інтереси і знаходити цивілізовані способи їх реалізації

Специфіку соціального партнерства можна характеризувати, виокремивши два аспекти: як специфічний тип суспільних відносин, притаманних цивілізованому суспільству з ринковою економікою, а також як метод цивілізованого вирішення соціально-виробничих конфліктів, що містить у собі механізм досягнення соціальної стабільності.

Соціальне партнерство як тип суспільних відносин, як правило, здійснюється на загальнодержавному рівні, являючи собою узгодження інтересів різних груп, що складають соціальну структуру суспільства, завдяки взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства на основі принципів соціального співробітництва, згоди тощо. Соціальна політика держави спрямована на розроблення цільових соціальних програм та законодавство, що відображує як інтереси держави, так і потреби та інтереси різних соціальних груп.

Соціальне партнерство як метод цивілізованого вирішення конфліктів здійснюється, як правило, у сфері виробничих відносин і характеризує взаємодію роботодавців, найманих працівників і органів державної влади та місцевого самоврядування з метою обговорення, вироблення і прийняття рішень із соціально-виробничих і пов’язаних із ними економічних питань, запобігання конфліктам та забезпечення соціальної згоди. Соціальне партнерство виступає як особливий тип соціально-виробничих відносин, який забезпечує на основі співробітництва найманих працівників і роботодавців оптимальний баланс і реалізацію їхніх інтересів [6].

Досвід індустріально розвинених країн свідчить про необхідність співробітництва найманих працівників і роботодавців через розвиток системи найманої праці з надійним соціальним страхуванням, охороною здоров’я, а також потреби включення в ці процеси третьої сторони – держави, задля унеможливлення правової нерівномірності.

Подальше вдосконалення системи соціального партнерства передбачає залучення до системи партнерських відносин усіх соціальних груп, реформування законодавчих й нормативних актів з питань соціального партнерства й соціально-трудових відносин, удосконалення законодавчого регламентування системи соціального партнерства, проведення додаткових заходів з боку держави щодо мотивації роботодавців до участі в соціальному діалозі тощо.

Література

1. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. Наукові праці КНТЕУ. Економічні науки. 2009. Випуск 15. С. 280-285.

2. Середа О. Г. Роботодавець як суб'єкт трудового права: Автореф. дис. канд. юрид. наук:12.00.05 / НЮАУ ім. Ярослава Мудрого. – Харків, 2004. С. 9.

3. Міщук М. О. Щодо ознак соціального партнерства в трудовому праві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014. Вип. 10-1 (2). С. 17-20.

4. Онікієнко В. В. Розвиток соціально-трудового партнерства в Україні: методологія, методика аналізу, напрямки вдосконалення. Київ : РВПС України, УІСД - Вид-во ТОВ «ПРИНТ-ЕКСПРЕС», 2003. 187 с.

5. Цуркан Т. Г., Руміга Т. О. Соціальне партнерство школи та сім’ї в умовах нової української школи. Інноваційна педагогіка. 2019. Випуск 16, Т. 1. С. 153-156.

6. Олефіров С. Ю. Соціальне партнерство як механізм взаємодії громадянського суспільства та влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=631/

ДЮК АННА АНДРІЇВНА
Вінницький національний аграрний університет

СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Серед пріоритетів побудови життя і господарювання на сільських територіях, та ще й в умовах воєнного часу та з врахуванням необхідності повоєнного відновлення України, одним із визначальних є чинник соціальної відповідальності підприємництва. Підприємництво на селі, особливо сільськогосподарське, без усякого сумніву виконує функції сприяння соціального-економічного розвитку, формування добробуту, інфраструктури організаці побуту населення. У процесі інтеграції у суспільно-господарський простір, підприємництво стає соціально відповідальним, набуває статусів економічно соціалізованої діяльності. Суб'єкти господарювання виконують економічну і соціальну функцію. Економічна спроможність ефективно працювати на землі – визначальний мотив розбудовувати територію громади. В цьому основний пріоритет соціалізації підприємництва – формування соціально-спрямованого сектору господарювання на селі в сучасних умовах.

Соціальна відповідальність сільськогосподарського підприємства – це сформоване під дією економічних, соціальних, політичних, суспільних стимулів переконання про необхідність дотримуватися певних традицій ведення господарства, яка проявляється на внутрігосподарському та зовнішньому рівні. Розглядаємо її як основу формування соціальної, економічної ефективності підприємства, чинник розвитку сільської території, покращення демографічного фонду, підтримки заходів з реалізації Цілей сталого розвитку ООН 2030 і Доктрини збалансованого розвитку «Україна 2030» [3]. Це базові критерії розроблення механізмів державного регулювання і підтримувальної політики щодо формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств на макроекономічному рівні.

Соціально відповідальне сільськогосподарське підприємництво формується під дією заходів державної політики і залежить від особистісних переконань окремого підприємця. В сільськогосподарському бізнесі потрібно обов'язково враховувати тип підприємництва чи господарства, його розміщення і базову ознаку організації – статус використовуваної землі (власність чи оренда). Наприклад, соціальна відповідальність невеликого фермера і агрохолдингу кардинально відрізняється. Науковцями виявлені відмінності в мотиваціях соціальної діяльності підприємств [1; 2; 6] різних їх організаційних форм, зокрема сільськогосподарських кооперативів [6], що відповідає особливостям підприємницької діяльності на селі. Соціальна відповідальність підприємств, які функціонують на селі, посилюється у зв'язку із об'єктивною необхідністю виконання не лише класичної економічної місії, але й збереження, відновлення природних умов господарювання, підтримки сільського способу життя.

В умовах воєнного часу і щодо необхідності повоєнного відновлення сільських територій України, які зазнали величезних збитків разом із виробничим комплексом, розвиток підприємництва набув вирішального соціально-економічного значення. По-суті діяльність будь-якого підприємства стає рятівним колом для жителів громади, адже це пеш за усе нові робочі місця й потенціал створення споживчих вартостей. Ввважаємо, що будь-який бізнес, підприємець, організатор господарської діяльності, опинився в ситуації, яка вимагає впровадження засад соціально відповідального підприємництва. Тим більше, що в агробізнесу є значний потенціал реструктуризації виробництва для організації наповнення ринків соціально значимими продуктами.

Паралельно можуть створюватися структури, які здатні працювати цілеспрямовано на сільську територіальну громаду. Зокрема зараз в Україні реалізується ініціатива «Сади

перемоги» [7] – соціальний проєкт із забезпечення продовольчої, економічної безпеки і зайнятості населення, який передбачає участь держави й територіальних громад [7].

В такій ситуації пріоритетними завданнями є створення сприятливих умов для забезпечення соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та створення структур носіїв функції соціального підприємництва. Соціальне підприємництво (організаційно – підприємство) – форма підприємницької діяльності, у якій матеріальна вигода не самоціль, а опосередковуючий, забезпечуючий елемент [8]. Функції – вирішення соціальних проблем, формування якісного соціального капіталу, що вкрай важливо для розвитку сучасного українського села [4; 5]. Тим самим практикується реалізація політики сталого і особливо інклюзивного розвитку.

Загалом виходячи з того, що зокрема сільськогосподарські підприємства переважно єдині суб'єкти господарювання, задіяні у процесах соціально-економічного забезпечення на сільських територіях, на них покладаються не лише виробничі, а й соціальні функції. Натепер даний аспект представлення результатів їх діяльності набув ще більшої ваги, адже потрібно створювати нові виробництва, робочі місця для відбудови зруйнованих територій. Тому одним із пріоритетів у розбудові організаційно-економічних і соціальних умов життя й господарювання на селі, вважаємо створення передумов для становлення соціально відповідального підприємництва.

Література

1. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності / [Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф., Малік М.Й. та ін.] ; за ред. М.Ф. Кропивка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2013. 50 с.
2. Шпикуляк О. Г., Ігнатенко М. М., Швець А. А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 97 – 111. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103096 (дата звернення: 4.10.2022).
3. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
4. Шпикуляк О. Г. Динаміка становлення соціального капіталу на селі. Економіка АПК. 2006. № 6. С. 140-148.
5. Шпикуляк О.Г. Становлення соціального капіталу в аграрній сфері трансформаційної економіки. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Volume 8. Page 28 – 34. Published 2007. URL : http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/678/704 (дата звернення: 10.09.2022).
6. Shelenko D., Balaniuk I., Shpykuliak O., Sas L., Humeniuk M., Matkovskyi P. Simulation of change in performance indicators (net profit, land area, number of employees) of agricultural cooperatives of Ukraine. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2022. Vol. 22, Issue 1. p. 569-578. URL : http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1/volume_22_1_2022.pdf (дата звернення: 5.10.2022).
7. За підтримки Мінагрополітики та міжнародних партнерів стартувала всеукраїнська Ініціатива «Сади Перемоги». URL : https://www.kmu.gov.ua/news/za-pidtrimki-minagropolitiki-ta-mizhnarodnih-partneriv-startuvala-vseukrayinska-iniciativa-sadi-peremogi (дата звернення: 5.10.2022).
8. Дюк А. А. Організаційно-економічні характеристики соціалізації підприємництва на селі в сучасних умовах господарювання. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №1 (67). С. 32 – 40.

ПАЮК СНІЖАНА ВІКТОРІВНА
Відділення Національної служби посередництва
і примирення в Хмельницькій області

ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан кардинально вплинув на всі сфери життя українців, включно з трудовою діяльністю.

Основоположні права громадян, пов'язані з реалізацією права на працю передбачені статтями 43-46 Конституції України.

Разом з тим відповідно до статті 64 Конституції України в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. Не можуть бути обмежені права і свободи, передбачені статтями 24, 25, 27, 28, 29, 40, 47, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 цієї Конституції.

Відповідно до підпункту 5 пункту 1 статті 6 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» в указі Президента України про введення воєнного стану зазначається вичерпний перелік конституційних прав і свобод людини і громадянина, які тимчасово обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану із зазначенням строку дії цих обмежень, а також тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень.

Указом Президента України в Україні введено воєнний стан. Згідно з пунктом 3 Указу у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30–34, 38, 39, 41–44, 53 Конституції України, а також вводитися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Верховною Радою України 15.03.2022 прийнято Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX (далі - Закон № 2136-IX).

Згідно з пунктом 2 розділу "Прикінцеві положення" Закону № 2136-IX главу XIX «Прикінцеві положення» Кодексу законів про працю України доповнено пунктом 2 такого змісту: «2. Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Згідно з частинами другою, третьою статті 1 Закону № 2136-IX на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині відносин, врегульованих цим Законом.

З огляду на вищевикладене, положення Закону № 2136-IX, які регулюють деякі аспекти трудових відносин інакше, ніж Кодекс законів про працю - мають пріоритетне застосування на період дії воєнного стану.

Водночас, інші норми законодавства про працю, які не суперечать положенням Закону № 2136-IX також можуть або повинні застосовуватися у відносинах між працівником та роботодавцем.

Закон № 2136-IX визначає особливості трудових відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині відносин, врегульованих Законом № 2136-IX.

Так, відповідно до ст. 3 Закону № 2136-IX у період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою.

У період дії воєнного стану норми частини третьої ст. 32 Кодексу законів про працю України та інших законів України щодо повідомлення працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються.

У зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві (крім випадків примусового залучення до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану, залучення до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури) (п. 1 ст. 4 Закону № 2136-IX).

Згідно із ст. 5. Закону № 2136-IX у період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності, зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або першим робочим днем після закінчення відпустки.

У період дії воєнного стану норми ст. 43 Кодексу законів про працю України не застосовуються, крім випадків звільнення працівників підприємств, установ або організацій, обраних до профспілкових органів.

Статтею 6 Закону № 2136-IX визначені особливості встановлення та обліку часу роботи та часу відпочинку під час дії воєнного стану.

Так, нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень.

Для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу не може перевищувати 50 годин на тиждень.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями (у разі їх утворення).

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем.

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин.

У період дії воєнного стану не застосовуються норми ст. 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частини першої ст. 65, частин третьої – п'ятої ст. 67 та статей 71 – 73 (святкові і неробочі дні) Кодексу законів про працю України.

З моменту підписання трудового договору найманий працівник має трудові права й соціальні гарантії.

Нормами ст. 10 Закону № 2136-IX встановлено, що заробітна плата виплачується працівнику на умовах, визначених трудовим договором.

Роботодавець повинен вживати всіх можливих заходів для забезпечення реалізації права працівників на своєчасне отримання заробітної плати.

Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій

або дії інших обставин непереборної сили.

Звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати.

У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок ведення бойові дії, строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємства.

У період дії воєнного стану щорічна основна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю 24 календарні дні.

У період дії воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь-якого виду відпусток (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури.

Протягом періоду дії воєнного стану роботодавець на прохання працівника може надавати йому відпустку без збереження заробітної плати без обмеження строку, встановленого частиною першою ст. 26 Закону України «Про відпустки». (ст. 12 Закону № 2136-IX).

КОРНІЙЧУК ОЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ
ДУ «Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи»
ШЕКЕРА ОЛЕГ ГРИГОРОВИЧ
ЦАРЕНКО АНАТОЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 характеризується найвищими темпами поширення, що почалася з великих міст, як в Україні, так і у світі. Це пояснюється скупченням, контактами та переміщенням великої кількості людей, у т. ч. носіїв інфекції серед них. Висока динаміка поширення інфекційних хвороб характерна і для ситуації тісних зв'язків між містами. Так, ще у 1889 р. вірус грипу (достатньо вірогідно зоологічного коронавірусу) поширився з Московії по світу за 4 місяці [1]. Швидкому поширенню інфекції COVID-19 сприяла велика щільність населення та інтенсивність авіа перевезень, прагнення людей до спілкування з людьми в інших країнах.

Виклад основного матеріалу. В умовах пандемії COVID-19 з березня-квітня 2020 р. для міст характерними стали порожні вулиці, атмосфера тривоги (паніки) та ізоляції людей [2, С. 113]. Пандемія COVID-19 запровадила практику роботи вдома, що відмінило потребу безперервного перебування в офісі. Після 70-х років XX ст. в містах відбулися зміни, що покращили економічне життя населення у сфері, насамперед, послуг – охорони здоров'я, фінансів, консалтингу, побутового обслуговування та ін. Характерно, що в розвинених країнах населення, яке живе в містах–мільйонниках, на 50% продуктивніше від осіб, що живуть у менших громадах [3].

Сучасні технології спільного користування транспортом, доставки їжі вносять комфорт у життя людей. Смертність серед дорослого населення у великих містах, яка під час промислової революції у 90-х роках XX ст. була на 30 % вищою, ніж у сільських районах, а серед малюків від 0 до 4 років – 94 % вищою, змінилась на краще [4]. Це стало можливим значною мірою завдяки впровадженню каналізації, дотримання вимог гігієни, діями влади і громад по утилізації сміття і запровадженню будівельних норм і правил, обладнанню парків і

дитячих майданчиків. Зазначені дії центральних і місцевих органів влади покращили стан здоров'я населення. У XX–XXI ст. в містах стала характерною тенденція «тисячі розумних раціональних дрібниць». Насамперед, це стосувалось вирішення санітарно-епідеміологічної проблеми («брудна» вода та ін.), що було основною причиною поширення холери [5].

До характеристики сучасних європейських і азійських міст слід віднести їх лідерство у життєздатності та ефективності [6].

У перспективі міста виходять на раціональніше (3% земної поверхні, де проживає більшість мешканців [7]) і більш екологічне середовище (поїзди, метро, велосипеди, більше речей на переробку, менше споживання води і електроенергії) [6]. Такий стан сучасних міст дозволив мати у США [8] та Європі [9] менший рівень смертності міського населення, ніж у селах. Запорукою успіху виступає дієва державна політика, як на центральному, так і на місцевому рівнях (Гонконг, Сінгапур та ін.). Це стало можливим значною мірою завдяки дієвим підходам щодо протидії попередній епідемії SARS щодо необхідних інвестицій у систему охорони здоров'я та її пріоритетних складових, зокрема, санітарно-гігієнічних, та важливості жорстких дій як на ранніх етапах виникнення захворювань, так і чіткості наступних заходів.

З іншого боку, міста та райони, які перенаселені бідними людьми, з нерозвиненою санітарно-епідеміологічною службою, стали найбільш вразливими до епідемій, у тому числі до пандемії COVID-19. Заслуговує на увагу позитивний досвід влади м. Мумбаї (Індія), щодо жорсткого контролю, тестування, переміщення та ізоляції осіб, що захворіли, насамперед, серед найбідніших кварталів міста. Характерною стало єднання дій місцевої влади, приватних лікарів, некомерційних організацій, політиків, підприємців, працівників культури щодо забезпечення хворих та медичного персоналу необхідним устаткуванням, ліками, харчуванням, засобами гігієни тощо [10].

Характерною при цьому є тенденція зменшення чисельності населення великих міст у зв'язку із переїздом багатьох людей до передмість, у тому числі і до інших міст. Насамперед, це пов'язано з високою вартістю життя у великих містах та прагненню заможних людей до проживання у певних районах міст. Прогресуючою тенденцією є зростання впливу на прилеглі громади міст, сіл та селищ не тільки центру, а й решти міста, насамперед метрополії. Новою тенденцією є об'єднання взаємопов'язаних метрополійних регіонів для реалізації власного потенціалу та зростання впливу на національному, регіональному і глобальному рівнях. Ці процеси прискорились з пандемію COVID-19, змінами клімату та іншими загрозами [11].

Для України це стосується обласних центрів та міст, які спроможні працевлаштувати випускників найближчих університетів. Характерно, що в окремих містах США до 40% випускників планують залишитись у місті, де вони навчались [12]. Такі ж тяжіння – жити в менших містах і там, де є університети, висловлюють і старші люди. Насамперед через можливість отримати якісні медичні послуги в сучасних закладах охорони здоров'я, зокрема, в університетських клініках.

До поведінкових особливостей, насамперед у період пандемії, щодо запобігання захворювань, слід віднести дії населення по уникненню чужинців, емігрантів та інших категорій осіб із окремими фізичними вадами. Це пов'язано із «приписуванням хвороби» іншим. Зазначене визначає сутність «поведінкової імунної системи», яка спонукає до дистанціювання стосовно людей із «нестандартною» поведінкою та фізичними відмінностями. Насамперед це стосується людей з іншими культурними традиціями чи фізичними особливостями (інвалідів та ін.). Характерно, що стан упередженості прямо пропорційний вразливості особи до хвороб. Це, у свою чергу, запускає механізми егоїзму для певної обмеженості суджень. Так, вакциновані особи мають менше упереджень для негараздів, ніж не вакциновані [13, с. 183]. Це пояснює, що роль вакцинації психологічно і соціально перевищує рамки медичних послуг. Побоювання осіб стосовно неспроможності медицини повністю захистити людей від окремих хвороб будуть залишатися джерелом страхів і

зберігати певний рівень упередженості. Для особи, яка проживає в громаді і суспільстві, характерним є перебування у «мережі взаємозалежностей» [13, с. 188].

У пострадянському суспільстві, у т. ч. в Україні, є дуже низька частка осіб, які мають здатність зрозуміти реальні процеси в суспільстві і державі та які є незбагненними для великої кількості людей. Степеневий закон ймовірності розвитку подій певним чином пояснює, чому «передбачувані» події стрімко переходять у «непередбачувані». При цьому відсутні механізми для точного передбачення подій [14, С. 18]. Разом з тим, Україна у зв'язку з війною РФ з лютого 2014 р., з пандемією COVID-19 з березня 2020 р. та широкомасштабним наступом РФ 24.02.2022 р. (в Україні з початку війни більше 1000 об'єктів закладів охорони здоров'я пошкоджено ворожими снарядами і кулями) опинилась у «сфері непевності» і під впливом «каскаду нещасть» (або «ефекту доміно») [14, С. 19; 15].

Блокуючим чинником усвідомлення реальних процесів є засилля ірраціонального мислення, яке нав'язується інформаційними мережами окупанта, із використанням контрольованих РФ в Україні телеканалів, фінансово-промислових груп, наближених до влади, РПЦУ тощо [14, С. 19]. Доказами цих підходів є застосування таких визначень, як «божа кара», «ми згрішили», «світова змова» та підкріпленням цих «підходів» «науковими дослідженнями».

Висновки. У цілому для міст є характерним віддзеркалення системних проблем, у тому числі у сфері охорони здоров'я, у спільному великому просторі, де проживає населення. Стан нерівності при наданні медичної допомоги змушує громади шукати шляхи вирішення цього завдання. Слід враховувати тенденцію великих міст, коли ослаблюються родинні зв'язки, зменшується народжуваність, зокрема після того як жінки стають більше залучені до громадської та політичної діяльності, органів влади тощо. Зменшення народжуваності, частково спричинене прагненням жінок зняти тягар побутових проблем і одержати більше свобод і можливостей.

Епідемії та пандемії інфекційних захворювань (наприклад, холера у XIX ст., грип «Іспанка» у XX ст., COVID-19 у XXI ст.) і активне висвітлення у ЗМІ особливостей життя у бідних районах сприяло реформам та змусило владу вдатись до впорядкування міст, запровадження санітарно-гігієнічних норм та забезпечення якісною питною водою. Таким чином, пандемії активували владу і суспільство до системних дій щодо захисту населення.

Вирішальними факторами зростання дієвості органів влади, насамперед у сфері охорони здоров'я, при організації надання медичної допомоги населенню буде своєчасність ефективного програмного забезпечення, підтримка фахової системи лікарів та належної санітарної культури населення [2, С. 91].

Література

1. Valleron, A. J., Cori, A., Valtat, S., Meurisse, S., Carrat, F., & Boëlle, P. Y. (2010). Transmissibility and geographic spread of the 1889 influenza pandemic. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(19), 8778-8781.

2. Закарія, Ф. Десять уроків для світу після пандемії / пер. з англ. Анна Марковська та Орина Ємельянова. – К.: Наш Формат, 2021. – 264 с.

3. The Economist «Covid-19 challenges New York's future (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.economist.com/briefing/2020/06/13/covid-19-challenges-new-yorks-future

4. Cutler, D., & Miller, G. (2005). The role of public health improvements in health advances: the twentieth-century United States. Demography, 42(1), 1-22

5. Johnson, S. (2006). The ghost map: The story of London's most terrifying epidemic--and how it changed science, cities, and the modern world. Penguin

6. ARCADIS Sustainable Cities Index (Електронний ресурс). Режим доступу: https://icma.org/documents/arcadis-sustainable-cities-index

7. Liu Zhifeng «How much of the world's land has been urbanized, really? A hierarchical

framework for avoiding confusion» (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/261718817_How_much_of_the_world%27s_land_has_been_urbanized_really_A_hierarchical_framework_for_avoiding_confusion

8. Lovett, I., Frosch, D., & Overberg, P. (2020). Covid-19 stalks large families in Rural America. Wall Street J.

9. How Asia's biggest slum contained the coronavirus (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.bbc.com/news/world-asia-india-53133843

10. Soutik Biswas «How Asia's biggest slum contained the coronavirus» (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.bbc.com/news/world-asia-india-53133843

11. Parag Khanna «A New Map for America» (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.nytimes.com/2016/04/17/opinion/sunday/a-new-map-for-america.html

12. Alina Dizik «New Residents Are Spending Big in Columbus» (Електронний ресурс). Режим доступу: https://www.wsj.com/articles/good-buy-columbus-11573145397

13. Бісс Еула. Імунітет. Правда і міфи про щеплення / пер. з англ. Андрій Калинюк. – К.: Наш Формат, 2020. – 200 с.

14. Фергюсон, Ніл. Приреченість: політика і катастрофи / пер. з англ. Катерина Диса. – К.: Наш Формат, 2022. – 496 с.: іл.

15. https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3522563-medicna-dopomoga-pid-cas-vijni.html

ЧЕРНУШКІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА,
ПОЛЬОВА КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

ЗАЙНЯТІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ ВІД БЕЗРОБІТТЯ

У сучасному світі безробіття є ключовою проблемою людства. Економічна, політична нестабільність, сприяють і посилюють виникнення безробіття.

В Україні ситуація з безробіттям за останні 2 роки є критичною, COVID-19, війна у лютому 2022, стали поштовхом до скорочення зайнятості населення. Багато людей були змушені покидати власні домівки, робочі місця, значного удару зазнав і український бізнес у більшості областях України, що призвело до значного скорочення робочих місць, та збільшення числа безробітних. Відповідно через обмеження можливостей зайнятості, ситуація з доходами також змінилась.

За даними загальнонаціонального опитування, проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» у квітні 2022 року, 20% населення змінили місце проживання, відповідно втратили своє постійне робоче місце, 54% опитаних людей втратили роботу під час війни, але вірять, що зможуть повернутись на попереднє місце роботи, а рівень безробіття сягнув рекордної позначки за останні роки і склав 35% (рис.1) [2].

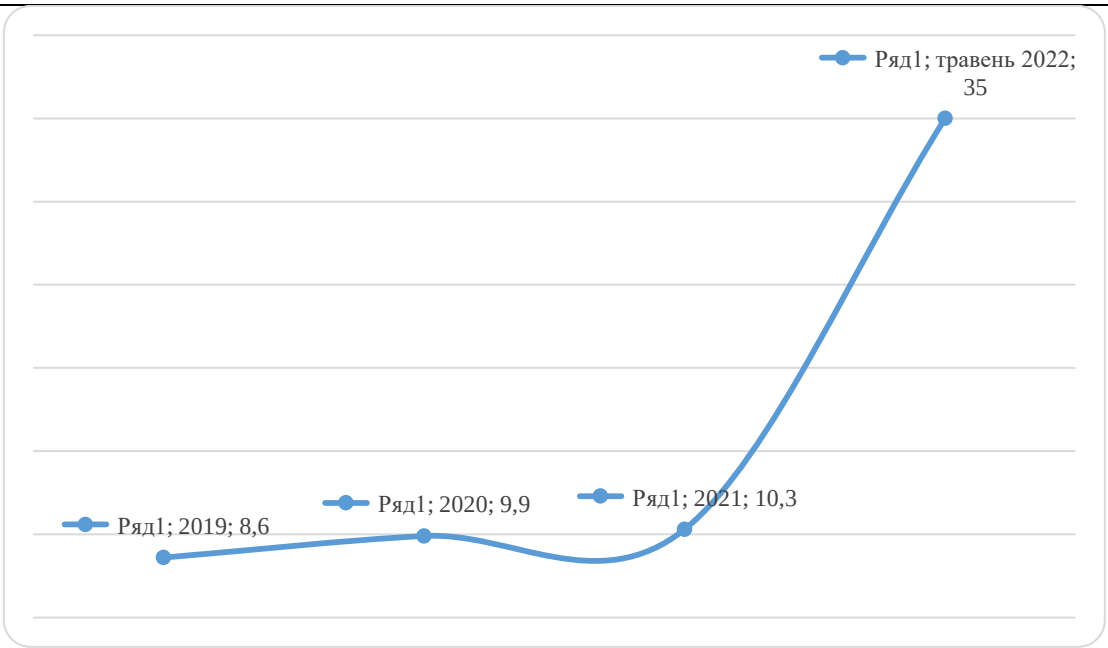

Рис. 1. Рівень безробіття в Україні у 2019-2022 рр., %.

Як бачимо, за останні роки, війна спричинила нечуваний відсоток безробіття, незважаючи на всі ті зусилля, які докладали підприємства щоб утримати працівників, а рівень зайнятості з 56%, впав до 40% [1].

Усі ті люди, що вимушено, або за інших обставин стали безробітними, мають право на забезпечення матеріальних благ. Тобто, якщо людина має статус безробітного, вона має право на отримання допомоги.

Соціальний захист надає підтримку тим категоріям осіб, які стали безробітними за певним механізмом (рис.2).

Рис. 2. Механізм соціального захисту безробітних

Розглядаючи рисунок 2, можна сказати, що матеріальна допомога по безробіттю є

найпопулярнішим інструментом зі всіх наведених. Матеріальна допомога – компенсація втраченого доходу, в той період, коли людина є безробітною [3, с. 183].

Усі інші інструменти, можна назвати активними, тобто вони спрямовують людей на активізацію зусиль і трудову діяльність.

Працевлаштування безробітного населення є найкращим і найактуальнішим інструментом для соціального захисту безробітних.

Вищенаведений механізм є ефективним у боротьбі з безробіттям, свою актуальність та дієвість він не втрачає протягом багатьох років, проте, ми вважаємо, що після завершення воєнних дій, доцільно було б переглянути даний механізм та вдосконалити його для того, щоб можна було прискорити скорочення безробітних та соціально незахищених верств населення в майбутньому.

Отже, можна зробити висновок, що в складних умовах, які склались на теренах нашої країни, питання зайнятості, безробіття та соціального захисту, підвищили свою актуальність та значимість в рази, тому що торкнулись майже кожного українця. Сучасний стан безробіття потребує швидкого вирішення, адже це є ключовим питанням в багатьох сферах, якщо його не вирішувати, то рівень безробіття буде зростати. Зменшення рівня безробіття, покращить економічну і соціальну ситуація, але про це варто говорити лише після припинення воєнних дій на території України.

Література

1. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Офіційний сайт. URL: http://www.km.ukrstat.gov.ua.

2. Дев’яте загальнонаціональне опитування: соціально-економічні проблеми під час війни. 26 квітня 2022 р. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/.

3.Чурилова О. А. Безробіття в Україні: причини, види, наслідки. Наукові доробки молоді – вирішенню проблем європ. інтеграції: зб. наук. статей у 2 т. –х. 2008. № 12. С. 182–184.

ГАВАРА ІННА МИКОЛАЇВНА
Національна служба посередництва і примирення
в Хмельницькій області

НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ – ДЕРЖАВНИЙ ОРГАН, СТВОРЕНИЙ ДЛЯ СПРИЯННЯ ВИРІШЕННЮ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ (КОНФЛІКТІВ)

Не існує ідеального суспільства, колективу, де в тій чи іншій мірі не виникали б певні спори, суперечки, конфлікти. Спори та конфлікти супроводжують людей у всіх сферах життя, адже кожен із нас різний і немає єдиної точки зору, всі бачать певну ситуацію по-своєму, та в більшій мірі намагаються відстояти свою точку зору чи правоту.

Спори та конфлікти в трудовій сфері - не є виключенням, а навпаки зустрічаються вкрай часто. Трудові відносини, котрі виникають між працівниками, робітниками, колективом та роботодавцем, супроводжуються певними непорозуміннями, а й подекуди спорами та конфліктами [1, с.13-15].

Якщо ж говорити про трудовий конфлікт, то він може бути як індивідуальний так і колективний, який може вирішуватись у судовому або позасудовому порядку. Практична сторона реалізації цих форми знаходиться у методах вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Позасудова форма вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) виявляється в таких методах, як: сприяння його вирішенню примирною комісією; залучення

примирною комісією незалежного посередника; створення трудового арбітражу із залученням трудового арбітра або медіатора; а також сприяння у вирішенні колективного трудового спору, що здійснюється Національною службою посередництва і примирення; крайній метод вирішення спору - страйк.

Аналіз причин виникнення розбіжностей та соціального напруження, котре виникає у трудовому колективі та породжує конфлікти чи спори, врегулювання таких розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин та сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів), покладається на Національну службу посередництва і примирення (далі НСПП), фахівці якої, як досвідчені експерти з питань конфліктології та спеціально підготовлені нейтральні та незалежні медіатори визначають соціальне явище конфлікту, рівень його гостроти, стадії, темпи розвитку, шляхи вирішення та врегулювання [4, с.98-102].

НСПП є постійно діючим державним органом, створеним Указом Президента України від 17.11.1998 №1258/98, відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та Рекомендації Міжнародної організації праці щодо добровільного примирення та арбітражу № 92, 1951 року.

Аналогічні служби в країнах світу існують понад 100 років. Зокрема, Федеральна служба посередництва і примирення у Сполучених Штатах Америки працює з 1917 року, Консультаційна служба арбітражу та примирення у Великій Британії – з 1896 року, Національна служба посередництва у Швеції – з 1899 року. НСПП в Україні створена за принципом аналогічних зарубіжних служб.

НСПП систематично інформує Офіс Президента України, Кабінет Міністрів України, Раду національної безпеки та оборони України, Міжнародну організацію праці та сторони соціального діалогу про стан соціально-трудових відносин в Україні, колективні трудові спори (конфлікти), страйки та акції соціального протесту [2, с.227].

Роль Служби досить важлива, оскільки питання захисту основоположних прав та свобод людини і громадянина, у тому числі і у сфері праці, є пріоритетним завданням нашої держави. Розбудова держави у сфері економічного, соціального, правового розвитку триває і передбачає пошук нових методів, шляхів та реформування законодавства в усіх сферах, у тому числі трудової сфери. Сучасна епоха реформувань, як ринку праці так і нової кодифікації відповідних норм котрі регулюють працю – потребує нової формації, та визначення пріоритетних напрямків. Саме тому, серед основних пріоритетних напрямків є концепція розвитку інституту трудових спорів та порядку вирішення колективних трудових спорів в умовах євроінтеграційних процесів в Україні.

На сьогоднішній день, випадки порушення трудових прав залишаються загальнопоширеними, кількість колективних трудових спорів та конфліктів щороку зростає, а тому питання вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) продовжує залишатись актуальним в умовах сьогодення [4, с.99].

Отже, колективні трудові спори (конфлікти) - це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, тобто між найманими працівниками та роботодавцем, який використовує найману працю з приводу порушення трудового законодавства, а саме порушень щодо: а) встановлення нових або зміни існуючих соціальноекономічних умов праці та виробничого побуту; б) укладення чи зміни колективного договору, угоди; в) невиконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; г) невиконання вимог законодавства про працю.

Колективний трудовий спір (конфлікт) виникає з моменту, коли уповноважений представницький орган найманих працівників, категорії найманих працівників, колективу працівників або профспілки одержав від власника чи уповноваженого ним органу повідомлення про повну або часткову відмову у задоволенні колективних вимог і прийняв рішення про незгоду з рішенням власника чи уповноваженого ним органу (представника), або

коли строки розгляду вимог, передбачені цим Законом, закінчилися, а відповіді від власника не надійшло [3].

Розгляд колективного трудового спору (конфлікту) здійснюється спеціальними органами: примирною комісією, а в разі неприйняття рішення примирною комісією у строки, встановлені Законом, - трудовим арбітражем. Жодна із сторін колективного трудового спору (конфлікту) не може ухилятися від участі в примирній процедурі. Сторони колективного трудового спору (конфлікту), примирна комісія зобов'язані використати для врегулювання колективного трудового спору (конфлікту) всі можливості, не заборонені законодавством.

Як крайній засіб вирішення колективного трудового спору (конфлікту) у зв'язку з відмовою власника або уповноваженого ним органу (представника) задовольнити вимоги найманих працівників або уповноваженого ними органу, профспілки, об'єднання профспілок чи уповноваженого нею (ними) органу, після того як засідання примирної комісії та трудового арбітражу не задовольнили вимоги найманих працівників, може застосовуватися страйк, право на який передбачено ст. 44 Конституції України, а порядок здійснення права на страйк встановлюється Законом «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [3].

Таким чином, основними завданнями НСПП є: сприяння взаємодії сторін соціальнотрудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними; прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню; здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні; здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів); підвищення рівня правової культури учасників соціальнотрудових відносин.

Відповідно до Положення про НСПП до компетенції Служби належить: здійснення реєстрації висунутих працівниками вимог та колективних трудових спорів (конфліктів); аналіз вимог, виявлення та узагальнення причин колективних трудових спорів (конфліктів), підготовка пропозицій для їх усунення; підготовка посередників та арбітрів, які спеціалізуються на вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів); формування списків арбітрів та посередників; перевірка, в разі необхідності, повноважень представників сторін колективного трудового спору (конфлікту); посередництво у вирішенні колективного трудового спору (конфлікту); залучення до участі в примирних процедурах народних депутатів України, представників державної влади, органів місцевого самоврядування [7].

Якщо ж проаналізувати чому виникають колективні трудові спори (конфлікти), то домінуючими і безпосередніми причинами їх виникнення на підприємствах, в установах, організаціях залишаються заборгованість із виплати заробітної плати та порушення термінів виплати поточної заробітної плати. Серед інших вимог – підвищення рівня оплати праці, запровадження встановленого законом мінімального розміру оплати праці, виконання заходів з охорони та безпеки праці, укладання і виконання колективних договорів та угод. Мають місце вимоги щодо забезпечення прав і гарантій діяльності профспілок, продуктивної зайнятості працюючих. Часто висуваються вимоги, що стосуються організації виробничого процесу, порушення соціальних і трудових прав найманих працівників у зв'язку з установленням нових або зміною існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту, застосуванням вимушеної неповної зайнятості, роботи в умовах неповного робочого дня (тижня). Також висуваються вимоги щодо порушення соціальних прав і гарантій найманих працівників на підприємствах, до яких застосовано процедури ліквідації, відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом; низького рівня заробітної плати на підприємствах певних галузей економіки, зокрема, бюджетної сфери.

Так, у 2021 році НСПП сприяла вирішенню 370 колективних трудових спорів (конфліктів) (3 – на національному, 4 – на галузевому, 5 – на територіальному, 358 – на виробничому рівнях), безпосередніми учасниками яких стали понад 1,6 млн працівників 7758 суб'єктів господарювання. Найбільшу кількість КТС(К) було зареєстровано, зокрема, на підприємствах, в установах, організаціях Львівської (71), Закарпатської (50), Хмельницької (41), Тернопільської (28), Волинської (26) та Харківської (21) областей. Серед видів економічної діяльності: на підприємствах, в установах, організаціях бюджетної сфери – 167 (на 43% більше порівняно з 2020 роком), добувної промисловості і розроблення кар'єрів – 37 (на 73% більше, ніж у 2020 році), транспорту (35), державного управління (27), машинобудування (16). Загалом, у 370 спорах найманими працівниками було висунуто 756 вимог, з яких: 377 (50%) – щодо невиконання вимог законодавства про працю; 173 (23%) – щодо виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; 158 (21%) – щодо 296 встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; 48 (6%) – щодо укладення або зміни колективного договору, угоди [8].

Крім того, одним з головних завдань НСПП є також запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) та своєчасне врегулювання розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин, недопущення їхнього переростання в колективні трудові спори (конфлікти), що визначено нормативними актами.

З цією метою НСПП здійснює моніторинг стану соціально-трудових відносин у колективах підприємств, установ, організацій усіх форм власності, територій, галузей економіки, а також надає консультації та правову допомогу для сторін соціально-трудових відносин.

Поряд з цим, НСПП проводяться запобіжні примирні процедури, робочі зустрічі для поліпшення трудових відносин, до яких залучаються відповідні центральні або місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, а також проводиться роз'яснювальна робота з метою попередження можливого стихійного, некерованого розгортання подій та уникнення ескалації конфліктів [6].

Слід зауважити, що терміни приборкання конфліктів, як і терміни вирішення КТС(К), цілком індивідуальні і залежать від багатьох чинників. На будь-якому підприємстві час від часу виникають конфліктні ситуації, які майже одразу, зазвичай упродовж місяця, вдається врегулювати. Якщо конфлікт затягується, а розбіжності не вирішуються через обопільну угоду, досягнуту внаслідок безпосередніх переговорів між сторонами, що конфліктують, – НСПП реєструє колективний трудовий спір (конфлікт) [8].

Однак, варто відмітити, що упродовж останніх років в умовах пандемії та карантинних обмежень, а також в умовах перебування на сьогоднішній день країни у стані війни з Російською Федерацією, виникають певні труднощі щодо якісного врегулювання трудових спорів, пошуку нових шляхів та методів врегулювання розбіжностей, а також має місце відтермінування проведення засідань примирних органів та, як наслідок, відсутність можливості вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) у короткі терміни.

Крім того, наразі дещо ускладнює процедуру реєстрації, розгляду та задоволення вимог найманих працівників висунутих у колективному трудовому спорі прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022р. №2136-IX, яким визначаються особливості трудових відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Особливість Закону полягає в обмеженні дії чинного трудового законодавства в межах норм, і діє він тільки протягом воєнного стану. Закон також обмежує дію ст.43-44 Конституції України, які визначають право на вільний вибір праці та право на страйки для захисту власних інтересів.

Отже, можна констатувати той факт, що наразі нове трудове законодавство, яке діє на період воєнного стану, стало більш лояльним до роботодавців, надавши їм право розривати трудові договори за власною ініціативою, відмовляти працівникам у відпустках в окремих випадках, призупиняти трудові договори, зупиняти дію положень колективних договорів, долучати до важких робіт та роботи у нічний час окремі категорії працівників (за їхньої згоди) та при цьому відсутність відповідальності роботодавця за несвоєчасну виплату заробітної плати, зменшення або обмеження у виплатах різного роду доплат та надбавок.

З вище викладеного, можна, зробити висновок, що вимоги сьогоднішнього дня залишають ряд завдань перед законотворцями щодо подальшого вдосконалення сучасного трудового законодавства у напрямку налагодження та пошуків дієвих механізмів вирішення трудових спорів, як індивідуальних так і колективних, доповненням нормами Кодексу законів про працю України щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), подальшого розвитку інституту НСПП, налагодження соціального діалогу та розвитку інституту соціальної співпраці з залученням міжнародних експертів для переймання досвіду, якісна фахова підготовка осіб посередництва та примирення (трудових арбітрів, незалежних посередників), їх атестація та підвищення кваліфікації, розвиток інституту медіації, якісного регулювання страйків та пошук альтернативних моделей захисту своїх прав працівників, котрим заборонено страйкувати, виділення інституту акції соціального протесту та закріплення на законодавчому рівні таких акцій, котрі стосуються трудових відносин.

Література

1. Савицина О. Норма права в системі чинників регулювання системних конфліктів. Право України. 2001. № 10. С.13-15.

2. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України. ВВР України. 1998. № 34. Ст.227.

3. Окіс О.Я. Соціально-трудові відносини: нормативно-правове регулювання запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів), порядку здійснення аналізу причин їх виникнення та прогнозування в Україні. К., «АДЕФ-Україна», 2009. С 152.

4. Лазор В.В. Колективні трудові спори і конфлікти: теоретичний аспект. Право і безпека. 2002. № 4. С. 98-102.

5. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2021 рік. Національна служба посередництва і примирення: веб-сайт. URL: https://www.nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5/15839-informatsiia-pro-rezultaty-diialnostinatsionalnoi-sluzhby-poserednytstva-i-prymyrennia-za-2021-rik

6. Про затвердження Методичних рекомендацій по здійсненню Національною службою посередництва і примирення заходів щодо запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів): Наказ Національної служби посередництва і примирення від 31.12.2009 р. №92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0092299-09#Text

7. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Указ Президента України від 17 лист. 1998р. № 1258/98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1 258/98#Text

8. Інтерв'ю екс-Голови НСПП Окіса О.Я. «Шляхи для врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів)». Національна служба посередництва і примирення: веб-сайт. URL:https://nspp.gov.ua/home/strukturanspp-5/8199-interv-iu-holovy-nspp-okisa-o-ya-shliakhydli-kolektyvnykh

АНТОНЮК ВАЛЕНТИНА ПОЛІКАРПІВНА
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА МІГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Україна є однією з найбільших європейських країн за територією та чисельністю освіченого населення, яке формує трудовий потенціал (ТП). Однак, в умовах війни з Росією вона стикається з великими ризиками його втрати. Слід відзначити, що в Україні на протязі останніх двох десятиліть сформувалася стійка тенденція зменшення чисельності населення та його економічно активної частини. Це обумовлено багатьма причинами, передусім стагнацією економіки, низьким рівнем життя, неможливістю ефективної зайнятості та гідної праці, що стимулювало працездатне населення до пошуків роботи за кордоном. Проте, найбільші ризики і загрози для формування трудового потенціалу несуть війни, які знищують населення, особливо його найбільш активну частину працездатного віку. Впродовж всієї історії свого існування українська нація неодноразово стикалася з цією загрозою та несла значні людські втрати. У XX столітті перша та друга світові війни, локальні громадянські й міжетнічні війни, боротьба за незалежність України та збройний спротив проти комуністичного режиму мав наслідком величезні втрати населення і трудового потенціалу. При чому війни спричиняють довгострокові втрати кваліфікованої робочої сили, для відтворення якої необхідні десятиліття, що пов'язано з природним циклом народження, вихованням, навчанням та професійної підготовки працівників.

Така доля не оминула Україну і в XXI столітті, що зумовлено збройною агресією Росії, розпочатою у 2014 році. Анексія Криму та окупація частини Донбасу мала наслідком значні втрати населення: якщо у 2014 році в Україні нараховувалося 45,4 млн. осіб, то в 2015 – 42,9 млн., зменшилося на 2,5 млн. осіб, які або залишилися на окупованих територіях, або виїхали в інші країни. Чисельність населення у віці 15-64 років, яке складає основу робочої сили, скоротилася на 1 млн. [1]. При цьому більше як 1,5 млн. осіб стали вимушеними переселенцями, що змінило структуру трудового потенціалу у регіонах України.

Ще більші загрози для трудового потенціалу створила повномасштабна війна 2022 року. Її найбільші ризики на сучасному етапові пов'язані з величезними руйнуваннями міст і сіл України та вбивством цивільного населення, смертями військових на фронті, значною вимушеною еміграцією за кордон. Перед війною Україна мала значний трудовий потенціал: чисельність робочої сили становила 17,7 млн осіб, серед яких високою була частка людей з вищою освітою [2]. З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну Управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ) зафіксувало понад 14 тисяч постраждалих серед цивільного населення України. Унаслідок агресії Росії в Україні загинуло 5916 цивільних та 8616 були поранені. У звіті зазначається, що найбільше постраждалих припадає на Донецьку та Луганські області - 3540 загиблих і 4682 поранених [3]. Основна частина постраждалих – це особи працездатного віку. Значною є чисельність втрат військових, які складають найбільш кваліфіковану частину робочої сили. Слід відзначити, що повної інформації про втрати немає, більшість дослідників вважає, що вони є у 2-3 рази більшими. Війна триває, тому ці втрати трудового потенціалу будуть зростати.

На даний момент найбільшим каналом втрати трудового потенціалу України є вимушена міграція населення за кордон, переважно в країни ЄС, які розгорнули широкі програми тимчасового захисту біженців від війни. Станом на жовтень 2022 року близько 4,2 мільйона українців перебувають під тимчасовим захистом в ЄС. Комісар ЄС із внутрішніх справ заявила, що біженцям з України, які перебувають в ЄС буде надано захист ще на один рік. Відповідні правила будуть продовжені як мінімум до березня 2024 року [4].

Міграція з України триває, особливо вона посилилася після ракетних обстрілів та

проблем з енергозабезпеченням. Тому є дуже великий ризик втрати трудового потенціалу, оскільки багато людей, які виїхали за кордон, можуть не повернутися. При цьому найбільш кваліфіковані та найбільш мобільні українці швидко знайдуть собі роботу й адаптуються до нових умов життєдіяльності. Такі загрози втрати трудового потенціалу є дуже великими, оскільки Європа потребує робочої сили і буде сприяти інтеграції українців у своє суспільство. Також зросла кількість молоді, яка здобуває шкільну та вузівську освіту в країнах ЄС. Це створює значні ризики для повоєнного відновлення економіки України, оскільки будуть потрібні значні обсяги висококваліфікованої робочої сили.

Ще у 2021 році великі промислові підприємства у сфері енергетики, металургії, машинобудування, в оборонній, будівельній галузях і хімічній промисловості відчували дефіцит кваліфікованої робочої сили, особливо молодих фахівців технічних спеціальностей. Повоєнна відбудова економіки має здійснюватися на новій технологічній основі, що потребує якісного трудового потенціалу. Уже нині фахівці у сфері зайнятості прогнозують велику потребу в робочій сили за такими спеціальностями: усі будівельні професії без винятку, передусім - технічні фахівці з реконструкції будинків, інженери, техніки і технологи для відновлення й модернізації промислових підприємств; медичні працівники; IT-фахівці [5]. Тому збереження трудового потенціалу і молодого підростаючого покоління, забезпечення якісної професійної освіти є однією із ключових умов повоєнного відновлення і розвитку України.

Основною умовою вирішення цього завдання є закінчення війни та створення умов довготривалої безпеки, необхідної для життєдіяльності населення та розвитку бізнесу. Це умова формується успіхами та фронті та дипломатичним шляхом. Дуже важливим є створення комплексу заходів із стимулювання повернення вимушених зовнішніх мігрантів в Україну. Для цього, крім безпеки, необхідно вирішити такі важливі питання, як умови праці, робота, дохід, перспективи для подальшої успішної життєдіяльності. Тобто, необхідно створити таку систему соціально-трудових відносин, яка б стимулювала зайнятість в Україні. В світлі цього важливим є трудове законодавство, яке потребує реформування.

Мінекономіки України було розроблено проєкт Закону України «Про працю» та винесено його на громадське обговорення у вересні 2022 року. Цьому був присвячений Круглий стіл з обговорення проєкту Закону України «Про працю», проведений 19 жовтня 2022 року фахівцями Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана та Інституту економіки промисловості НАН України, при активному залучені відомих спеціалістів у сфері зайнятості, та в якому приймала участь авторка даної публікації. Результатом круглого стола була підготовлена ґрунтовна резолюція з експертизою змісту закону та важливими рекомендаціями.

Слід відзначити, що реформування трудового законодавства України у відповідності до сучасних реалій давно є актуальним завданням, тому розробку проєкту закону «Про працю» слід вітати. В ньому передбачено підвищення ролі трудового договору в регулюванні індивідуальних трудових відносин, унормування нових форм зайнятості, чітке визначення ознак існування трудових відносин. Однак, даний проєкт не створює необхідних умов для збереження і розвитку трудового потенціалу України, оскільки знижує рівень захисту трудових прав найманих працівників. При цьому він майже повністю ігнорує роль соціального діалогу і договірного регулювання трудових відносин, що погіршує позиції на ринку праці саме працівників. Він більше враховує нові потреби бізнесу і ринку, однак у недостатній мірі захищає права найманих працівників та не створює достатніх передумов для формуванні в соціально-трудовій сфері України умов для гідного рівня життя працівника, серед яких оплата праці є однією із найголовніших. Головною проблемою у соціально-трудовій сфері України є те, що зайнятість не забезпечує достатній рівень життя працюючим та їх родинам, який є одним із найнижчих в Європі. Розроблений законопроєкт передбачає звуження, порівняно з чинним законодавством, захист змісту та обсягів наявних прав працівників. Це стосується

мінімальних гарантій у сфері оплати праці, умов зайнятості, захисту їх прав при звільнені, що суперечить конвенціям МОП, які визначають фундаментальні трудові права і які ратифіковані Україною. Зниження трудових прав і гарантій, які закладено в даному законопроєкті, буде зменшувати конкурентоспроможність вітчизняного ринку праці порівняно з багатьма країнами ЄС, та може стимулювати трудову міграцію. Це призведе до подальшої втрати Україною трудового потенціалу, ризик чого зростає у сучасних умовах масової вимушеної міграції внаслідок війни.

Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки: Україна втрачала трудовий потенціал до війни, в умовах війни цей процес прискорився, що створює великі ризики для повоєнного відновлення; базовою умовою збереження трудового потенціалу на сучасному етапі є закінчення війни та створення умов довготривалої безпеки держави, необхідної для інвестицій, розвитку економіки, створення робочих місць та формування потреби у висококваліфікованій робочій силі; важливим для збереження та розвитку трудового потенціалу є удосконалення правових засад зайнятості в контексті формування гідних умов праці, передусім її оплати, що підвищить мотивацію зайнятості в Україні; вкрай актуальним є розробка і впровадження комплексу дієвих заходів із стимулювання повернення вимушених зовнішніх мігрантів в Україну, які є становлять значну частину трудового потенціалу і ризик втрати значної кількості з них для української економіки є дуже ймовірним.

Література

1. Населення України (1990-2021). Статистична інформація. Держкомстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ – Назва з екрана. – Дата перегляду: 09.11.2022.

2. Робоча сила України 2020. Статистичний збірник. Держкомстат України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/– Назва з екрана. – Дата перегляду: 09.11.2022.

3. ООН зафіксувала 5916 загиблих цивільних унаслідок вторгнення РФ, з яких 379 - це діти. Суспільне новини. 2022. 20 вересня. URL:https://suspilne.media/283859-oon-zafiksuvala-5916-zagiblih-civilnih-unaslidok-vtorgnenna-rf-z-akih-379-ce-diti/ – Назва з екрана. – Дата перегляду: 09.11.2022.

4. Біженцям з України, які перебувають в ЄС буде надано захист ще на один рік. 2022. Суспільне новини. 10 жовтня. https://suspilne.media/292238-bizencam-z-ukraini-aki-perebuvaut-v-es-bude-nadano-zahist-se-na-odin-rik/ – Назва з екрана. – Дата перегляду: 09.11.2022.

5. Чоловійчук А. Ринок праці України після війни: які професії стануть найбільш актуальними? Agravery. 2022. 09 травня. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/rinok-praci-ukraini-pisla-vijni-aki-profesii-stanut-najbils-aktualnimi – Назва з екрана. – Дата перегляду: 09.11.2022.

МАНТАЛЮК ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Активні воєнні дії на значній частині території України створюють неабиякий виклик для всієї державної системи соціального захисту населення. За свідченням [1], кількість внутрішньо переміщених осіб збільшилася з 1,5 млн з початку війни до 4,6 млн. на початок жовтня 2022 року. За неофіційними даними, їх може бути набагато більше.

За прогнозом НБУ, до кінця 2022 року рівень безробіття в Україні складе близько 30%, а у першій у половині 2023 року досягне 35% [2]. Згідно прогнозів Світового банку, 25% населення України житимуть у бідності (менше, ніж на $1.90 на день) до кінця року, а до кінця наступного року ця цифра може зрости до 55% [3].

У квітні 2022 року при Президенті України була створена Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Експерти мають скласти плани повоєнного відновлення в 26 сферах, у тому числі, в сфері соціального захисту. Міністерство соціальної політики запропонувало шість основних напрямів відбудови в цій сфері; одним із найважливіших серед них є підтримка добробуту родин, допомога їм вийти з бідності Розроблені програми спрямовані на стимулювання зайнятості та підприємництва, насамперед, серед вразливих категорій людей та переміщених унаслідок війни/ Зокрема, пропонується мікрокредитування для відкриття малого бізнесу.

Такі заходи соціальної політики є традиційними й широко розповсюджені в світовій практиці. Але «популярні» не значить «ефективні». Обґрунтуємо це твердження, звернувшись до результатів досліджень у сфері «доказової економіки» Абхіджит Банерджі, Естер Дюфло та Майкла Кремера — лауреатів премії з економіки пам'яті А. Нобеля у 2019 році.

Е. Дюфло запропонувала досліджувати дієвість заходів соціальної політики через рандомізовані контрольовані випробування. Саме такий підхід щодо випробування лікарських засобів зробив революцію в медицині в XX столітті. «Знаючи, що працює, а що ні й чому, можна прибрати здогади з процесу розробки соціальної політики», — підкреслювала вона [4].

Банерджі і Дюфло за допомогою польових експериментів оцінили вплив на бідні домогосподарства програм мікрокредитування в Індії, Боснії і Герцеговині, Ефіопії, Марокко, Мексиці та Монголії. Дослідження довели незначний позитивний вплив на інвестиції в наявні малі підприємства. При цьому жодного впливу на споживання або інші показники в перспективі 36 місяців виявлено не було. Дослідники пояснили цей феномен низкою факторів.

Найчастіше підприємства, що засновані бідними, крихітні, без найманих працівників, нерентабельні. Бідні люди засновують підприємства не тому, що мають відповідні амбіції, а через брак іншої роботи. Саме це пояснює, чому надання позики для започаткування нового чи розвитку наявного бізнесу не викликає різкого підвищення рівня життя його власників»

Бідні позичальники допускають марні витрати боргових коштів; частіше наражаються на ризики через й, не маючи надійної застави, не можуть повернути борг. Попри все, мікрофінансування допомагає бідним домогосподарствам започаткувати або розвинути бізнес, хоча й не гарантує, що вони зможуть вирватися з пастки бідності.

Серед прихильників мікрокредитування поширене уявлення, що в кожній людині є «зародки підприємця». Разом із тим, нобелівські лауреати довели, що для більшості людей бізнес є не стільки недоступним, скільки непривабливим. Це підтверджується тим фактом, що бідні не бачать своїх дітей підприємцями, мріючи про те, щоб ті стали вчителями, медиками тощо. Видається, що допомога, яка передбачає зайнятість, має численні переваги над тією допомогою, що її не передбачає. Навіть легалізація вже існуючих малих підприємств завдяки допомозі є корисною, особливо коли вона супроводжується легалізацією робочих місць, оскільки офіційно працевлаштовані люди отримують певні соціальні гарантії.

Важливою особливістю експериментів, є те, що всі висновки були зроблені не за даними анкетування бідняків, а за їхніми діями. Такий підхід робить результати досліджень більш обґрунтованими. Відповіді, отримувані під час опитувань людей, часто суперечать їхнім реальним діям. Зокрема, частка осіб, що вважають себе бідними, значно перевищує частку тих, кого визнають такими за об'єктивними критеріями. Аналогічно, бідні люди в Україні надають перевагу найманій праці, а не власному бізнесу. Отже, варто скористатися висновком, отриманим Банерджі та Дюфло, щодо доцільності надання державних позик середнім підприємцям за умови створення значної кількості достатньо добре оплачуваних робочих місць, передбачаючи подальше залучення на ці робочі місця бідних.

Півтора десятиліття роботи з бідними особами у 18 країнах дозволили дослідникам осмислити психологію бідності: чому людина, якій бракує грошей на найнеобхідніше, купує дорогий телевізор або айфон; чому бідні люди нехтують безкоштовною вакцинацією, але витрачаються на недієві ліки. Перехід від загальних питань до конкретних відкриває шлях до

розуміння того, як бідні люди приймають рішення, і які методи допомоги бідним будуть ефективними. Гігантські суми, що витрачає світова спільнота на подолання бідності, не дають результатів, можливо, тому, що при цьому не враховуються особливості психології бідних.

Ключем до її розуміння Абхіджит Банерджі і Естер Дюфло вважають ідею, згідно з якою отримання певної суми людиною, яка має достатній дохід, дає їй змогу додатково заробити кошти, більші за цю допомогу, тоді як отримання такої ж суми бідною людиною дає їй змогу заробити значно менше за отриману допомогу. Так люди потрапляють у пастку бідності. Характерною ознакою психології бідних є «втеча до якості», коли в разі отримання додаткових коштів їх спрямовують не стільки на корисне, скільки на престижне. Найчастіше бідні люди не мають систематичної зайнятості, маючи натомість багато вільного часу, який не можуть правильно використати. Речі, які «роблять життя менш нудним» (телевізор, плеєр, мобільний телефон), виявляються для бідних пріоритетними. Великі суми витрачаються, наприклад, на весілля й похорони. Це приводить до висновку про те, що бідні — такі самі жертви ірраціональних норм хижацького споживання й намагання не відставати від інших, як і всі верстви населення. Однак, «гонитва за престижем» не поширюється на інші, важливіші, сфери споживання, наприклад, профілактику захворювань.

За свідченнями соціальних працівників, в Україні є багато прикладів «бідних династій», які поколіннями живуть на соціальну допомогу, витрачаючи отримані кошти на розваги, алкоголь, дорогі телевізори, смартфони тощо. Чи не найважливішою ознакою бідності є погане здоров'я, що пояснюється зазвичай недоступністю якісної медичної допомоги для бідних верств населення. Але, як з'ясували дослідники, створення доступних медичних закладів первинної допомоги, не спрацьовує: бідні особи часто уникають безкоштовної системи охорони здоров'я, звертаючись до приватних закладів та народних цілителів.

Порівняння витрат бідних і небідних родин на лікування свідчить про те, що на допомогу при короткострокових недугах бідні люди витрачають майже стільки ж, як і небідні, але останні спрямовують значно більше коштів на лікування хронічних захворювань. Дослідники виявили, що причиною цього є те, що бідним приємно використовувати дорожчий товар або послугу. Отже, у цьому віддзеркалюється ефект престижності. В Україні люди віддають перевагу дорогим імпортним лікам навіть за наявності дешевших вітчизняних аналогів через стійке переконання в тому, що ціна ліків прямо пропорційна їх якості.

Існують і демографічні фактори формування бідності: багатодітність, внутрішні родинні стосунки, розподіл обов'язків між чоловіками й жінками, пенсійними програмами та програмами мікрокредитування. Автори підкреслюють важливість розуміння того, як функціонують родини, для формування політики подолання бідності.

В Україні головним чинником підвищених ризиків бідності є наявність неповнолітніх дітей та безробіття хоча б однієї особи. Рівень бідності становить значно більший відсоток серед родин у складі двох дорослих і трьох або більше дітей або серед родин з дітьми та хоча б одним безробітним. Це означає необхідність коригування програм підтримки родин з дітьми і програм допомоги безробітним: у першому випадку більш ефективною буде пасивна допомога, в другому — допомога в перекваліфікації та працевлаштуванні.

У своїх дослідженнях А. Банерджі, Е. Дюфло і М. Кремер намагаючись з'ясувати різницю між психологією бідних людей у бідних країнах і небідних людей у розвинених країнах, доходять висновку, що відмінності пов'язані з відчуттям захищеності.

Бідні не мають «подушок безпеки», володіючи дрібними підприємствами або працюючи тимчасово, без гарантій зайнятості. Офіційне страхування, що є звичним для економічно розвинених країн, практично відсутнє в країнах, що розвиваються. В такій ситуації навіть окремий нещасний випадок може мати катастрофічні наслідки. Отже, у бідних ризик — чи не основний чинник життя. І, можливо, саме цей висновок є головним для розуміння психології бідності й напрямів дій щодо її подолання.

Необхідність значно частіше приймати відповідальні рішення, характерна для бідних людей, з одного боку, і переважна орієнтація бідних людей на найману працю — з іншого, приводять до висновку про те, що найбільшу підтримку слід надавати середнім за розміром підприємствам. Саме на середніх підприємствах сконцентровано більшість робочих місць, а отже, саме вони забезпечують зайнятість населення, що значно знижує ризик бідності; середні підприємства, більш рівномірно розміщені на території країни, що, в кінцевому підсумку, надає підтримку бідним районам і сприяє зменшенню масштабів бідності.

Децентралізація управління передбачає не лише збільшення ресурсів територіальних громад, а й підвищення ефективності їх використання, спрямування на активізацію поведінки бідних людей, допомогу в працевлаштуванні та/або у відкритті власної справи, участі у волонтерському русі тощо. Потрібно якомога ширше залучати населення до визначення пріоритетів у витратах місцевих бюджетів: перевага може надаватися дорогам, школам, лікарням тощо. Тим самим у мешканців територіальних громад формуватиметься відповідальність, створюватимуться робочі місця, а отже, знижуватиметься бідність.

Поряд з цим, вкрай необхідною є обов'язкова доказова перевірка конкретних заходів у великих експериментальних групах, наприклад, перевірки шкіл, аптек, територіальних громад. Лише за цієї умови відмінності від контрольної сукупності можна буде вважати випадковими. Водночас, мають проводитись психологічні дослідження ставлення бідних людей до конкретних заходів і причини цього ставлення.

Отже, беручи до уваги усе вище викладене, можна зробити висновок, що результати досліджень нобелівських лауреатів 2019 року з економіки щодо психології бідності, разом із доказовим підходом в економіці, можуть стати підґрунтям для розробки максимально ефективних заходів соціальної політики України. Видається, також, що їх доцільно доповнити дослідженнями психології особистості та соціальних груп в умовах війни.

Література

1. Кількість переселенців в Україні після початку повномасштабного вторгнення збільшилася втричі. [Електронний ресурс] / – Укрінформ. – 03.10.2022. – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3585076-kilkist-pereselenciv-v-ukraini-pisla-pocatku-povnomasstabnogo-vtorgnenna-zbilsilasa-vtrici.html – Назва з екрана. – Дата перегляду: 10.11.2022.
2. Більше 30% українців без роботи: коли покращиться ситуація на ринку праці. [Електронний ресурс] / РБК – Україна. – 28 жовтня 2022. – Режим доступу: https://www.rbc.ua/rus/news/bilshe-30-ukrayintsiv-roboti-koli-pokrashchitsya-1666954035.html – Назва з екрана. – Дата перегляду: 10.11.2022.
3. Євгенія Соколенко. Рівень бідності в Україні зросте удесятеро - Світовий банк дав невтішний прогноз. [Електронний ресурс] / – УНІАН. - 16.10.2022. – Режим доступу: https://www.unian.ua/economics/finance/riven-bidnosti-v-ukrajini-zroste-udesyatero-svitoviy-bank-dav-nevtishniy-prognoz-12013236.html – Назва з екрана. – Дата перегляду: 10.11.2022.
4. How Poverty Ends. The Many Paths to Progress—and Why They Might Not Continue

By Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo. [E-resource] / Foreign Affairs. - January/February 2020. – URL: https://www.foreignaffairs.com/world/how-poverty-ends?check_logged_in=1&utm_medium=promo_email&utm_source=lo_flows&utm_campaign=registered_user_welcome&utm_term=email_1&utm_content=20221110 – Accessed: 10.11.2022.

МАНТУР-ЧУБАТА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
КУШНІР ДІАНА МИКОЛАЇВНА
КЛІЩ ТАРАС ОЛЕГОВИЧ
КОЗАК РОМАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Хмельницький національний університет

РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПАНДЕМІЇ КОРОНОВІРУСУ

Вплив пандемії COVID-19 завдав значного удару по всіх сегментах економічної діяльності України, найбільшого впливу зазнав саме ринок праці. Згідно даних Міжнародної організації праці пандемія коронавірусу здатна спричинити не виправні наслідки для світового ринку праці в цілому, що за своїм проявом будуть значніші ніж фінансова криза 2008-2009 років.

За прогнозами одного із двох провідних світових постачальників фінансової інформації для професійних учасників фінансових ринків «Bloomberg», криза спричинена Covid-19 призведе до скорочення 25 мільйонів робочих місць у світі. Рівень зайнятості в Україні характеризується стрімким зростанням безробіття, що спричинено введенням жорсткого карантину [1].

В березні 2021 р. офіційно зареєстрованих безробітних в Україні було 349 тисяч осіб (реальний же рівень в рази більший), уже в квітні даний показник сягнув 457 тисяч, у травні – 511 тисяч, а в червні – 517 тисяч осіб. І тільки з липня почалося зменшення цієї цифри – до 506 тисяч, і в серпні – до 474 тисяч.

Загалом же, з початку карантину в Україні статус безробітного отримали майже 432 тисячі осіб (станом на кінець серпня), що на 67% більше, ніж за аналогічний період торік, повідомили у Державному центрі зайнятості. Безробітними стали сотні тисяч громадян: як представники інтелектуальної праці, так і найпростіших професій. На 20 серпня 2021 року статус безробітного мали майже 488 тисяч українців (проти 276 тисяч на цю ж дату минулого року).

На початку вересня 2021 року у Мінекономіки оптимістично повідомили – кількість нових зареєстрованих безробітних у центрах зайнятості перестала зростати. «Реєстрацію для безробітних було максимально спрощено. Наразі при максимально ліберальному підході цифра кількості зареєстрованих у центрах зайнятості зупинилася», – сказав міністр економіки Ігор Петрашко [2].

Із призупиненням росту числа безробітніх в уряді було розроблено стратегію розвитку економіки. За даними Держстату, дані впровадження дали позитивний вплив на відновлення рівня середньої зарплати по Україні. У березні 2021 року зарплата становила 11446 грн, проте у квітні відбулося зменшення середнього рівня заробітної плати. У липні 2021 року вдалося досягнути передкарантинного показника, що склав 11804 грн. Не стійке економічне становище в країні спричинене коронавірусною кризою, викликало суттєві коливання рівня заробітної плати [3].

Зростання чисельності безробітного населення та зменшення рівня середньої заробітної плати, стали не єдиними ознаками так званого «карантинного» ринку праці. Нововведення викликані COVID-19, диктують нові вимоги до ринку праці, потребують радикального переосмислення та реформування всієї система, яка буде чітко орієнтована на сучасні тенденції.

Міжнародний кадровий портал grc.ua на прохання Укрінформу виділив декілька ключових тенденцій, які «підсвітила» коронакриза.

1. Переоцінка та оптимізація витрат. За словами Олександра Мельникова, керівника напряму Executive Search компанії grc.ua, головне питання, яке зараз ставить собі бізнес – наскільки потрібні ті чи інші люди і функції: «Все, що раніше сприймалося як належне

(наприклад, наявність регіональних відділень) зараз аналізується. Якщо є можливість спілкуватися в режимі ЗУМ, навіщо утримувати інші офіси? Фокус на те – якомога більше функцій передати на аутсорс, не роздувати штат». З ним згоден Дмитро Біляк, керівник відділу продажів grc.ua. Дмитро каже, що компанії зараз максимально «обнуляються», залишаючи тільки «кістяк» – співробітників, які здатні генерувати прибуток. Відлунням цієї тенденції можна вважати перегляд системи мотивації співробітників: зниження фіксованої частини оплати і збільшення змінної, яка залежить від виконання планів.

2. Різке збільшення конкуренції на ринку праці. Юлія Дрожжина, керівниця експертно-аналітичного центру кадрового порталу gr.ua, розповідає, що за останні місяці на одну вакансію стало припадати в 2-3 рази більше резюме, ніж це було в кінці 2019 року або на початку 2020. Але така висока активність з боку шукачів роботи не завжди пов'язана тільки з дефіцитом вакансій. Згідно з опитуванням, проведеним серед користувачів порталу grc.ua, скорочено було 6% – 7% респондентів. Серед них: HR-менеджери, маркетологи, IT-фахівці, адміністративний персонал, працівники сфери HoReCa, фахівці з продажу тощо. Згідно з іншим дослідженням, "HR в період пандемії", проведеним виданням «БІЗНЕС» спільно з grc.ua і KPMG Ukraine, більшості (71%) роботодавців вдалося зберегти природну плинність кадрів. Щодо матеріальної мотивації співробітників ситуація складніша: у найближчі місяці 35,2% роботодавців збираються зменшувати розмір оплати праці, тоді як 64,7% відповіли, що залишать існуючий рівень. Водночас майже половина респондентів повідомила, що матеріальна мотивація працівників вже була скорочена. Тож збільшення числа претендентів – люди шукають, де їм заплатять більше.

3. Швидка зміна пріоритетів і нерівномірність. Коли в одних сферах кількість вакансій зменшувалася більше, ніж в 2 рази, в інших вона виростала втричі. І в межах однієї сфери під час весни та літа можна було спостерігати то злети, то падіння кількості пропозицій про роботу. Наприклад, на початку карантину, в другій половині березня, активно шукали IT-фахівців – тоді кількість вакансій збільшилася на 125%. Це досить очікувана ситуація, пов'язана з переходом компаній на дистанційну роботу. Роботодавці активно шукали спеціалістів, які зможуть підтримувати життєздатність IT-інфраструктури. А ось вже в квітні динаміка відчутно сповільнилася: в порівнянні з березнем вакансій тут стало більше лише на 32%. У першій половині травня в загальному обсязі вакансій кількість пропозицій про роботу IT ще впали [4].

Наскільки ефективними будуть усі ці нововведення на ринку праці з’ясується згодом, проте повністю відмовитися від роботи офлайн неможливо, тому доцільно вважати що після закінчення пандемії роботу в офісах буде повернено, але вона буде радикально іншою скоригованою на зовнішні та внутрішні чинники ринку.

Одним із нових викликів сьогодення, крім короновірусу стала зайнятість цивільного населення в умовах воєнного стану. З початком війни в Україні кількість вакансій різко зменшилася, а резюме – побільшало. Кожен другий українець або втратив роботу, або отримує не довоєнний розмір заробітної плати. Бажаючих знайти нову роботу багато, проте ринок праці, що перебуває у стані жорсткої кризи, не спроможний поки задовільнити попит пошукачів.

Навіть враховуючи позитивну динаміку кількості відкритих вакансій в деяких професійних сферах, більшість спеціалістів не можуть знайти роботу.

Люди стали активніше шукати роботу – і ті, хто залишився у своїх містах, але втратили роботу через війну, і внутрішні переселенці, яких за даними Міжнародної організації з міграції вже понад 8 мільйонів.

Ситуацію аналізували фахівців одного з сайтів пошуку роботи. Так, за останній місяць на сайті приріст резюме склав +15%. Активність пошукачів теж виросла – кількість відгуків на вакансії, якщо порівнювати з попереднім місяцем, збільшилася на 20%.

Що ж стосується роботодавців, вони також потроху починають відновлювати робочі процеси й розміщують на кадрових порталах вакансії в різних профсферах.

Проте кількість пропозицій роботи набагато нижча за кількість бажаючих отримати цю роботу. Деякі професійні сфери постраждали найбільше, в них нових пропозицій роботи майже немає.

За даними державної служби зайнятості, в квітні 2022 року на 25326 вакансій претендувало 283356 безробітних, тобто конкуренція на одне робоче місце складала майже 12 осіб.

Найбільше вакансій на сайті пошуку роботи відкрито для спеціалістів сфери продажів (18,6%), в сфері IT, інтернету, телеком (13,5%), для фахівців зі сфери транспорту та логістики (9%), робітничого персоналу (8,8%), в будівництві (5,9%), в медицині та фармацевтиці (5,3%). Ці спеціалісти, окрім фахівців сфери будівництва, були найбільше затребувані від початку війни.

Стосовно будівельників та інших спеціалістів сфери будівництво, то позитивна динаміка збільшення пропозицій роботи для них почала прослідковуватися з квітня.

Найскладніше зараз знайти роботу юристам, страхувальникам, працівникам сфери обслуговування, охоронцям, освітянам та науковцям, домашньому персоналу, спеціалістам, які працювали в сфері автомобільного бізнесу, закупівель. Для них зараз найменше актуальних вакансій.

За даними кадрового порталу, найбільше пропозицій роботи відкрито у Києві (33,9% від усіх актуальних на сайті), Львівській області (17,9%) та Дніпропетровській області (8,9%). Проте й рівень конкуренції тут набагато вищий, аніж в західних регіонах України.

Стосовно аналізу зарплат по регіонам, то найвищі зарплати пропонують у Києві. Столиця повернула впевнене лідерство по розміру заробітних плат, яке було втрачено з початку війни. У київських компаніях в середньому пропонують 29200 грн щомісячної зарплати.

Також високі середні зарплати в травні пропонують у Полтавській області (22300 грн), Львівській області (21600 грн), Одеській області (21000 грн), в Івано-Франківській області (19400 грн) та в Харківській області (19000 грн).

Найнижчі зарплати в травні у відкритих вакансіях пропонуються у Чернігівській області (в середньому 12400 грн), Тернопільській області (13100 грн), Волинській області (13600 грн), Київській області (13800 грн), Закарпатській області (14100 грн) та в Чернівецькій області (14 200 грн).

Стабілізація ринку праці у післявоєнний період є вкрай важливим завданням, зважаючи на появу різних груп населення, які постраждали від збройного конфлікту, у т.ч. внутрішньо переміщених осіб, серед яких діти та жінки, люди з обмеженими можливостями та колишні комбатанти. Специфічні потреби цих груп мають бути враховані при плануванні та впровадженні стійких процесів реінтеграції, включаючи працевлаштування. Важливою має стати розробка ефективної системи управління ринком праці (механізмів та інструментів її реалізації), з урахуванням питань освіти, розвитку спеціальних навичок, а також підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

Література

1. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-voyennoho-stanu-deyaki-analitychni-otsinky

2. Трекер відновлення української економіки. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukraine-economic-recovery tracker/?gclid=CjwKCAjwzY2bBhB6EiwAPpUpZjtWaR1IX_lep3edycFL-HvKDr0zfq-ShdkeY-joAvX5jhGV1OD7ABoCfnkQAvD_BwE

3. Статистичний аналіз ринку праці в Україні методами багатовимірної класифікації: регіональний аспект. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statistichniy-analiz-rinku-pratsi-v-ukrayini-metodami-bagatovimirnoyi-klasifikatsiyi-regionalniy-aspekt

4. Ринок праці України: сьогодення і тенденції майбутнього. URL: https://eba.com.ua/rynok-pratsi-ukrayiny-sogodennya-i-tendentsiyi-majbutnogo/

5. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf.

6. Філатов В. Як зміниться ринок праці в Україні через війну. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685047/.

ХОХЛОВ ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ
ПУШКАР ЮЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
ЛУЩЕВСЬКИЙ НІКІТА СЕРГІЙОВИЧ
ШЕЛЕСТ ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ МІСТООБСЛУГОВУЮЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Важливою економічною складовою держави є сфера містообслуговування, де зосереджено майже 25 % основних засобів і зайнято 5 % працездатного населення. Сфера містообслуговування є однією з найважливіших галузей національної економіки, яка впливає не лише на розвиток ринкової економіки і держави загалом, а й забезпечує населення та об’єкти соціальної сфери житлово-комунальними та іншими послугами [1].

На жаль, сьогодні містообслуговування в Україні є однією з найменш реформованих сфер національної економіки. Відсутність комплексного системного підходу до вирішення багаточисельних проблем галузі призвели до істотного зниження якості житлово-комунальних послуг та обґрунтованого незадоволення населення рівнем обслуговування [1].

Окреслюючи цілі та напрями розвитку діяльності підприємства, його керівництво має визначити необхідні для їхньої реалізації ресурси, у тому числі, трудові. Разом з тим, надважливо в процесі управління персоналом підприємств сфери містообслуговування враховувати специфіку цієї галузі.

До прикладу, значна кількість робітників підприємств містообслуговування виконує функції чергового персоналу на робочих місцях з нагляду за режимом роботи насосних станцій, спецспоруд, устаткування, мереж тощо. Основний експлуатаційний персонал, який обслуговує провідні ланки належать до персоналу основної діяльності [2]. Кількість обслуговуючого персоналу визначає характер устаткування, число і потужність станцій, їхнє розташування, довжина мереж, норми обслуговування тощо.

Велика кількість підприємств містообслуговування в Україні знаходяться у комунальній власності, тому форми та системи оплати праці на таких підприємствах обирає директор відповідно до статуту підприємства та встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок, доплат на умовах, передбачених колективним договором. Своєю чергою, тарифна система, яку доцільно вважати основою організації оплати праці робітників виробничого підприємства, не може забезпечити повних розрахунків місячного заробітку цієї найбільшої за кількістю категорії персоналу, оскільки не бере до уваги реальної результативності їхньої діяльності за відповідний проміжок часу. Цим пояснюється об’єктивна необхідність проведення розрахунків абсолютної величини заробітної плати, з огляду на фактичні результати/витрати

праці протягом одного місяця. Такі результати, тобто витрати праці, можна визначити за допомогою конкретних форм і систем заробітної плати робітників виробничих підприємств чи виробничо-експериментальних підрозділів науково-технічних та інших подібних організацій [2].

Як пише [3], утвердження глобалізаційних процесів у суспільстві зумовило переорієнтацію цінностей населення у напрямі посилення розвитку енергоефективності суб'єктів господарювання, екологічної освіти, енергетичного менеджменту, ощадливого використання природних ресурсів. Тому виробничі процеси на підприємствах містообслуговування слід доповнювати впровадженням інноваційних технологій. Запуск таких технологій свідчить про необхідність перегляду кваліфікаційних вимог до працівників і, як наслідок, впровадження принципу навчання упродовж життя в управління кар'єрою персоналу. В цьому контексті актуальним завданням є удосконалення функціонування системи управління персоналом на підприємствах містообслуговування на основі застосування технологій, спрямованих на розвиток інноваційних навичок працівників, розкриття здібностей працівників, підвищення мотивації персоналу тощо.

На думку [5], особливої уваги заслуговує досвід застосування інноваційного підходу до процесу виробництва, який дає можливість забезпечити екологічну та соціальну відповідальність підприємства містообслуговування, при цьому враховує розрахунок заробітної плати із застосуванням коефіцієнта особистого вкладу. Коефіцієнт особистого вкладу має встановлюватись на основі даних щоденного обліку підвищувальних і понижувальних факторів. Елементами матеріального стимулювання співробітників підприємств містообслуговування є: премії за основні результати виробничо-господарської діяльності; доплати; надбавки; одноразове преміювання працівників; винагороду за підсумками роботи за рік; компенсації. Часто в таких організаціях застосовуються елементи негрошового стимулювання: забезпечення фірмовим одягом за рахунок організації; професійне навчання: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації за рахунок організації; забезпечення харчуванням; виплати при народженні дитини одноразової допомоги; організований відпочинок та оздоровлення дітей працівників. Крім того, важливо грамотно будувати територіальний розподіл праці, коли співробітники чітко розподілені та відповідають за конкретну ділянку, що сприятиме зростанню продуктивності праці, скороченню часу ліквідації порушень у роботі, зростання якості виконуваних робіт. Впровадження даної системи на підприємстві сприяє зниженню кількості аварій на території, що обслуговується.

На підприємствах містообслуговування може бути створено перелік виробничих упущень, за які працівники ризикують залишитися без премії повністю або частково. Для керівників і фахівців факторами, що знижують коефіцієнт особистого вкладу, є порушення трудової дисципліни, невиконання посадових обов'язків, невиконання плану, несвоєчасне надання бухгалтерської і статистичної звітності, низька виконавська дисципліна. Для робітників і фахівців передбачається окремий перелік, що складається з більше ніж 40 факторів, які впливають на коефіцієнт особистого вкладу [5].

Важливим елементом організації праці персоналу виступає дисципліна та охорона праці, що має бути частиною культури підприємства, адже впливає на формування позитивного іміджу організації. Порушення дисципліни праці може бути пов'язано з неефективністю професійної адаптації, а також з низьким рівнем відповідальності багатьох співробітників, який в подальшому може призвести до зниження результативності та продуктивності праці співробітників організації [5].

Як бачимо, потребує удосконалення система управління підприємствами сфери містообслуговування, оптимізації організації їх діяльності, застосування нових сучасних підходів до управління. З огляду на євроінтеграцію України, особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволить

оптимізувати функціонування підприємств сфери містообслуговування, а також підвищити соціально-економічну ефективність діяльності господарських суб'єктів цієї галузі.

Вважаємо, що недооцінка значення активізації та розвитку людських ресурсів, посилення трудової мотивації, що призводить до зниження якості послуг, зниження продуктивності праці, неефективного використання, знецінення людського капіталу – вагома та не єдина складова недоліків сфери містообслуговування. Відтак, заходи пов'язані з реформуванням цієї сфери мають бути спрямовані на посилення ефективності всієї системи управління тісно пов'язані з кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки, а також ефективного використання трудового потенціалу.

Література

1. Кузьмак О.І. Напрями реформування системи управління персоналом підприємств комунальної містообслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 1/2016 (96). – с.134-139.
2. Федулова С.О. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення : навч. посіб. / С.О. Федулова; за ред. проф. О.А. Півоварова; Укр. держ. хім.-тех. універ-т. – Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2017. – 300 с.
3. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. // Вісник Тернопільського національного економічного університету № 4, 2018 р. – С.99-110.
4. Особливості проведення інвентаризації технічного стану та оцінки активів комунальних підприємств водопровідно-каналізаційного господарства із використанням програмного продукту QGIS: практичний посібник / О. О. Козлюк, В. А. Скляров, В. І. Козак ; за заг. ред. О. О. Козлюк. – К. : DESPRO, 2019. – 72 с.
5. Синяєва Л.В. Системи оплати праці: їх переваги, недоліки та ефективність у мотивації працівників водоканалу. // Матеріали конф. «Меліорація» 08.07.2020-42-47.

ШЕЛЕСТ ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
СТАСЮК ВАЛЕРІЯ ЛЕОНІДІВНА
Хмельницький національний університет

SOCIAL MEDIA В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Соціальні медіа, як цифрова платформа, суттєво впливає на те, як ми спілкуємося та підтримуємо діалог із друзями, родиною та колегами. Поява таких соціальних медіа, як Facebook, Twitter, Instagram тощо, відкрила для нас демократичну платформу, де кожен має свою думку та рівні шанси бути почутим. Соціальні медіа за такою структурою дозволяють людям ділитися своїми життєвими подіями, думками з питань політичної чи соціальної значущості, почуттями. Відмінною рисою цього медіа є двостороння миттєва комунікація, яку вона пропонує порівняно з іншими традиційними медіа-каналами, такими як телебачення, де комунікація є лише односторонньою.

Саме через ці переваги цифрової платформи для кожної організації стало звичною практикою бути присутньою у соцмережах для активізації маркетингу чи корпоративного залучення кадрів. У будь-якій організації HR–ці займаються питаннями, що пов'язані з рекрутингом, мотивацією, оцінюванням, розвитком персоналу тощо. Соціальні медіа, як інструмент, допомагають їм робити саме це.

Через соціальні медіа комунікація змінилася як всередині, так і за межами організацій. Важливо створити тісний двосторонній діалог між компанією та працівниками. HR використовує соціальні мережі для створення такого діалогу. Як ми знаємо, основне завдання

будь-якого HR-спеціаліста виходить за рамки заповнення листів excel з даними про співробітників. Основна робота полягає в тому, щоб знати пульс співробітників – що в них працює, а що ні? За допомогою цього інструменту всі співробітники можуть взаємодіяти, співпрацювати та реагувати на публічному форумі в присутності HR. Ці онлайн-розмови навколо організації дуже важливі для створення іміджу компанії як обраного роботодавця. Це робить соціальні мережі придатним інструментом для корпоративного брендингу та залучення.

Іншим важливим аспектом життя кадрового персоналу є їх видимість в організації. Якщо HR не видно, то вони не пов'язані зі співробітниками. Вони не мають уявлень про працівників, необхідних для прийняття важливих рішень у сфері управління персоналом. Соціальні медіа надають відділу кадрів можливість налагодити зв'язок з кожним співробітником організації, незалежно від його місця розташування. Коли співробітники усвідомлюють, що існує вікно, куди вони можуть звернутися для вирішення будь-якої проблеми, довіра до HR як функції зростає. Це також чудова платформа, щоб отримати загальне уявлення про те, як організацію сприймають її фактичні та потенційні працівники.

Рекрутинг – одна з найбільш затребуваних сфер HR у соціальних мережах. Ці платформи пришвидшили процес найму, який включає такі кроки, як розміщення вакансій, отримання резюме, проходження співбесід, надання пропозицій тощо.

Крім того, соціальні мережі також можна використовувати для отримання 360-градусного зворотного зв'язку від співробітників. Це може стимулювати співпрацю між різними зацікавленими сторонами компанії та співробітниками. Він також може допомогти в навчанні та розвитку через доступ до навчання в реальному часі на ходу.

Незважаючи на те, що соціальні медіа мають багато переваг для HR, впровадження соціальних медіа в їх роботу є непростим завданням та вимагає також певних навичок у роботі з цифровими медіа.

Слід зауважити, що HR має розробити правильний набір інструментів для своєї присутності в соціальних мережах. Мати сторінку в ключових соціальних мережах недостатньо. Завдяки правильному міксу вони зможуть зацікавити потрібну аудиторію в потрібний час. Деякі канали орієнтовані на зовнішню аудиторію, а інші – на внутрішніх співробітників. Метою окремих взаємодій може бути розбудова корпоративного бренду та залучення талантів, тоді як для інших каналів – поширення цінної інформації щодо виплат працівникам. Отже, знання та навички є важливими аспектами при розробці HR-стратегії в соціальних мережах. Правильна стратегія враховує різні аспекти проведення кампанії в соцмережах, такі як вибір медіа-міксу, типу контенту, каналів, цільової аудиторії та інструментів. Соціальні медіа сприяють неформальному способу взаємодії порівняно з офіційними зустрічами та електронною поштою. Електронні листи відділу кадрів часто губляться серед листів, які співробітники отримують щодня. У соціальній мережі легше бути в курсі тем, за якими може стежити співробітник. HR може змусити співробітників стежити за відповідними темами та сторінками, пов'язаними з організацією, у соціальних мережах, щоб ніхто не пропустив.

Персонал відділу кадрів також повинен забезпечити адміністрування форумів соціальних мереж. Крім того, необхідно сформувати політику щодо соціальних медіа та ознайомити працівників із нею. Корисною практикою може стати наслідування та навчання у провідних лідерів індустрії, які роблять суттєві зміни у своїх галузях, висловлюючи свої думки через свої блоги, сторінки та статті.

Соціальні медіа відіграють більше, ніж допоміжну роль у HR-менеджменті. Це сприяє переосмисленню підходів до залучення працівників, комунікації та підбору персоналу для організацій.

Існують також потенційні проблеми з використанням соціальних мереж на робочому місці. Занепокоєння щодо використання співробітниками своїх особистих облікових записів у

соціальних мережах у робочий час, «френдінг» підлеглих працівників, потенційне зловживання платформами соціальних мереж. Розробка та адміністрування політики використання соціальних мереж є головною проблемою для роботодавців. Відділ кадрів часто бере на себе провідну роль у розробці, комунікації та забезпеченні політики щодо соціальних медіа, а також відповідності до мінливому правовому полю.

Технології співпраці є цінними на робочому місці через їх ефективність у покращенні розуміння та командної роботи, побудові стосунків і розвитку стороннього спілкування. Новим аспектом соціальних медіа є їх розмовний тон: обмін знаннями відбувається через процеси, включаючи обговорення із запитаннями та відповідями (онлайн-форуми), спільне редагування (вікі) або оповідання історій із реакцією (блоги).

Організації, які не включають соціальні мережі у свою бізнес-стратегію, ризикують втратити актуальність на ринку. Навіть традиційні «цегляні» компанії мають певну присутність у соціальних мережах (Twitter, Facebook тощо). Компанії все частіше враховують тенденції розвитку соціальних медіа в процесі корпоративного стратегічного планування.

Завдяки використанню соціальних медіа організації можуть оптимізувати процеси наймання персоналу, зменшити витрати на навчання, активізувати самостійний розвиток співробітників, постійне підвищення їх кваліфікації. Соціальні медіа також можна використовувати для зміцнення організаційної культури, або для зміни цієї культури за допомогою спілкування.

Отже, переваги офіційної присутності компанії, її hr-спеціалістів у соціальних мережах: 1) сприяє відкритому спілкуванню, що веде до покращеного виявлення та доставки інформації; 2) дозволяє співробітникам обговорювати ідеї, публікувати новини, задавати запитання та ділитися посиланнями; 3) дає можливість розширити ділові контакти; 4) націлене на широку аудиторію, що робить його корисним і ефективним інструментом підбору персоналу; 5) покращує ділову репутацію та клієнтську базу з мінімальним використанням реклами; 6) сприяє різноманітності та інклюзії; 7) розширює дослідження ринку, проводить маркетингові кампанії, надає комунікації та спрямовує зацікавлених людей на певні веб-сайти тощо.

Незважаючи на бізнес-плюси цих сайтів та інструментів, вони також створюють проблеми безпеки та юридичної відповідальності для роботодавців, зокрема: 1) можливість для хакерів вчиняти шахрайство та запускати спам та вірусні атаки; 2) ризик того, що працівники стануть жертвою онлайн-шахрайства, крадіжки даних (особистих даних або компрометації комп'ютерної безпеки компанії); 3) потенційний вихід для негативних коментарів від працівників та/або клієнтів про організацію тощо.

Разом з тим, організації можуть використовувати соціальні мережі для просування власного бренду. Більшість компаній вже мають цифрову присутність на таких сайтах, як Facebook, LinkedIn, інших галузевих сайтах. Бізнес-лідери часто присутні в Твіттері або на сайті для ведення блогів, щоб повідомляти про важливі події в компанії. Використовують Yammer або інші сайти для співпраці, щоб зв'язувати внутрішні групи та зовнішні контактні аудиторії, такі як постачальники, клієнти чи експерти галузі.

Соціальні медіа радикально змінюють спосіб навчання в організаціях. Дозволяють спілкуватися з співробітниками до, під час та після тренінгу.

Соціальні медіа надають можливість використати різноманітний досвід, який уже мають багато організацій. Замість того, щоб звертатися до зовнішніх консультантів або сторонніх постачальників, компанії можуть використовувати внутрішній досвід за допомогою інструментів, включаючи мікроблоги, вікі, сховища навчальних відео, схожі на YouTube, експертні каталоги або спільноти практиків.

Отже, у сучасному швидкозмінному світі соціальні медіа стали ключовим інструментом спілкування, що забезпечив компанії платформою для зв'язку та розвитку

кращих відносин із потенційними кандидатами, потенційними клієнтами, співробітниками, клієнтами та партнерами.

Література

6. Askay, D.A., Blanchard, A. & Stewart, J. (2013). Managing entitativity through social media. In T. Bondarouk & M.R. Olivas-Luján (Eds.). Social Media in Human Resources Management. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, Ltd.
7. Bisola, R. & Imperatori, B. (2013). Recruiting gen-Yers through social media: Insights from the Italian labour market. In T. Bondarouk & M.R. Olivas-Luján (Eds.). Social Media in Human Resources Management. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, Ltd.
8. Bondarouk, T., Ruël, H.J.M. & Weekhout, W. (2013). Employer branding and its effects on organizational attractiveness. In T. Bondarouk & M.R. Olivas-Luján (Eds.). Social Media in Human Resources Management. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, Ltd.
9. Girard, A. (2013). Social media and recruitment: A Delphi study. In T. Bondarouk & M.R. Olivas-Luján (Eds.). Social Media in Human Resources Management. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, Ltd.

ЛУЧИК СВІТЛАНА ДМИТРІВНА
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ЛУЧИК МАРГАРИТА ВАСИЛІВНА
АТ «Крелі Вгріколь Банк», м. Київ

ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ В УКРАЇНІ

XXI століття називають віком мігрантів. За поточними глобальними оцінками, у 2020 році у світі було близько 281 мільйона міжнародних мігрантів. Це на 128 мільйонів осіб більше, ніж у 1990 році, і втричі перевищує оціночну кількість у 1970 році. Мігранти становлять сьогодні 3,6 відсотки світового населення. Європа та Азія прийняли сьогодні приблизно 87 та 86 мільйонів міжнародних мігрантів відповідно, що становить 61% світової кількості міжнародних мігрантів [1].

До вимушеної міграції людей спонукають переслідування, конфлікти, насильство, порушення прав. На початок 2022 року число вимушених мігрантів у світі зросло до 89,3 мільйонів. Порівняно з 2012 роком цей показник зріз удвічі. У результаті наприкінці 2021 року один відсоток населення світу, або 1 з 88 осіб, були вимушено переміщені. В середині 2022 року кількість вимушених переселенців зросло на 15% і досягло майже 103 мільйонів осіб. Це більше, ніж усе населення Бельгії, Бурунді чи Куби. За даними УВКБ ООН це найбільше зростання обсягів вимушеної міграції за всі попередні роки. Постійне зростання призвело до того, що в середині 2022 року 1 з 77 осіб у всьому світі залишилися вимушено переміщеними особами (для порівняння: 1 з 167 у 2012 році) [2].

За даними Світового банку, у 2021 році 23 країни із загальним населенням 850 мільйонів осіб зіткнулися з конфліктами високої або середньої інтенсивності. Це Афганістан, Ефіопія, Венесуела та інші. У Демократичній Республіці Конго, Нігерії, Південному Судані, Судані, Сирійській Арабській Республіці та Ємені протягом року кількість внутрішньо переміщених осіб зросла на 100000-500000 осіб.

З розгортанням військового конфлікту у 2014 році на сході Україні з'явились внутрішньо переміщені особи. Відповідно до законодавства України внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, який постійно проживає в Україні, якого змусили або який самостійно покинув своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, масових порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи

техногенного характеру [3]. Станом на 31.07.2021 року кількість вимушених мігрантів склала 1 млн. 470 тис. 234 українців. Найбільше переселенців переїхало до Донецької та Луганської областей – 514 тисяч 982 людини і 285 тисяч 651 особа відповідно. У Києві було зареєстровано 165 тисяч 150 переселенців, в Харківській області – 135 тисяч 580, у Дніпропетровській області – 71 тисяча 321 особа, у Київській області – 67 тисяч 210 осіб. Найменше переселенців на той момент шукали місце проживання в західній частині України.

Повномасштабна війна в Україні 2022 року, викликана російською агресією, призвела до одного з найбільших переміщень людей з часів Другої світової війни. За оцінками ООН, з 24 лютого майже 12,8 мільйона людей були переміщеними в Україні, більшість з яких не залишили країну. Станом на 5 травня 2022 року, 7,7 мільйона людей є внутрішньо переміщеними особами внаслідок конфлікту, що еквівалентно 17,5 відсоткам усього населення [4]. За даними Міжнародної організації міграції (МОМ) станом на 26.09.2022 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становила 6,3 млн осіб. Порівняно з серпнем 2022 року їх кількість зменшилася на 732 тис. Найбільша частка переселенців походженням зі Сходу (Луганська, Донецька, Запорізька, Харківська та Дніпропетровська області) – 60,9% (4245 тис. осіб) та Півдня України (Херсонська, Миколаївська, Одеська області) – 20% (1408 тис. осіб).

Внутрішньо переміщені особи, більшість з яких жінки та діти, втратили все, що мали – свої будинки та майно, засоби до існування, мережу підтримки та в багатьох випадках своїх близьких. Багато з них відчувають нестачу їжі, води, предметів першої необхідності та енергії, а також не мають доступу до медичних послуг і ліків.

Війна в Україні призвела до величезної хвилі біженців. Відповідно до Конвенції ООН про статус біженців 1951 року та Протоколу до неї 1967 року біженці - це особи, які тікають зі своєї країни через «обґрунтовані побоювання» переслідування за ознаками раси, релігії, національності, приналежності до певної соціальної групи чи політичних поглядів, і які перебувають за межами країни свого громадянства або постійного проживання та через до цього страху не можуть або не хочуть повернутися до нього. Шукачі притулку – це «особи, які звернулися за міжнародним захистом і чиї заяви про надання статусу біженця ще не вирішені» [5].

У 2022 році світова кількість біженців під мандатом УВКБ ООН зросла на 25 відсотків, або на 5,3 мільйони осіб порівняно з попереднім роком. Їх кількість досягнула 26,7 мільйона осіб. Сучасна ситуація з біженцями навіть гірша, порівняно з 1979-1980 роками, коли мільйони афганців і ефіопів були змушені тікати до сусідніх країн. За перші шість місяців 2022 року було подано 1,1 мільйона нових заяв про надання притулку в 144 різних країнах. Це на 89 відсотків більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. 2 із 5 заявок подали громадяни країн Латинської Америки та Карибського басейну, зокрема Венесуели, Нікарагуа, Куби, Гондурасу та Колумбії [2]

За даними Агентства ООН у справах біженців, станом на 30 серпня 2022 року кількість перетинів кордону з України з 24 лютого 2022 року становила 12 мільйонів осіб [6]. 7283716 осіб залишили країну і були зафіксовані як біженці в Європі [7]. За даними ЮНІСЕФ, понад чотири мільйони серед біженців – діти. Це більше половини всіх дітей в Україні. Війна заставила їх покинути батьківщину.

Люди похилого віку та люди з обмеженими можливостями стикаються з ускладненнями доступу до безпеки. Вони можуть самотніми знаходитись у своїх домівках, інтернатних закладах і дитячих будинках, не маючи доступу до життєво необхідних ліків, запасів кисню, їжі, води, санітарії, підтримки для повсякденного життя та інші основні засоби. Військові атаки, що тривають, роблять людей з обмеженими можливостями надзвичайно вразливими. За даними ООН, небагато людей з інвалідністю є внутрішньо переміщеними особами або досягли кордонів України, що свідчить про те, що багато з них не змогли втекти в безпечне місце.

Серед західних європейських країн найбільше українців знайшли тимчасовий прихисток у Польщі (1,43 мільйона), Німеччині (780 тисяч) та Чехії (361,5 тисячі). Десятки тисяч українців також або вже приїхали, або отримали дозвіл на перебування в США та Канаді. У Німеччині кількість біженців з України вперше перевищила кількість сирійських.

Вимушена міграція українців, якщо порівняти її з міграціями біженців з Сирії, Іраку та Афганістану, що відбувались в останні десятиліття, відрізняється тим, що ЄС прийняв усіх, хто хотів потрапити туди з України. Це унікальна ситуація. 4034631 українців зареєструвалися у програмі тимчасового захисту або подібних національних програмах захисту. Найбільшу кількість біженців-українців прийняли Польща (1379, 5 тис. осіб) і Німеччина (655,8 тис. осіб). Наступними європейськими країнами за чисельністю українських біженців є Чехія, Італія та Іспанія. У випадку Польщі, Словаччини та Угорщини статистика відображає кількість українців, які отримали національний еквівалент спеціального захищеного статусу в цих країнах. Росія також подає дані щодо прийняття українських біженців. Однак, хоча УВКБ ООН офіційно включає дані подані Російською Федерацією, проте не має засобів перевірити повідомлення про примусові депортації українців.

Багато біженців-українців прагнуть працювати під час перебування в країнах, які їх приймають, що приносить останнім користь. Біженці з України збільшать робочу силу в Європі приблизно на 0,5 відсотка до кінця 2022 року, зокрема в Чехії, Польщі та Естонії.

Війна застала в Україні громадян з інших країн. З 24 лютого 2022 року, за оцінками Міжнародної організації з міграції, понад 338 000 громадян третіх країн покинули Україну (дані станом на 12 жовтня 2022 року) [8]. Однак, вже з березня іноземці повернулись в Україну. За березень, квітень 2022 року український кордон перетнуло 80000 іноземним громадян і протягом травня-серпня – 710000 осіб. В основному переважають громадяни Угорщини, Румунії, Польщі та Молдови, з кожної з цих країн прибуло понад 100000 представників. Трохи менше приїхало з Білорусії, США, Туреччини, Литви, Великої Британії, Німеччини, Словаччини, Чехії [9].

Поступово ситуація в Україні змінюється. Силами ЗСУ звільняються окуповані агресором території. Економіка відновлюється, частина українців повертається на батьківщину, в рідні домівки. Однак, наразі, неможливо реально оцінити, наскільки довго ще люди будуть залишатись переміщеними особами в Україні. Відсутність безпеки в поєднанні з руйнуванням будинків та інфраструктури, нестача електрики, газу та води залишатиме людей переміщеними ще протягом тривалого часу.. За найгіршим сценарієм ПРООН 90 відсотків населення України можуть зіткнутися з бідністю та надзвичайною економічною вразливістю [10].

Е.М. Лібанова прогнозувала, що якщо війна триватиме до кінця літа, то Україна втратить 500-600 тис людей. Якщо ж конфлікт розтягнеться на рік, то безповоротні втрати вимірюватимуться мільйонами [11]. Після завершення повномасштабної війни та стабілізації безпекової ситуації в країні уряду потрібно розробити державну політику щодо повернення населення в Україну, насамперед в питаннях зайнятості та житла.

Література

1. World Migration Report 2022. International Organization for Migration. URL:https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/
2. UNHCR Mid-Year Trends 2022. UNHCR, the UN Refugee Agency. URL: https://reliefweb.int/report/world/unhcr-mid-year-trends-2022
3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України : від 20.10.2014, № 1706. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 1. Ст. 1.
4. Ukraine: Millions of displaced traumatised and urgently need help, say experts. United Nations. URL: https://www.ohchr.org/en/press-releases/2022/05/ukraine-millions-displaced-traumatised-and-urgently-need-help-say-experts

5. Convention and protocol relating to the status of refugees. Text of the 1951 Convention Relating to the Status of Refugees. Text of the 1967 Protocol Relating to the Status of Refugees. URL: https://www.unhcr.org/3b66c2aa10.html

6. Населення України скоротилось до 34,5 мільйона. The Village. URL: https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/330587-naselennya-ukrayini-skorotilos-do-34-5-milyona-derzhstat

7. Operational Data Portal. Ukraine Refugee Situation URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine дані від 13.09.2022

8. Migration Data Portal. URL: https://www.migrationdataportal.org/ukraine

9. В'їзд іноземців до України в умовах війни: інтерв'ю з представником Прикордонної служби. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/956/vizd-inozemciv-do-ukraini-v-umovax-viini-intervyu-z-predstavnikom-prikordonnoi-sluzbi

10. Conflict in Ukraine: What do we know about the International Displacement Situation So Far? IDMC. URL: https://www.internal-displacement.org/expert-opinion/conflict-in-ukraine-what-do-we-know-about-the-internal-displacement-situation-so-far?utm_source=IDMC%27s%20Newsletter&utm_campaign=58811f8269-email-newsletter-march-april_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_a36ca61009-58811f8269-466556822

11. Камінний хрест на демографії. Скільки людей втратить Україна та як зупинити міграцію? Міграційна криза: чи повернуться українці додому?" директорка Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України Елла Лібанова. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/24/688509/

ДАВИДЕНКО ІРИНА ВОЛОДИМІРІВНА
ЛЕБЕДЄВ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ
Одеський національний економічний університет

РЕКРЕАЦІЯ І ТУРИЗМ ЯК ФАКТОРИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

Формування концепції людського розвитку було розпочато у першої доповіді Програми розвитку ООН 1990 року, в якої були закладені її теоретичні основи і сформульовано визначення: «Розвиток людини є процесом розширення спектра вибору. Найбільш важливі елементи вибору — жити довгим і здоровим життям, отримати освіту і мати гідний рівень життя. Додаткові елементи вибору включають в себе політичну свободу, гарантовані права людини і самоповагу» [1]. У концепції людського розвитку економічне зростання розглядається не як ціль, а як засіб для досягнення достойного життя і розвитку людини. Водночас це забезпечує і зворотний зв'язок: через розвиток людини досягається більш гармонічне і динамічне економічне зростання.

Для оцінювання й порівняльного аналізу людського розвитку Програма розвитку ООН запропонувала використовувати індекс людського розвитку (ІЛР), що був розроблений Мегнадом Десаї (Пакістан) й лауреатом Нобелівської премії 1998 р. Амартья Сен (Індія). Індекс людського розвитку – це інтегральний узагальнений показник, що акумулює три найважливіші складові людського розвитку:

– гідний рівень життя, що забезпечується сталим розвитком економіки і вимірюється показником ВВП на душу населення в доларах США за паритетом купівельної спроможності;

– довголіття, яке визначається рівнем очікуваної тривалості життя при народженні, що забезпечується розвитком соціальної сфери, насамперед системою оздоровленням населення;

– доступність одержання належної освіти і кваліфікації, що вимірюється рівнем письменності дорослого населення і сукупним валовим коефіцієнтом тих, що поступили в початкові, середні й вищі навчальні заклади.

У глобальній Доповіді про розвиток людини 2010 року методика розрахунку ІЛР була піддана істотному коригуванню: у сукупність індикаторів було додано ще 7 показників, які характеризують стан «гідної праці», індекс багатовимірної бідності та індекс гендерної нерівності, також здійснюється коригування ІЛР з урахуванням показника соціально-економічної нерівності [2].

За період 2015-2021 років ІЛР України збільшився з 0.765 до 0.773, ранг у світовому рейтингу покращився на 7 позицій – з 84 місця на 77. Однак ці показники свідчать не так про реальний прогрес України у досягненні людському розвитку, як про погіршення становища у цьому аспекті у світі в цілому [3].

Згідно офіційним даним, у досліджуваний період середньомісячна заробітна плата (доходи) десятої децильної групи працівників перевищувала першу групу (децильний коефіцієнт) у 31,2 рази, частка у сукупному доході 10% найбідніших складала у середньому 4,2%, найбагатших – 21,6%. Індекс Джини за офіційними даними коливався у межах 24-26%, що значно менше, ніж у країнах-членах ЄС, при тому, що середньомісячна заробітна плата в Україні у 4-6 разів нижча ніж у сусідніх країнах-членах ЄС [4, 5], що свідчить про недосконалість офіційних даних.

Через недостатнє державне фінансування охорони здоров’я частка витрат домогосподарств у загальних витратах на охорону здоров’я становить близько 50%. Внаслідок масової бідності майже 69% хворих займаються самолікуванням, не звертаючись за медичною допомогою, близько 40% населених пунктів не мають екстрених медичних послуг. Залишається високою частка сільських домогосподарств (39,2%), які страждають через незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами швидкої медичної допомоги.

Важливим соціальним результатом функціонування національної економіки, охорони здоров'я і людського розвитку є показник середньої тривалості життя при народженні. За цим показником (71,6 року) Україна посідала у 2021 р. 113 місце у світі. Умовний коефіцієнт депопуляції (відношення кількості померлих до кількості тих, що народилися) перевищує одиницю і складає 1,27.

Рекреаційно-туристична сфера може відігравати істотну роль в оздоровленні населення в різних аспектах: покращення здоров'я населення шляхом використання сприятливого впливу на стан організму людини природних і антропогенних факторів, надання оптимального режиму фізичних навантажень, розвиток адаптивних можливостей, що сприятиме зміцненню фізичних і психічних сил тощо.

Україна має потужний рекреаційний-туристичний потенціал: гарне географічне положення; сприятливий клімат і привабливе природне середовище; природні та техногенні туристичні ресурси; транспортні вузли; наявна туристична інфраструктура, значна кількість культурно-історичних пам'яток; самобутня національна культура; земельні та туристичні об'єкти, доступні для інвестування; розвинена телекомунікаційна мережа тощо. Однак сприятливі можливості для розвитку рекреації та туризму використовуються не повною мірою: частка прямих надходжень від туризму у ВВП України у 2015-2021 роках коливалася у межах 1,4-1,6%, частка рекреації та туризму в загальному обсязі зайнятих становила 1,3% [6]. Зростання кількості обслуговуваних туристів становило в середньому 9,2 % на рік, а зростання доходів від туризму становило 33,6% на рік. Це свідчить про те, що туристична галузь розвивалася в основному за рахунок зростання цін на туристичні послуги та поширення дорожчого виїзного туризму. У 2021 році кількість виїзних туристів (імпорт) перевищила кількість іноземних туристів (експорт) у 64 рази, а внутрішніх – у 11 разів. Це суттєво відрізняється від рекомендації Всесвітньої туристичної організації: кількість виїзних туристів має дорівнювати кількості в'їзних і бути вчетверо менше кількості внутрішніх туристів.

Основною причиною багаторазового перевищення виїзного туризму над внутрішнім полягає у занепаді інфраструктури рекреаційно-туристичної сфери: у досліджуваний період кількість спеціалізованих засобів розміщення, що призначені для відпочинку і оздоровлення,

скоротилася на 31% [7]. Другою причиною неблагополучного стану внутрішнього туризму є його недоступність внаслідок низького рівня добробуту населення. У період, що розглядається, відбувалося підвищення доходів населення в середньому на 18 % на рік, і частка населення із середньодушовими грошовими доходами на місяць, нижчими від фактичного прожиткового мінімуму, зменшилася, але все ще залишається високою – понад 29%. Середньомісячна заробітна плата в Україні у 4-6 разів нижча ніж у сусідніх країнах-членах ЄС. Через це платоспроможний попит на туристичні послуги знаходиться на низькому рівні, а частка витрат домогосподарств на відпочинок становить лише 0,2% [5, 8].

Дієвим механізмом активізації внутрішнього туризму з метою створення умов для забезпечення доступності рекреаційно-оздоровчих послуг для широких верств населення може стати розвиток соціального туризму. Це має включати широкий спектр заходів, насамперед поширення недорогих видів туризму – організованого та аматорського (пішохідного, велосипедного, автомобільного, човнового), відновлення мережі недорогих лікувально-оздоровчих закладів (санаторіїв, туристичних баз, дитячих літніх таборів), надання пільг малозабезпеченим та непрацездатним громадянам (дітям, інвалідам та пенсіонерам), які мають компенсуватися за рахунок дотацій з державного та місцевих бюджетів, підприємств та організацій, пільг у податковій системі тощо [9, с. 20].

Висновки та рекомендації. На основі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що новітній досвід України демонструє наявність не лише серйозних макроекономічних проблем і диспропорцій, а й відсутність реальних можливостей забезпечення людського розвитку, нагромадження і реалізації людського потенціалу, що негативно позначається на темпах розвитку економіки. Недостатність досягнутих економічних результатів посилюється нерівністю та несправедливістю їх розподілу, що призвело до суттєвого майнового розшарування та навіть поляризації українського суспільства.

Економічне зростання має віддзеркалюватись у покращанні низки соціальних показників, зокрема, у зниженні захворюваності, смертності і зростанні середньої тривалості життя, підвищенні рівня освіти і культури населення, скороченні масштабів бідності і соціальної нерівності, тобто посиленні факторів, що сприяють людському розвитку. Оскільки результатом людського розвитку є збільшення людського потенціалу, ми запропонували уточнене визначення цього поняття:

людський потенціал – це сукупність вроджених і набутих здібностей особистості, таких як стан фізичного і духовного здоров'я, світогляд, загальний рівень культури, знання і професійні навички, морально-етичні цінності, мотивація до праці й розвитку, накопичення життєвого досвіду.

Процес розбудови рекреаційно-туристичної галузі як ефективного сектору економіки, впливового чиннику соціальної сфери і розвитку людського потенціалу відбувається в Україні нерівномірно і суперечливо. Для подолання цієї ситуації пропонуємо такі практичні рекомендації:

– підвищити темпи економічного розвитку та покращити співвідношення між економічною ефективністю та соціальною результативністю; економічне зростання має супроводжуватися справедливим розподілом його результатів та покращенням соціальних показників – підвищенням рівня життя, забезпеченням соціальних гарантій;

– активізувати зусилля із впровадження сталого соціально орієнтованого розвитку рекреаційно-туристичної сфери, посилювати її результативність і доступність для всіх верств населення, підвищувати роль у суспільному житті та забезпеченні людського розвитку. Для цього необхідно відновити систему соціального партнерства, підвищити роль Національної тристоронньої соціально-економічної ради, надати їй статус не дорадчого, а вирішального органу, рішення якого з основних питань економічного та соціального життя мають бути обов’язковими для усіх органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій.

Література

1. United Nations Development Program. Human Development Report 1990. Concept and Measurement of Human Development. URL: http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1990
2. Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека / пер. с анг. – ПРООН. URL: http://www.un.org
3. Доклад о человеческом развитии 2021/2022. Неопределенные времена, неустроенные жизни: Создавая будущее в меняющемся мире. URL: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewrupdf.pdf
4. Державна служба статистики України. Витрати і ресурси домогосподарств України. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
5. European Comission. Eurostat. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu
6. World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report. URL: http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report/country-profiles
7. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщування (2011-2021): статистичний бюлетень. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
8. Лебедєв І. В., Давиденко І. В. Соціальний вектор розвитку туризму в Україні: стан і завдання. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58-2. С. 18-23. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.58-23

ГОРБАТЮК ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ
КИЦЮК АЛІНА СЕРГІЇВНА
Хмельницький національний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Міжнародна торгівля – система міжнародних товарно-грошових відносин, що складається з зовнішньої торгівлі всіх країн світу. Сучасний стан світової торгівлі та кон'юнктури світових ринків товарів і послуг обумовлений численними факторами, включаючи рівень розвитку матеріального виробництва й сфери послуг, фінансової, інформаційної та транспортної інфраструктури, а також соціально-політичними процесами в різних державах. Також, на світову ринкову кон'юнктуру впливає рівень сформованих торгово-економічних відносин між країнами та їх інтеграційними блоками [1; 2].

Під впливом процесів глобалізації, інтеграції та лібералізації відбувається активний розвиток у більшості країн світу сфери послуг. Як показує практика, сфера послуг є однією із найважливіших складових сучасного світового господарства. Так, у розвинутих країнах світу у структурі ВВП частка сфери послуг перевищує 70%, а обсяги світового експорту послуг усього за останні десятиріччя збільшилися у понад 20 разів. Сфера послуг, завдяки посиленню динамічного стану конкурентного середовища стає впливовим та головним чинником, від якого залежить підвищення конкурентоспроможності країн світу, зростання добробуту населення, підвищення економіки країни на світовому ринку. Становлення та виникнення ринку спричинене розвитком товарного виробництва та суспільного поділу праці. Завдяки тому, що зростає товарне виробництво у країнах світу набуває розвитку і ринок – засіб обміну продуктів для продажу [1; 3].

Світовий ринок послуг – система обміну, основним товарним об'єктом якої виступають різні види послуг, система існує та побудована на основі міжнародного поділу праці [1; 2].

Міжнародний ринок послуг – система диверсифікованого характеру спеціалізованих ринків послуг, участь у функціонуванні якої беруть усі країни [1; 2].

Глобальна торгівля послугами змінюється та розподіляється нерівномірно як за видами послуг, так і територіально. Важливою характеристикою глобальної торгівлі послугами є її географічна структура. Сучасні тенденції в структурі міжнародної торгівлі послугами спричинені динамікою суспільного поділу праці та його розвитку. Світовий ринок послуг є одним із сучасних секторів світової економіки, який містить динамічну тенденцію до зростання та за оцінками, аналізом та підрахунками фахівців, експертів значно швидше розвивається ніж ринок товарів, оскільки за кожні 8-9 років, подвоюються обсяги міжнародної торгівлі послугами. Сфера послуг зростає та набуває розвитку не лише в деяких країнах світу, а й на усіх континентах світу. Зокрема, ринок послуг поширюється на країни, що розвиваються, а також на мало розвинені країни, а їхня вагома роль та місце зростають як з погляду імпорту, так і експорту. Частка надання послуг у зовнішній торгівлі є найбільш динамічною, оскільки значна кількість послуг є ринковим товаром та має великий попит, а також реєструється на рахунку операцій платіжного балансу країни в цілому. [1; 3].

Отже, міжнародна торгівля послугами у сучасних умовах господарювання є важливою сферою світової економіки, адже зростає її вплив на світовий економічний розвиток. Завдяки світовій торгівлі послугами зростають темпи розвитку економіки загалом. Україна має вагомі перспективи в міжнародній торгівлі послугами, пріоритетом якого повинен бути активний розвиток експорту та покращення міжнародних торгівельних відносин між країнами. Держава має перспективу для розвитку багатьох секторів послуг, зокрема: туризм, зелений туризм, IT-послуги, інженерно-будівельні послуги, аграрні послуги, транспортні послуги (річковий, морський, авіаційний, автомобільний, залізничний) тощо. В умовах військового стану Україна вибрала європейський вектор у зовнішній торгівлі послугами та її перспективними та основними партнерами у даній сфері є країни ЄС.

Література

1. Сучасні тенденції та чинники розвитку зовнішньої торгівлі України / За ред. д.е.н. професора Київського національного торгово-екномічного університету Т.М. Мельника // Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/

2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України N 960-XII (960- 12) від 16.04.91 зі змінами від 28.12.2014. – [Електронний ресурс]- Режим доступу: www.rada.gov.ua.

3. Вишинська Т.Л, Генералов О.В, Севрук І.М. Сучасний стан зовнішньої торгівлі України: Scientific Journal «ScienceRise» — №3/3(8)2016— С. 1-5.

4. Горбатюк О. В. Індикативна оцінка результативності інноваційного розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 26 — 32. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112026

ЧЕРНУШКІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Головною метою державної економічної та соціальної політики є забезпечення належного рівня та якості життя населення, сталого економічного зростання. Головною соціально-економічною проблемою постає забезпечення зайнятості населення.

Останні роки ситуація в Україні демонструвала зниження життєвого рівня населення, значні трансформаційні зміни та нарощення негативних явищ у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах, що викликало невпевненість зайнятого населення у власному майбутньому. Більшої актуальності питання забезпеченості зайнятості населення почало

набувати у зв'язку з поширенням пандемії, спричиненої вірусом COVID-19. Складна ситуація на ринку праці України стала майже критичною внаслідок повномасштабних воєнних дій. Війна в Україні, активні бойові дії спричинюють небачену протягом останнього сторіччя економічну кризу, яка торкнеться не лише України, але й всього світу.

За результатами дослідження групи Gradus Research Company, з початку воєнної агресії в Україні зупинили, уповільнили або обмежили свою діяльність 86 % компаній, з них 48 % працювали частково або майже не працювали. Лише 13 % компаній працювали, як і раніше. За час війни відбулась галузева трансформація як один із способів забезпечення стійкості функціонування економіки: 16 % досліджених підприємств повністю або частково трансформувались, 21 % перебувають у процесі галузевої трансформації, 16 % долучились до процесу трансформації [1].

Воєнні дії змусили близько 27 % населення залишити своє постійне місце проживання, зокрема 36 % населення віком 18-24 роки та 34 % віком 25-36 років. Через обмеження можливостей зайнятості та у зв'язку зі зміною місця проживання погіршилась ситуація у сфері зайнятості й доходів населення [2].

Результати вісімнадцятого загальнонаціонального опитування, проведеного соціологічною групою «Рейтинг» 8-9 жовтня 2022 р., доводять, що 68 % опитаних працездатних громадян мали роботу до війни. При цьому 34 % з них на момент опитування не працювали, працюють на новій роботі 7 %, працюють віддалено 18 %, працюють у звичному режимі 38 %. Найбільше тих, хто зараз працює, серед мешканців західних і центральних областей (близько 70 %). Серед мешканців півдня працюють 61 %, сходу – 54 % [3].

За інформацією Державної служби статистики України у 2021 р. статус офіційного безробітного мали 9,9 % працездатного населення у віці від 15 до 70 років (1,7 млн. осіб) [4].

За даними Державної служби зайнятості станом на 1 жовтня 2022 р., в середньому по Україні, на одне вільне робоче місце претендувало 9 безробітних. Впродовж січня-жовтня 2022 р. кількість зареєстрованих безробітних становила 809 тис. осіб; отримували допомогу у зв'язку з безробіттям 737 тис. осіб.

За період січень-жовтень 2022 року працевлаштовано 264 тисяч осіб, з яких 217 тисяч осіб – безробітних. Найбільша кількість працевлаштовано за такими видами діяльності:

– сільське, лісове та рибне господарство (25,7 %),
– переробна промисловість (15,2 %),
– торгівля та ремонт (15,0 %),
– державне управління й оборона (9,1 %).

У загальній кількості зареєстрованих безробітних традиційно більше було жінок – 67 %. Найбільше безробітних зареєстрували у віці 35-44 роки та понад 45 років (29 % і 47 % відповідно). 24 % зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років [5].

З метою вирішення проблем безробіття та надлишкової робочої сили, що склалася в окремих регіонах країни, необхідною є розробка короткострокових планів щодо релокації чи переорієнтації деяких підприємств, допомоги бізнесу, який через бойові дії не може сплачувати заробітну плату працівникам та податки. Створення робочих місць є ключовим фактором для реінтеграції різних груп населення, які постраждали від війни. Це сприятиме розвитку економіки, підвищуючи купівельну спроможність населення, та є надійним інструментом подолання бідності. Вирішення проблеми дефіциту робочих місць у період війни та післявоєнного відновлення має стати наскрізним питанням соціальної політики, хоча без перебільшень, сприяння гідній праці є складним завданням, враховуючи соціально-економічний та військово-політичний стан у якому перебуватиме Україна [6].

В аспекті стабілізації ринку праці у післявоєнний період важливим має стати питання розробки ефективної системи управління ринком праці (механізмів та інструментів її реалізації), з урахуванням питань освіти, розвитку спеціальних навичок, а також підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

Література

1. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/.

2. Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-voyennoho-stanu-deyaki-analitychni-otsinky.

3. Вісімнадцяте загальнонаціональне опитування: Психологічні маркери війни. 8-9 жовтня 2022 р. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/.

4. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

5. Державний центр зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/

6. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова, липень 2022. URL: razumkov.org.ua.

ЧЕРНУШКІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА
П'ЯТАК ВАСИЛЬ ЮРІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Актуалізація людського фактору в сучасних реаліях економіки України обумовлена об'єктивними змінами в економічному розвитку суспільства, необхідністю виходу економіки на шлях відновлення. Успішний розвиток національної економіки залежить від рівня забезпеченості якісним і адаптованим до сучасних умов трудовим потенціалом.

Розвиток трудового потенціалу вимагає врахування поряд із професійної підготовкою працівників їхніх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, креативності, розвитку таких компетенцій, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал, сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу виступає вирішальною передумовою соціально-економічної стабілізації.

Проблемам формування та розвитку кадрового, людського, трудового потенціалу присвячено багато праць науковців, серед яких Бутко М.П., Смачило В.В., Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П., Галан О.Є., Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С., Козар В.В. та ін. Проте, подальших розробок потребують науково-методологічні засади забезпечення розвитку трудового потенціалу особливо з урахуванням перманентної трансформації національної економіки.

В сучасних умовах успішний розвиток підприємств залежить від рівня забезпеченості якісним і адаптованим трудовим потенціалом. Трудовий потенціал охоплює процеси його формування, розвитку і використання, та здатний привести як до перспективного позитивного, так і негативного соціально–економічного ефекту. Трудовий потенціал є необхідною умовою розбудови конкурентоспроможної економіки та потужної держави в цілому [1].

Аналіз наукових підходів до управління трудовим потенціалом підтвердив, що даний процес краще розглядати, базуючись на трьох основних підходах: ґрунтуючись на положеннях теорії організації; системний підхід; корпоративний підхід. Перший підхід дозволяє розглядати управління трудовим потенціалом з позиції законів побудови організації, її структури та ступенів розвитку, організаційної культури, а також визначити роль управління трудовим потенціалом у системі загального менеджменту та зв'язок з рештою його елементів. Системний підхід дає можливість розглянути управління трудовим потенціалом з точки зору кадрової політики, зокрема, реалізації таких її класичних функцій, як: аналіз потреби в

персоналі, організація відбору та найму персоналу, обґрунтування програми мотивації та стимулювання, контролю, оцінювання тощо. Корпоративний підхід передбачає формування системи управління трудовим потенціалом з погляду на персонал як на колектив і базується на міжособистісних відносинах, динамічних процесах в групі, позитивному соціально–психологічному кліматі.

Саме такий триєдиний підхід до формування системи управління трудовим потенціалом дає змогу усвідомити усю складність процесу і визначити персонал як продуктивний ресурс для досягнення цілей організації та ефективної її діяльності. Триєдиний підхід в управління трудовим потенціалом базується на трьох складових (рис. 1).

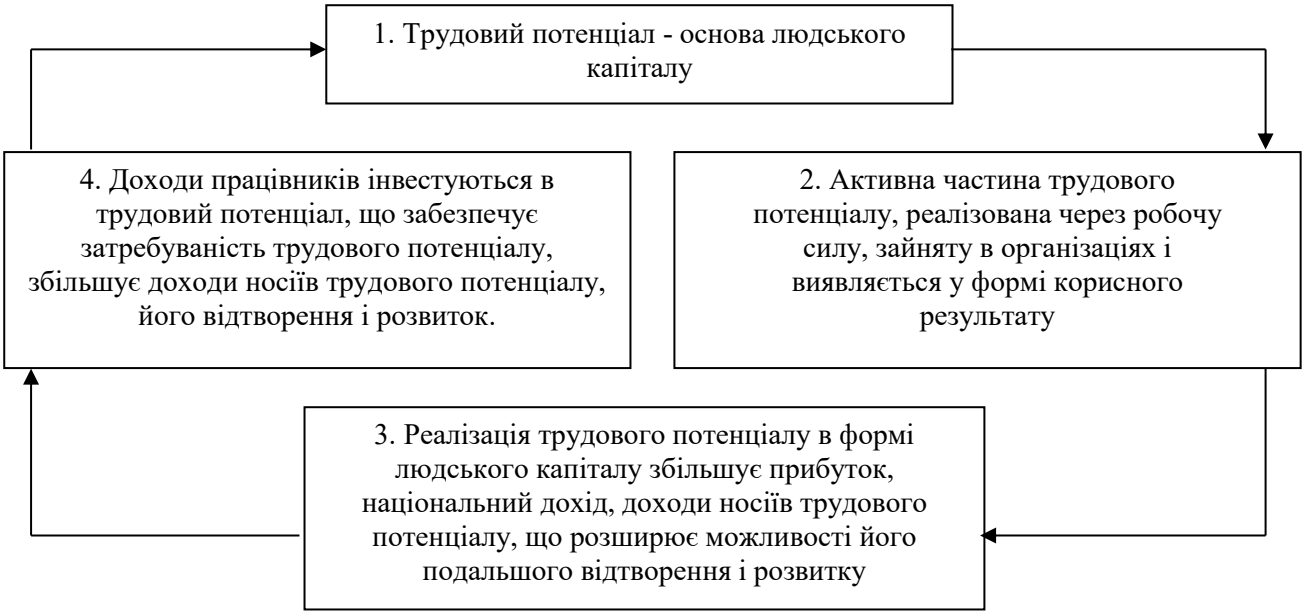

Рис. 1. Процес управління трудовим потенціалом через його реалізацію і перетворення в людський капітал

Розвиток трудового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу володіє рядом переваг, які, за умови раціональної кадрової політики, дозволяють підвищувати кваліфікаційний та професійний рівень працівників, забезпечувати їх зв'язок із стратегічними орієнтирами. Дослідження говорять, що навіть за відсутності формальної кадрової політик, набір, навчання та інші операції кадрового характеру передбачають наявність у працівників не стільки відповідність критеріям рівня освіти і кваліфікації, скільки переліку необхідних рис, навиків і здібностей – іншими словами – компетентностей.

З урахуванням змісту трудового потенціалу виділяється два основні варіанти формування компетенцій:

1. Компетенція може бути компонентом трудового потенціалу, цьому назва компонента та компетенції повністю збігається.

2. Компетенція характеризує зміст одного чи кількох компонентів трудового потенціалу та має розширене формулювання. Чим більше компонентів, з якими співвідноситься компетенція, тим більше важче здійснювати управління трудовим потенціалом та підвищувати його якість. У виробничій практиці зазвичай формулюються завдання, безпосередньо які стоять перед працівником.

В науковій літературі [2; 3; 4], застосування компетентнісного підходу пов’язується із формуванням ряду переваг щодо якості праці і росту її потенціалу. При цьому основними

перевагами підходу в управлінні трудовим потенціалом підприємства визначають такі фактори:

– формалізація трудових відносин, вимог до займаної посади та напрямів розвитку потенціалу;

– можливість уникнення нерівномірності завантаження працівників та дублювання функцій;

– підвищення мотиваційної складової у навчанні та розвитку працівників;

– можливість відображення стратегічних пріоритетів підприємства в системі розвитку кожного працівника;

– забезпечення принципу конкурентності за посаду;

– можливість для узгодження навчальних планів підготовки фахівців із затребуваним набором компетентностей;

– об'єктивність системи набору, навчання та мотивації працівників.

Поряд із цим, процеси реалізації принципів компетентнісного підходу в реальній діяльності підприємств, визначають ряд його недоліків, які, в основному, стосуються трудомісткості забезпечення впровадження підходу.

Для використання компетентнісного підходу в роботі з працівниками, необхідною умовою є формування загальної бази компетентностей, яка повинна містити виключно всі необхідні на певний момент часу компетентності для ефективної діяльності підприємства із присвоєнням їм шифру та порядкового номера. Компетентності повинні бути каталогізовані, структуровані за видами та рівнями управління.

Для забезпечення найповнішої відповідності між зусиллями працівника та його винагородою доцільно сформувати компетентнісну карту працівника, в межах якої вказати набір компетентностей, якими володіє працівник, посади, на які він може претендувати із наявним набором компетентностей, посади із набором компетентностей, які найбільш близькі для нього із зазначенням компетентностей, які він повинен здобути, а також розмір матеріального та іншого стимулювання, до якого працівник отримує доступ за умови набуття визначеного набору компетентностей. При цьому варто застосовувати поділ компетентностей за групами [5].

Загальний трудовий потенціал підприємств формується як сукупність індивідуальних та групових наборів трудових компетентностей. Відповідно, він прямо залежить від трудових характеристик працівників та їх здатності до організованої ефективної співпраці.

В умовах побудови інноваційно-ринкової економіки зростає актуальність питання щодо забезпечення національного ринку праці конкурентоспроможним трудовим потенціалом. Компетентнісний підхід як елемент оптимізації внутрішнього стану систем управління трудовим потенціалом має значні можливості щодо забезпечення бажаного високого рівня якості праці підприємства. Його переваги в можливості забезпечення тісного зв'язку між потребами підприємства в кадрах із визначеними параметрами і системою їх підготовки. Запровадження принципів розвитку трудового потенціалу на засадах компетентнісного підходу дозволяє підвищувати об'єктивність призначення і прийому на роботу працівників, пов'язувати між собою цілі розвитку підприємства, підбір персоналу із визначеними компетентностями, потрібними для реалізації і забезпечення їх розвитку.

Література

1. Черкасов О. В., Мамаєв І. О. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу України. НДІ ПЗІР НАПрНУ. 2019. С. 193-198.

2. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

3. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 80–85.

4. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. Економіка розвитку. - 2012. №1. С. 114-117.

5. Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04; МОНУ, Дніпровс. нац. ун-т залізнич. тр-ту. Дніпро, 2020. 20 с.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
БУЯЛЬСЬКА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Світовий досвід реформування державної сфери характеризує прямий зв'язок між дієздатністю та ефективністю системи державного управління та безпосереднім виконанням своїх службових обов'язків відповідними органами влади. Розбудова органів державного управління, вимагає результативності та діяльності інституту державної служби, що в свою чергу сприятиме зміцненню української державності, розвитку демократичного суспільства, управління економічною, адміністративно-політичною, соціально-культурними сферами, тощо. Основним завданням реформування дієвої державної служби, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах державної влади. Саме ці обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації і розробки сучасного механізму стимулювання державних службовців. Саме тому в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямку розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Причому, основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування функції мотивації.

Людина може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації праці державних службовців набуває особливого значення, оскільки тільки вмотивовані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу.

Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи державного управління, результативність якої значною мірою залежить від діяльності професійних і мотивованих кадрів, які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативність і здатність до інноваційного мислення [1, с. 2]. Теоретичною основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Функція мотивації в управлінні відіграє важливу роль і тісно пов'язаною зі всіма іншими функціями управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління.

Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Миколаївській області показав, що система методів мотивації визначається Законом України «Про державну службу», низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними

нормативно-правовими актами та включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних стимулів, закріплених в колективному договорі [2, с. 34].

Сучасна система мотивації ефективно впливає на професійну діяльність державних слубовців. Доказовими фактами є низькі показники плинності кадрів, попит серед здобувачів освіти за напрямком «Державна служба», що є безсумнівним свідченням зростання привабливості даної сфери діяльності серед інших. Найбільш вагомим серед усіх факторів мотивації є матеріальний фактор, сприяє довгостроковому присвоєнню рангу, на другому місці економічні заохочення у вигляді доплат та премій. Найменшу цінність за результатами досліджень набрали такі фактори мотивації як словесні та письмові подяки та грамоти.

Для вивчення мотивів державних службовців необхідно визначити їх ієрархію. Ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним мотиваційним комплексом, вона змінюється з часом. Ця мінливість залежить також від віку, сімейного стану, матеріального становища, рівня освіти, від посади державного службовця. Тобто ієрархія мотивів є досить динамічною, але, незважаючи на цю динамічність, кожному державному службовцю притаманна відносна стабільність ієрархії мотивів [3].

Діяльність державних службовців визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс. Державний службовець здатний впливати на свої мотиви, посилювати або послаблювати їх дію, при цьому деякі мотиви можуть бути основними, а інші – виконувати функцію додаткової стимуляції [4].

Теорії мотивації активно стали розроблятися в XX столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі.

Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. Найбільш відомими є такі теорії мотивації праці: "батога і пряника"; "X", "Y", та "Z".

Так, "батогом" у давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а "пряником" виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика "батога і пряника" характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але малоефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Цікавою з точки зору простоти використання мотивів і стимулів є теорії "X", "Y", і "Z", основою яких є ставлення людини до праці. Теорія "X" була початково розроблена Ф. Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д. Макгрегором, який добавив до неї теорію "Y". Теорія "Z" була запропонована значно пізніше – у 80-ті роки. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини). "X", "Y", і "Z" – це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Використання тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна показало ставлення працівників до мотиваційних факторів і відзначило, що матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал, дещо нижчу оцінку отримали фактори цікава та корисна робота, комфортні умови праці, визнання заслуг, тощо. Інші бали рівномірно розподілились між рештою факторів [5, с. 50].

Реформування системи мотивації та стимулювання персоналу необхідно розпочати з впровадження мотиваційного моніторингу – як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень. В основу системи мотиваційного моніторингу необхідно впровадити систематичне оцінювання працівниками ставлення їх до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Актуальним є при обмеженості

фінансових ресурсів держави широке впровадження не грошових методів мотивації відібраних із врахуванням мотиваційних профілів працівників за результатами мотиваційного моніторингу [6, с. 170].

Світові тенденції диктують нові вимоги, відповідно до яких має бути реформоване чинне законодавство, таким чином аби сприяти стрімкому зростанню економіки країни в цілому. забезпеченню високого рівня життя та відтворення як робочої сили так і населення в цілому. Орієнтації та потреби суспільства дозволить розробити гнучку систему мотивації, котра цілком і повністю зможе задовольнити потреби працюючих, як наслідок забезпечити їх добробут та максимізувати прибуток. А також доцільним є розробка та впровадження в систему чинного законодавства інституту внутрішнього конкурсу як способу оцінки державних службовців при просуванні по службі.

Література

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства / О. К. Абесінова // Електронний журнал. Ефективна економіка. – Дніпропетровськ: ДДА, 2013. – №12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com. ua (дата звернення 3.11.22)

2. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л. Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с. 116.

3. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – 292 с.

4. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2004. – 192 с.

5. Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи / Н. Т. Гончарук, Н. Ф. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 2. – С. 48-54. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://aspects.org.ua/index. php/journal/article/viewFile/40/40 (дата звернення 3.11.22).

6. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2012. – Вип. 3. – С. 167-180.

СЕКЦІЯ 4

«ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ І СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ, ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ»

OLHA PROKOPENKO
Researcher at the Estonian Entrepreneurship
University of Applied Sciences, Tallinn, Estonia;
President of Scientific and technical organization
Teadmus, Tallinn, Estonia

MONITORING THE IMAGE OF THE CORPORATE BRAND AS AN EFFECTIVE WAY TO FORM A POSITIVE PR FACTOR OF THE COMPANY

Public relations have a crucial role in a modern company for various reasons. In many large companies PR departments are as important as marketing departments. And a number of companies resort solely to PR-tools for achieving their goals in communication with target audiences. It should be noted that many companies and foreign offices operating in the oil and gas or banking sectors do not have advertising and marketing departments but they do have PR departments. It is believed that advertising and marketing are components of public relations [1,2].

Corporate culture is the foundation of the company's image, it determines the success and stability of the company in a market environment, increases efficiency and promotes revenue growth [3]. Some aspects of economic culture have been studied by sociologists, economists, psychologists, teachers, representatives of different schools and trends.

Nowadays the image of an industrial enterprise becomes an independent strategically important resource so it should be included to a number of other strategic success factors. Image management of an industrial enterprise should be strategic [4]. Effective company image management involves its preliminary diagnostics the results of which form a set of management measures.

An original approach elaborated by the author is offered for determining the enterprise image. All the information needed to implement it is presented in the form of a VCI model – Valuation of the company's image which provides a tool for image evaluation. Its use makes it possible to transfer the image of the enterprise from the informal concept to the formalized (measurable) category. This, in turn, will enable comparison of images of different companies, tracking the dynamics of its change and so on.

Carrying out modeling of controlling activity on staff motivation is an individual controlling algorithm that is developed for a specific organization based on its activity goals and existing system of motivation. The individual algorithm of controlling motivation can be made on the basis of the applied algorithm of personnel controlling of the table. 1. The following research procedure is proposed.

The contact groups of the target audience of the enterprise carry out an expert assessment of the elements of the image which is then reduced to an integrated indicator separately for the external and internal image and for the overall image of the enterprise. Table 1 shows the elements of the image, their main characteristics and contact groups that carry out expert assessment. After that we calculate the integrated indicator of the image assessment for the enterprise under study (table 1).

It is proposed not to give more importance either to the internal or external image as they complement each other and are equal. The obtained results are analyzed according to the image evaluation scale. The range of values is divided into 4 blocks. Based on the results of diagnostics of external and internal components of the image there is a matrix to be drawn for evaluating the state of the image. The matrix consists of 4 quadrants with equal proportions that are obtained by dividing a 10x10 square in half.

The values of the external image are marked on the vertical axis, and the values of the internal image are marked on the horizontal axis. According to the integrated values of external and internal image indicators the company is positioned on the matrix. Each quadrant reflects the situation at the enterprise [8]:

Quadrant 1 – very low level of the image;

Quadrant 2 – low image level;
Quadrant 3 – average image level;
Quadrant 4 – high image level.

The process of choosing strategic and tactical actions in the transition between quadrants and squares should be supported by a set of management decisions. The author offers 4 approaches that define main areas of the enterprise's activity which affect the improvement of its image: production; personnel; communication; clients.

Specific management measures are singled out in every approach; together they form an image project. Due to the implementation of these measures it is possible for the enterprise to move across the squares and quadrants of the matrix.

Table 1 – Characteristics of image elements and contact groups that evaluate it

Image element	Main characteristics	Appraisors
External image		
Product image	technological quality, consumer characteristics, price, additional services	consumers
Business image	economic performance indicators, innovative technologies and the degree of their development, reliability of cooperation	suppliers investors state bodies other business contractors
Visual image	interior and exterior of the premises, office, trade and showrooms, elements of corporate identity	consumers
Social and ecological image	participation of the enterprise in social programs, philanthropy, information openness, meeting ecological standards of production, idea of the public about the mission of the enterprise	the public state institutions
Consumer image	prestige of the enterprise, prospects of cooperation, having large prestigious enterprises as consumers	consumers
Internal enterprise image		
Image of the head of the enterprise	peculiarities of verbal and nonverbal behavior, socio-demographic characteristics, professional skills and parameters of non-core operations	consumers staff partners
Image of the staff	competence, culture and socio-demographic profile	consumers partners
Corporate culture and socio-psychological climate	corporate culture: the level of social adaptation; level of relationships, level of motivation; socio-psychological climate: socio-demographic characteristics	staff

When making decisions in the sphere of image management of an industrial enterprise, the manager or a team of managers need to analyze their efficiency. The decision concerning the need to move between the quadrants of the matrix should be prognostic [5]. The effectiveness of each management decision should be considered from different points of view, combining the criteria of different types of efficiency. For carrying out the planned image projects it is necessary to provide the ground for their effective implementation on the basis of functional and communication analysis of the market situation. After that a prognostic economic evaluation of the planned image project is made. Analyzing the appraisal of the external image elements we can see that the socio-ecological image received the lowest grade, followed by the consumer and visual image, and finally business and product image. Looking at the internal image we can draw a conclusion that the image of the head of the enterprise was the lowest on the scale, the corporate culture and socio-psychological climate come next, the image of the staff ranks highest [5].

The evaluation of the industrial enterprise image has been conducted on the basis of the proposed methodology and it consisted of the following stages:

- assessing the parameters of the company's image, elements, external and internal images and working out the overall integrated indicator;
- determining the position of the enterprise according to the level of its image on the image diagnostics matrix;
- making an image project that consists of complex management measures based on approaches to the image management;
- carrying out economic evaluation of the effectiveness of the image project.

Based on the results of the study we have come to the following conclusions. The economic culture of society is a synthesis of the material and spiritual, it forms the integrity of economic behavior that combines the material, economic and spiritual aspects of human life; it is the result of people's creative activity in the process of production, exchange, distribution and consumption of material and spiritual goods.

Thus, the image is an impression that the company makes on people and which is fixed in their minds in the form of more or less detailed emotionally colored thoughts or judgments about it. These ideas are always generalized, that is, they may be based on some minor or fragmented details which the person interprets and uses to form an opinion of the company as a whole. So, it may be said with confidence that there are no trifles when dealing with the image of an enterprise. Ethical or immoral business practices are the reflection of the system of values that has formed in the society, a particular social group or organization. Therefore, ethical norms of behavior must be implemented on the basis of cultural education and teaching etiquette to each member of the team.

Developing the image, reputation and corporate style is hard work that affects many levels, processes and people in the organization, but it is impossible to do without it in a competitive environment. This work is greatly facilitated by the competent development and use of corporate culture symbols. Not all issues related to image research as a basis for the corporate culture formation can be covered in one article. The topics include new forms of corporate image that arise as a result of global management structure development. This issue goes beyond philosophical and anthropological analysis into the field of social philosophy and can be considered an open question that requires further work on this research project.

In order to effectively form the corporate PR-factor in the development of the enterprise's economic culture it is proposed to improve the diagnostics of the company's economic culture image. The image of the industrial enterprise has been evaluated on the basis of the methodology elaborated by the author. With the help of the image diagnostics matrix the level of the enterprise's image has been determined and measures for its further management and adjustment have been offered. The economic assessment of the image project efficiency has been carried out for the enterprise under study.

Література

1. P. Kiefer and K. Stein, "Visibility Analysis on theWeb as an Indicator for Public Relations and Marketing Evaluation," International Conference on Computational Intelligence for Modelling, Control and Automation and International Conference on Intelligent Agents, Web Technologies and Internet Commerce (CIMCA-IAWTIC'06), Vienna, Austria, 2005, pp. 151-157 http://dx.doi.org/10.1109/CIMCA.2005.1631257.

2. M.S. VanDyke, and N. M. Lee (2020, Nov.) "Science public relations: The parallel, interwoven, and contrasting trajectories of public relations and science communication theory and practice." Public Relations Review 46.4,101953. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101953.

3. S. A. M. Idris, R. A. Wahab and A. Jaapar (2015, Jan.) "Corporate Cultures Integration and Organizational Performance: A Conceptual Model on the Performance of Acquiring Companies."

Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 172, pp. 591-595. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.407.

4. M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska and J. Boiko (2020, Feb.) "Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis", TEM Journal, vol. 9, no. 1, pp. 249-260. https://doi.org/10.18421/TEM91-35.

5. [5] R. A. Crane (2018). The Influence of Business Cultures in Europe. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-50929-1.

АМОША ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ
НОВІКОВА ОЛЬГА ФЕДОРОВНА
Інститут економіки промисловості НАН України

ПОДОЛАННЯ ПРАВОВОГО НІГІЛІЗМУ ПРИ ФОРМУВАННІ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ТА СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЙОГО РОЗВИТКУ НА ПОТРЕБИ ЛЮДИНИ ПРАЦІ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Україна протягом тридцяти років незалежності докладала багато зусиль щодо прийняття правового документа, який би становив базу національного трудового законодавства. У грудні 2021 р. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України підготувало і подало на розгляд до Верховної Ради України проєкт Закону України «Про працю», який був внесений Кабінетом Міністрів України до Верховної Ради України і зареєстрований за № 2708 від 28.12.2019 р. Його мета була: лібералізація трудового законодавства. Вона передбачала створення рівних правил гри та балансу інтересів працівників і роботодавців, стимулювання розвитку бізнесу, спрощення «входу-виходу» з трудових відносин, запровадження ефективного механізму захисту від раптової втрати роботи, полегшення пошуку нової роботи, зниження рівня безробіття тощо.

Але неузгодженість із конституційними засадами, порушення ст. 22, 64 Конституції України, основоположних Конвенцій МОП про фундаментальні трудові права, ратифікованих Україною, таких як Конвенція № 29 про примусову чи обов'язкову працю (1930 р.), Конвенція № 87 про свободу асоціації та захист права на організацію (1948 р.), Конвенція № 98 про застосування права на організацію та ведення колективних переговорів (1949 р.), Конвенція № 105 про скасування примусової праці (1957 р.) тощо стали головними аргументами проти прийняття проєкту закону. Завдяки зусиллям громадянського суспільства, лідерам профспілок і роботодавців, наукової спільноти, а також фахівців МОП, європейських профспілок було досягнуто згоду зняти цей законопроєкт із розгляду у Верховній Раді України.

Але потреба в удосконаленні трудового законодавства України ще більш зросла і зросли одночасно оптимістичні очікування, що правове трудове поле заповнить цей вакуум. Цьому сприяло положення Закону України "Про дерадянізацію законодавства України" (від 21 квітня 2022 р. № 2215-IX) (підпунктом 4 пункту 3 розділу II), де уряду було доручено розробити та внести на розгляд Верховної Ради України проєкт Трудового кодексу України. Але сподівання не справдились. Замість Трудового кодексу України Міністерство економіки України оприлюднило для громадського обговорення 23 вересня 2022 року проєкт Закону України «Про працю», який за змістом більш правильно було би назвати законом про трудовий договір або трудові відносини, адже з його 119 статей третина присвячена саме регулюванню трудового договору, а майже 70% його змісту дублювало попередній законопроєкт «Про працю», який було відхилено від розгляду у 2020 р.

Позитивними в проєкті закону є положення щодо врегулювання питань надомної, дистанційної, домашньої роботи, зайнятості в умовах воєнного стану, а також стаття про "Учнівський трудовий договір". Слушними є положення щодо обов'язковості трудового

договору, врегулювання питань примусової праці, дискримінації та її прояву мобінгу, а також більша гнучкість у відносинах роботодавця та найманого працівника.

Переваг лібералізації трудового законодавства не слід очікувати у зв'язку з воєнним станом в Україні бо неможливо досягти необхідних умов щодо формування сприятливого інвестиційного клімату, реальної та справедливої конкуренції, забезпечення гідної заробітної плати тощо. У таких умовах намагання забезпечити підвищення інвестиційної привабливості й активізації економіки переважно за рахунок лібералізації трудового законодавства та звуження соціальних гарантій працюючим призведе до посиленої експлуатації працівників, подальшого руйнування трудового потенціалу, відтоку мігрантів за межі країни.

Одночасно за змістом законопроєкту простежується цілеспрямоване звуження ролі держави з більшості напрямів розвитку трудової та соціальної сфери, цифровізації економіки, соціального партнерства тощо. З одного боку потребують визначення нові правові положення, пов'язані з процесами цифровізації, а з іншого боку – держава відмовляється від вже традиційних обов'язків, пов'язаних з укріпленням соціального партнерства та колективно-договірного регулювання у системі соціально-трудових відносин. Тільки через державне регулювання можливе запобігання та мінімізація ризиків та небезпек, а також протиріч у трудовому законодавстві, які б сприяли захисту трудових та соціальних прав.

Але Мінекономіки України у пояснювальній записці до законопроєкту «Про працю» очікує, що запровадження політики зменшення ролі держави у регулюванні трудових відносин підвищить ефективність діяльності профспілок та громадських організацій в захисті прав і наданні гарантій для працівників. Державна інституція, на яку покладено обов'язки та завдання з управління діяльністю у трудовій сфері та сфері зайнятості декларує про зменшення ролі держави у регулюванні трудових відносин. Ще до прийняття законопроєкту це Міністерство вже скасовує обов'язки. Так, ліквідовано Директорат норм і стандартів гідної праці, який відповідав за питання трудових відносин, оплату праці, договірного регулювання оплати праці та доходів від зайнятості, головне управління заробітної плати та умов праці.

Недоліки державного управління трудовою сферою, які треба подолати, зводяться до такого: виконання вимог і стандартів для вступу в ЄС; виконання ратифікованих Конвенцій та рекомендацій МОП; подолання тіньових відносин у сфері праці; створення умов для повернення мігрантів, які вимушено виїхали з України через війну; формування правової держави, ліквілація правової безграмотності працівників.

За результатами експертного дослідження, проведеного в Інституті економіки промисловості НАН України у 2021 році з питань якості трудового життя, експертами було визначено основні причини недосконалості системи державного управління щодо забезпечення гідної якості трудового життя в умовах цифровізації. Це: 1) ненаціленість держави прогнозувати зміни у трудовій сфері під впливом цифровізації (64%); 2) відсутність у державній політиці стратегії збереження і розвитку трудового потенціалу країни (59%); 3) слабка дієвість судової системи захисту трудових прав працюючих (44%); 4) нествореність умов для забезпечення гідної праці (41%); 5) обмеженість прав, обов'язків і відповідальності Міністерства економіки України за стан трудової сфери (38%); 6) слабка роль і неготовність інспекції праці до роботи в умовах цифровізації (36%); 7) відсутність показників трудового цифрового розвитку при оцінюванні результатів діяльності органів виконавчої влади (25%).

Науковці та освітяни не залишилися байдужими до змін трудового законодавства, філософія, концептуальні засади та положення яких обумовлюють зниження трудових прав, втрату соціального партнерства, індивідуалізацію трудових відносин, неврахованість норм та стандартів ЄС, вилучають державу з зони відповідальності управління трудовою сферою, не враховують потреби регламентації в трудових відносинах цифрових трансформацій, ігнорують принципи гідної праці. 19 жовтня 2022 року відбувся круглий стіл з обговорення Закону України «Про працю», винесений на обговорення Мінекономіки України 23.09.2022 р. В засіданні круглого столу взяли участь економісти, правовики, соціологи Київського

національного університету імені Вадима Гетьмана, Інституту економіки промисловості НАН України, Донецького національного університету імені Василя Стуса, Національного авіаційного університету, Інституту держави і права імені В. Корецького, Національного інституту стратегічних досліджень, Харківського національного університету імені Семена Кузнеця, а також представники профспілок України. В резолюції круглого столу всі 53 учасника визначили і позитивні, і негативні сторони змісту законопроєкту, а головне – категорично не підтримали такі позиції:

– відмова від кодифікації законодавства у сфері праці та перехід до регулювання трудових відносин на основі окремого Закону;

– беззастережна лібералізація трудових відносин, зниження ролі держави в регулюванні трудових відносин як гаранта прав працівників, невизначеність відповідальності держави;

– звуження, порівняно з чинним законодавством, змісту та обсягів наявних прав працівників і мінімальних гарантій у сфері зайнятості, оплати та умов праці, що є свідченням порушення ст. 22, 64 Конституції України та основоположних конвенцій МОП про фундаментальні трудові права, які ратифіковані Україною;

– зменшення ролі соціального діалогу і договірного регулювання колективних трудових відносин;

– скасування чинності законодавчих актів у сфері праці (з питань оплати праці, відпусток тощо) без закріплення відповідних положень у проєкті Закону України «Про працю».

Обґрунтування, аналіз та оцінки загального та конкретного характеру у вигляді наукових доповідних записок та Резолюції круглого столу було направлено до Міністерства економіки України, органів виконавчої та законодавчої влади, професійним об’єднанням України 20 жовтня 2022 р.

8 листопада 2022 р. відбувся Перший Форум з трудового права, який ініціювала Асоціація правовиків України. Заступник Міністра економіки Тетяна Бережна звітувала про стан опрацювання проєкту Закону України «Про працю» та перспективи його прийняття. За цим звітом стало очевидним, що позитивні очікування з доопрацювання законопроєкту не будуть здійснені. Сучасна правова доктрина трудового права не реалізується у Трудовій Кодекс, не будуть враховані сучасні вимоги розвитку України посилення державного регулювання, не підтримано ідеологію гідної праці МОП.

Зараз іде інтенсивна робота з формування урядом проєктів планів відновлення України за напрямами. Але вони не містять розвитку трудової сфери, збереження і відновлення трудового потенціалу та удосконалення державного управління сферою праці. План відновлення України за напрямом "Права людини" не містить в структурі прав людини трудові права. Вони не є предметом діяльності уповноваженого з прав людини, не містяться в положеннях із захисту трудових прав в Національній стратегії з прав людини до 2025 р. План відновлення за напрямом "Відновлення та розвиток економіки" за завданням 2.3. "Сприяти повній і продуктивній зайнятості та реалізації здібностей особистості в трудовій діяльності» передбачає лише посилення інституційної спроможності держуправління за рахунок створення інформаційно-аналітичної системи Державної служби України з питань праці. В плані "Повернення громадян на місця проживання та в Україну та їх інтеграція перш за все молоді, інтелектуального потенціалу» підкреслено реалізацію людиноцентричної політики держави та повага до прав людини, де можна очікувати і права людини праці.

Висновки. Отже, відмова від державного регулювання трудового сферою та трудовими відносинами - це злочин проти України та людини праці. Психологічний стан через війну потребує обережного дбайливого та грамотного ставлення до людини, її життя та здоровья, особливо до життя і здоровья людини праці. Всі травмовані обставинами, втратами, психологічними та фізичними навантаженнями, а також искримінаційними нововведеннями в

систему трудових відносин. Збереження та розвиток трудового потенціалу країни - це запорука самозбереження нації, успішного повоєнного відновлення України.

Література

1. Новікова О.Ф., Остафійчук Я.В., Новак І.М. Зміни трудового та податкового законодавства України в умовах воєнного стану: проблеми і перспективи вдосконалення. Економіка промисловості. 2022. № 2 (98). С. 75-90. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2022.02.075
2. Новак І. Новий закон «Про працю». Діалогу не буде? Дзеркало тижня. 2022. 11 жовтня. URL: https://zn.ua/ukr/macrolevel/novij-zakon-pro-pratsju-dialohu-ne-bude.html
3. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць. За наук. ред О.Ф.Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с. (електронне видання). URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono_2022-3_compressed.pdf

ШПИКУЛЯК ОЛЕКСАНДР ГРИГОРОВИЧ
АЛЄКСЄЄВА ОЛЬГА ВІКТОРІВНА
КСЕНОФОНТОВА КАТЕРИНА ЮРІЇВНА
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Забезпечення зайнятості населення становить актуальну для України науково-практичну проблему організаційного, економічного, управлінського, соціального, природоохоронного характеру, особливо в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення економіки. В аграрному секторі, на селі, функціональна спроможність щодо її вирішення належить фермерським господарствам [1], тому необхідно впроваджувати актуальну дорожню карту стимулювання розвитку фермерського сектору [2]. Сімейна ферма – це соціальна модель господарювання, яка складає базу для забезпечення сталого розвитку села; це його генетичний код. Вона виконує соціальну місію, є сферою індивідуальної зайнятості [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Основні завдання сімейних ферм – це:

– створення робочих місць;
– організація виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства;
– забезпечення членам господарства доходів від підприємницької діяльності.

Особливою вважаємо роль фермерських господарств у досягненні критеріїв сталого розвитку, адже найперше підтвердження цього факту є те, що:

– основою розбудови господарського побуту фермера є ознака мотивації жити і працювати на селі;
– діяльність унормована прагненням збереження села як середовища життя і господарювання;
– фермери впроваджують практики сталого господарювання з власної ініціативи.

Беручи до уваги зазначене характеризування засад функціонування фермерських господарств [1; 2; 3; 4; 5; 6], серед визначальних організаційно-економічних пріоритетів їх інституціоналізації слід виділити:

– самозабезпечення членів сім’ї продовольством;

– сприяння гарантуванню продовольчої безпеки на місцевому рівні;
– підвищення добробуту селян; впровадження засад сталого розвитку сільських територій для збереження національних традицій села як середовища життя і господарювання;
– формування соціального капіталу [1; 2; 3; 4; 5; 6].

За рахунок розвитку сімейного фермерства з'являється можливість збалансувати екологічні, економічні, соціальні інтереси для сталого розвитку сільських територій. Сімейне фермерство, по суті, є ідеологемою сталого розвитку села, в умовах вітчизняного аграрного сектору. Проте, ці суб'єкти надзвичайно вразливі щодо ринкової, економічної, інноваційної спроможності ефективно функціонувати в умовах конкуренції. Світ став на шлях всезагальної підтримки розвитку сімейних фермерських господарств як перспективної моделі організації господарювання для досягнення сталого розвитку територій [7].

Вважаємо, що розвиток сімейного фермерства – однозначна перспектива для сталості сільських територій. Креативність інституційного статусу сімейного фермерського господарства полягає у представленні його як ринкового суб'єкта, що означає форму господарювання і одночасно робоче місце.

У сімейних фермах особливий характер праці пов'язаний безпосередньо із власністю на землю та інші засоби виробництва й предмети праці. Заявлений контекст передбачає [1]:
– найбільшу інституційну стійкість;
– збалансованість інтересу господарювання завдяки єднанню праці та власності;
– особливу мотивацію до праці;
– специфічну сутність соціального капіталу [1, с. 94 – 95].

За теперішньої ситуації констатуємо про наявні надзвичайно несприятливі умови розвитку сімейних фермерських господарств. З-поміж іншого видимими є неузгодженості інституційних заходів становлення національної моделі розвитку сімейного фермерства [4], а також відторгнення інституту кооперації [5], що характерно навіть для простої її форми [6]. Проте, завдяки ринковій мобільності, сімейні фермерські господарства демонструють актуальні практики соціально-ефективного виконання притаманних їм завдань у процесі та реалізації організаційно-економічних пріоритетів, позиціонованих у забезпеченні зайнятості населення.

Сімейні ферми створюються в основному в сегменті виробництва молока. Зайнятість через створення сімейної ферми практично позиціонована як доступна для впровадження у різноаспектні сегменти ринків сільськогосподарської, агроекономічної та суміжної діяльності, наприклад «зелений» туризм тощо. Господарства, які виробляють ексклюзивну, нетрадиційну продукцію, своєю спеціалізацією зорієнтовані на специфічні ніші ринку. Такі господарства вже наявні для національного агропродовольчого комплексу і є інноваційними в організаційному статусі. Вважаємо, що ексклюзивне фермерство – це форма креативного господарювання, що інституційно поєднана специфікою функціонування малих господарств. Тим самим відзначимо, що сімейні ферми у своєму розвитку спрямовані на набуття ексклюзиву як ринкового статусу із відповідною нішею – це головний аргумент конкурентоспроможності [1].

В національному агроекономічному просторі нещодавно з'явилися креативні проєкти з реалізації різних ініціатив з інституційної підтримки адаптації сімейних фермерських господарств до умов ринку. Зокрема: Національна платформа продовольчої безпеки [8]: «…учасники, зареєстровані на платформі, мають змогу напряму контактувати та укладати угоди з постачання необхідних товарів» [8] – це, на нашу думку, свого роду агропродовольчий хаб, до якого долучаються суб'єкти по усьому продуктовому ланцюгу, «…серед них — представники місцевих громад, військових адміністрацій, виробничих підприємств та логістичних компаній» [9], а «…найбільша кількість учасників долучилася з Одеської, Миколаївської, Хмельницької, Вінницької та Дніпропетровської областей» [9].

Підтримка сімейних ферм, комплексна державна політика сприяння їх розвитку вкупі із особливою інституційною спроможністю цієї форми господарювання здатні: креативно сприяти досягненню критеріїв сталого розвитку; упроваджувати засади сталості із закріпленням їх на сільських територіях; формувати сталі агропродовольчі ланцюги й гарантувати самозабезпечення харчовими продуктами; сформувати підприємницькі мотивації для активного розвитку локальних, нішевих, ексклюзивних виробництв продовольства; забезпечити актуалізацію самозайнятості населення тощо.

Філософія фермерства полягає у системному врахуванні сімейних цінностей та переважанні наративу індивідуального начала над колективним. За певного рівня організаційно-економічного забезпечення, інвестицій, інституційної підтримки сімейні ферми є ефективною, перспективною формою зайнятості населення. Завдяки соціальному капіталу, сімейні фермерські господарства, є найбільш інституційно спроможними забезпечувати сталий розвиток, гарантувати продовольчу безпеку на рівні сім'ї, родини, територіальної громади.

Для України сімейне фермерство є актуальним способом залучення в організований ринок господарств так званої сірої зони. Створення сімейних ферм – це спосіб легалізації аграрного бізнесу, який перебуває в тіні, аналогічно й щодо зайнятості. Фермерські господарства сімейного типу здатні системно знизити ризики порушення продовольчої безпеки, тому потрібно створювати сприятливі умови для успішної їх інтеграції в систему організованого аграрного ринку.

Література

1. Шпикуляк О. Г., Алєксєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 95 — 107. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095

2. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року: проєкт [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.] К. : ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с.

3. Димчек Р., Шпикуляк О., Грицаєнко М., Саковська О., Грицаєнко Г. Соціальний капітал аграрної сфери: індикатори виміру умов формування та результатів використання. Agricultural and Resource Economics. 2021. Vol. 7.№ 4. Pp. 115–137. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.07

4. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Становлення організаційно-економічної моделі сімейного фермерства в Україні: інституційні засади, проблеми та пріоритети. Економіка АПК. 2019. №9. С. 86 – 98.

5. Shelenko D., Balaniuk I., Shpykuliak O., Sas L., Humeniuk M., Matkovskyi P. Simulation of change in performance indicators (net profit, land area, number of employees) of agricultural cooperatives of Ukraine. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. 2022. Vol. 22, Issue 1. p. 569-578. http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1/volume_22_1_2022.pdf

6. Спільна діяльність малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції як проста форма кооперації (у формі договору простого товариства): методичні рекомендації / Ю.О. Лупенко, М.Й Малік, О.Г. Шпикуляк та ін. К. : ННЦ «ІАЕ», 2022. 58 с.

7. ФАО и ВОЗ. 2019. Десятилетие семейных фермерских хозяйств организации объединенных наций 2019-2028. Глобальный план действий. https://www.fao.org/3/ca4672ru/ca4672ru.pdf

8. Число користувачів продовольчої нацплатформи - 5 тисяч. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/chislo-koristuvachiv-prodovolchoji-nacplatformi-perevishchilo-5-tisyach. (дата звернення: 3 липня 2022 р.)

9. Продовольча платформа: потреби перевищують пропозиції. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/prodovolcha-platforma-potrebi-perevishchuyut-propoziciji. (дата звернення: 3 липня 2022 р.)

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

З початком війни та введення військового стану в Україні трудове життя докорінно змінилось, в тому числі змінилося і українське трудове законодавство. Це питання досліджували українські науковці, HR- менеджери, кадровики, політики, юристи, адвокати, профспілкові діячі. До основних можна віднести праці: Т. Ященко, Р. Кравець, Л. Гілевич, О. Чайки, А. Петришак, К. Казак, М. Ведернікова, О. Волянської, Н. Данілкової, Є. Шелест, О. Чернушкіної, О. Кошонько, Н. Базалійської, М.Зеленої, О.Мантур-Чубатої, О. Горбатюка.

Процес праці, HR- інжинірингу проходить модернізацію та оптимізацію під впливом законодавчих змін у звязку з військовим станом в країні у в умовах турбулентності економіки. Для того, щоб підтримувати країну її економічний стан, моральний дух та творити сьогодення для цивільного населення в умовах військового стану є їх є зайнятість. Дуже багато запитань виникає з приводу трудових відносин під час військового стану в країні. А саме, як діяти найманим працівникам, які у мирний час працювали за трудовим договором, мали соціальні гарантії та регулярний дохід.

Вперше питання законодавчого регулювання трудових відносин в період воєнного стану постало для всієї України ще в період другої світової війни. На разі Україна знову змушена вирішувати такого роду питання, пов'язані з нормативною регламентацією відносин роботодавця та працівника в такий складний період.

Тому HR - інжиніринг повинен реагувати та швидко вносити зміни, щоб в найскладніших умовах забезпечити можливість діяти підприємствам, підтримувати зайнятість населення та економіку вцілому.

Протягом 2022 в Україні вже двічі змінювалось трудове законодавство. Зокрема, перші зміни стосуються організації трудових відносин в умовах воєнного стану та діятимуть лише на час воєнного стану. Однак набрав чинності Закон України від 01 липня 2022 року № 2352-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин». Він не обмежується воєнним часом.

Закон України № 2421-IX від 18 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», набув чинності 10 серпня 2022.

Верховною Радою України 15.03.2022 р. затверджено та передано на підпис Президенту України 16.03.2022 р Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1].

Цей Закон визначає нові особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, організацій, установ незалежно, яка у них форма власності, вид діяльності і галузева належність. Цей закон поширюється на осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану.

Згідно статті 2 Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» описує особливості укладення трудового договору в умовах воєнного стану:

- форма трудового договору, усна або письмова, визначається за згодою сторін;

- під час укладання договору всі умови по випробувальному терміну при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників;

-можна укладати строкові трудові договори між роботодавцем і найманим працівником (на період дії воєнного стану або на час заміщення тимчасово відсутнього працівника). Це необхідно, щоб швидко залучити нових працівників на певні робочі місця з метою усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, через їх фактичну відсутність, які внаслідок бойових дій евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома) [2].

Під час військового стану роботодавець має право своїх працівників перевести на іншу роботу, яка може бути не обумовлена в трудовому договорі. Така робота повинна не шкодити стану здоров'я працівника, повинна оплачуватися не менше ніж середня зарплата за попередню роботу. Роботодавець не може перевести робітників на іншу роботу, якщо вона знаходиться в місцевості, де проходять бойові дії. На час військового стану двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці не застосовується. Трудовий договір може бути розірвано з ініціативи працівника без двотижневого строку попередження.

Роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником у випадку з ліквідації підприємства, установи, організації, що трапилося в результаті знищення під час бойових дій (усі виробничі, організаційні або технічні потужності або майно підприємства). Не пізніше ніж за 10 днів роботодавець попереджає працівника і повинен виплатити йому вихідну допомогу у розмірі не менше середнього місячного заробітку. Роботодавець може звільнити працівника в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці. На період дії воєнного стану норми статті 43 Кодексу законів про працю України дія цієї статті законом призупинена.

Встановлено, що в період військового стану робочий час не повинен перевищувати 60 годин на тиждень і 50 годин, якщо працівнику встановлена скорочена тривалість робочого часу. Стосовно 5-ти , чи 6-ти денного робочого дня, то роботодавець може встановлювати за рішенням військового командування. Щотижневий безперервний відпочинок може бути скорочена до 24 годин. Тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів та робота в святкові і неробочі дні у військовому стані не застосовуються.

Без крайньої необхідності не залучаються до роботи в нічний час: вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року, особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота. При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. В даній ситуації виплата заробітної плати може бути призупинена, але того часу, коли підприємство відновить свою діяльність.

Щорічна оплачувана відпустка надається працівникам на 24 календарних дні. Роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь якого виду відпусток, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною. Роботодавець може надавати відпустку без збереження заробітної плати на прохання працівника.

Дія трудового договору може бути призупинена. Тобто роботодавець тимчасово звільняється від обов'язку забезпечити робочим місцем працівника, а працівник в свою чергу тимчасово звільняється від обов'язку виконувати роботу за укладеним трудовим договором. Трудовий договір призупиняється у зв'язку з військовою агресією проти України, що виключає можливість виконання ним роботи.

А відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює військову агресію [3].

Під час військового стану роботодавець має два варіанти: простій чи неоплачувані відпустки працівників, якщо він не взмозі виплачувати зарплату, то він може обрати один із кількох варіантів дій.

Запровадження простою може бути у зв'язку із неможливістю підприємства здійснювати свою діяльність. В такому випадку роботодавець зобов'язаний виплачувати не менше 2/3 заробітної плати, не звільняючи працівників. Або за згодою сторін , по домовленості з працівником, що працівник може написати заяву і піти у відпустку за власний рахунок.

Згідно закону України від 01 липня 2022 року № 2352-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» до початку роботи роботодавець зобов'язаний поінформувати працівника про [1]:

- місце роботи, інформацію про роботодавця та його місцезнаходження, трудову функцію і дату початку роботи;
- визначене місце роботи, забезпечення необхідними для роботи засобами;
- права і обов'язки, умови праці;
- наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, право на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору - під підпис;
- правила внутрішнього трудового розпорядку або умови встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку, а також про положення колективного договору (у разі його укладення);
- проходження інструктажу з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони;
- організацію професійного навчання працівників (якщо таке навчання передбачено);
- тривалість щорічної відпустки, умови та розмір оплати праці;
- процедуру та встановлені Кодексом строки попередження про припинення трудового договору, яких повинні дотримуватися працівник і роботодавець.

Починаючи з 19 липня 2022 року роботодавці не зобов'язані зберігати середній заробіток за мобілізованими працівниками. Тобто, за такими працівниками зберігатиметься робоче місце, однак вони не отримуватимуть зарплати, якщо проходять службу[6]:

- за контрактом;
- за призовом строковиків;
- за призовом осіб офіцерського складу;
-за призовом під час мобілізації на особливий період;
- за призовом осіб з-поміж резервістів.

Зміни, що стосуються відпусток передбачають, що заробітна плата працівникам за весь час відпустки повинна виплачуватись до початку відпустки, якщо інше не передбачено трудовим або колективним договором.

Окрім того, у трудовому законодавстві з'явився новий вид відпустки - відпустка без збереження заробітної плати терміном до 90 днів.

Для отримання такої відпустки працівник, який виїхав за межі території України або набув статусу внутрішньо переміщеної особи, повинен звернуться до роботодавця з відповідною заявою, в якій обов'язково має бути визначена тривалість такої відпустки, але не більше ніж 90 календарних днів.

У Мінекономіки зазначають, що така відпустка не належить до відпусток без збереження заробітної плати, які надаються працівникові відповідно до статей 25, 26 Закону України «Про відпустки».

Література

1. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.- Дата перегляду: 22.10.2022.

2.Закон України № 2352-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин», набув чинності – 19 липня 2022-го. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-IX#Text

3.Закон України № 2421-IX від 18 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», набув чинності 10 серпня 2022 . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-20#Text- Дата перегляду: 25.10.2022.

4. Волянська О. Без відпочинку та страйків. Трудові відносини в умовах воєнного стану URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/25/684645/

5. Казак К. Воєнний стан та трудові відносини: законодавче регулювання URL:https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/210112_vonniy-stan-ta-trudov-vdnosini-zakonodavche-regulyuvannya.- Дата перегляду: 22.10.2022.

6. Бобра М. Зміни до трудового законодавства 2022: що потрібно знати працівникам та роботодавцям URL: https://lviv.media/business/48684-zminy-do-trudovoho-zakonodavstva-2022-shcho-potribno-znaty-pratsivnykam-ta-robotodavtsiam.- Дата перегляду: 22.10.2022.

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА
П'ЯТАК КРІСТІНА ЮРІЇВНА
Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ на територію України завдало значного удару бо чітко вибудованим принципам та стереотипам на яких була збудована економічна модель як України так і світу в цілому. Соціальне переосмислення вимагає докорінно нових стратегій управління, котрі б були спроможні забезпечувати певну економічну рівновагу.

Продуктивність методів та механізмів управління персоналом є головним елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Побудова правильної стратегії управління персоналом базується на аналізі чинників зовнішнього та внутрішнього впливу, кінцевою метою якої є створення згрупованого. висококваліфікованого колективу, який здатен вивести організацію на високий рівень. [Джерело 2. С. 193-199.]

Питання стратегічного планування діяльності підприємств у своїх працях досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф, В. О. Василенко, О. С. Віханський, А. Т. Зуб, Б. Карлоф, Є. В. Кіяшко, О. І. Ковтун, Г. Мінцберг, Т. І. Ткаченко, А. А. Томпсон, Т. Сааті, А. Дж. Стрікленд, Р. А. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова, А. Д. Чандлер та ін. У літературі представлена велика кількість досліджень, які характеризують сутність стратегічного планування, його значення в діяльності підприємств, місце і роль у системі стратегічного управління, послідовність здійснення і необхідний для практичної реалізації інструментарій. Масове застосування стратегічного планування у вітчизняній практиці стримується браком знань про ефективні методи і засоби розробки стратегічних планів та недостатню гнучкість до умов сучасного національного ринку. [Джерело 1 С.210-216].

Не зважаючи на високу необхідність застосування стратегічного планування в управлінні персоналом, існує велика розбіжність у розумінні сутності самого стратегічного планування та складності впровадження у практику, саме дана невизначеність зумовлює подальшу необхідність в дослідженні. [Джерело 3. С. 23-37.]

Метою даного дослідження є дослідження теоретико-методичних основ стратегічного планування та пошук адекватної моделі стратегічного планування, для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах динамічних змін.

З огляду на мету даного дослідження слід окреслити ряд наступних завдань, а саме:

– дослідження теоретико методологічних основ стратегічного планування;

– аналіз стратегічних інструментів вдосконалення системи менеджменту персоналу;

– обґрунтування пропозицій щодо врахування прогресивних форм і методів управління персоналу в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є процеси формування стратегічного планування управління персоналом в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом даного дослідження є підприємницький сектор України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення і рекомендації дають можливість покращити систему стратегічного плангуваня.

В даній роботі застосовані наступні методи дослідження: діалектичний, системний і абстрактно-логічний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз.

Література

1. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021. № 2. С. 193-199.

2. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 210-216.

3. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 23–37.

4. Denysenko, M. P. and Budiakova, O. Yu. (2018): Modern strategies of personal enterprises management. Priazovsky Economic Bulletin, 2018, no. 5 (10), pp. 175-181.Електронний ресурс: http://pev.kp1u.zp.ua/vypusk-5-10 (дата звернення 28.10.22)

5. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.

6. Господарський Кодекс України. С. 35-48

ТЮРІНА НІЛА МАРКІВНА
НАЗАРЧУК ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА
Хмельницький національний університет

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

Війна Росії проти України стала викликом для усього українського бізнесу. Компанії та підприємства змушені евакуйовувати співробітників та перевозити потужності у більш безпечні регіони.

За результатами досліджень, що проводила компанія Ernst & Young (EY), яка є однією із найбільших у світі міжнародних компаній щодо надання аудиторських, консультаційних та юридичних послуг, 74 % бізнес-структур в Україні створили антикризові команди. Наразі є нагальна потреба на підприємствах у формуванні спеціальної команди експертів із чітко розподіленими функціями, що здатні терміново збирати та аналізувати інформацію, оперативно ухвалювати рішення та реалізувати необхідні антикризові заходи для забезпечення безперебійної діяльності бізнесу з мінімальними фінансовими та іміджевими втратами. За даними бліцопитування компанії EY, проведеного у бізнес-структурах на території України у період війни, понад 90 % антикризових команд мають у складі представників HR- та фінансових менеджерів. Це призводить до висновку, що в роботі таких

команд найвищим пріоритетом є розв'язання завдань, пов'язаних із роботою персоналу та фінансовим станом компаній. Також більше ніж 70 % компаній зазначили, що мають у складі антикризової команди представників юридичної та IT-сфери [1].

В умовах воєнного стану до традиційних ризиків, що притаманні кризовим умовам, доєднались ризики, пов'язані з фізичною безпекою працівників, руйнуванням потужностей та логістичних ланцюгів підприємств тощо. За таких умов наявність антикризової команди, яка буде координувати діяльність різних підрозділів компанії, є вкрай необхідною. І головним завданням такої команди має бути мінімізація негативного впливу кризових ситуацій на діяльність бізнесу. За рекомендацією компанії EY доцільно ідентифікувати три стадії кризи та завдання, які має виконувати антикризова команда:

- період стабільності - запобігання кризі (моніторинг стану підприємства, прогнозування потенційних ризиків та розроблення запобіжних заходів);
- період кризи - протидія кризі (детальна діагностика ситуації, розроблення антикризового плану, розподіл обов'язків між відповідальними особами та контроль за виконанням запланованих заходів);
- після кризовий період - робота над помилками, аналіз впливу кризи на діяльність підприємства, оцінка ефективності роботи антикризової команди, формування висновків та пропозицій для протидії кризам у майбутньому.

Такий підхід до означення стадій криз та визначення завдань, що потребують вирішення на кожній стадії, заслуговує уваги оскільки підтверджений, проведеними раніше, теоретичними та практичними дослідженнями зарубіжних і вітчизняних науковців та фахівців-практиків.

З перерахованих вище етапів найважливішою та найактивнішою стадією антикризового управління є протидія кризі, що вже настала. Функції антикризової команди для ефективної реалізації завдань цієї стадії кризи можуть зводитись до таких:

- забезпечення фінансової стабільності бізнес-структури під час кризи;
- реалізація рішень, спрямованих на підтримку постраждалих під час кризи співробітників, релокація співробітників;
- комунікація з працівниками, партнерами, ЗМІ тощо;
- оцінка фізичних збитків необоротних та оборотних активів, нанесених компанії та розв'язання питань, пов'язаних зі страховими відшкодуваннями;
- забезпечення безперервної роботи IT-сфери компанії;
- співпраця з місцевими та національними правоохоронними органами;
- оцінка ризиків, правомірності антикризових планів та їх юридичних наслідків.

Зважаючи, що найвищим пріоритетом діяльності антикризової команди має бути робота з персоналом бізнес-структури скористаємось напрацюваннями третьої онлайн-зустрічі «ANTI-Crisis Camp: Антикризові HR-інструменти» від robota.ua, Української Асоціації HR-професіоналів та SMART business, де були сформульовані найважливіші сучасні антикризові HR-інструменти та коротко прокоментуємо їх [2].

1. Віддалена робота. Це нова реальність, вимушена, але корисна можливість виконувати віддалено роботу, використовувати технології, інструменти управління віддаленими командами та розвивати відповідні навички працівників (наприклад, тайм-менеджмент, особиста ефективність). Важливо налагодити систему віддаленого доступу працівників до важливих документів у режимі 24x7, безпечний віддалений доступ до ресурсів компанії, зокрема, із персональних пристроїв. Як переконує світовий досвід такий тип роботи має багато своїх переваг.

2. Горизонтальний розвиток. Зосередження основної уваги на створені нових продуктів, створенні активів у різних галузях для збереження бізнесу та команди, переорієнтація команди на найбільш актуальні напрямки діяльності. В умовах турбулентних змін горизонтальний розвиток набуває особливого значення.

3. Онлайн-комунікації. При віддаленій роботі спілкування між колегами стає над важливим. Формувати команди необхідно з людей, які мають спільні цілі, цінності, прагнуть підтримувати зв'язок на відстані. Популярний формат спілкування – кава-брейк онлайн та чати на теми, які не стосуються роботи.

4. Здоров'я працівників. Фізичне та ментальне здоров'я, безпека працівників має бути пріоритетом компаній, цінним ресурсом, який допоможе досягти у майбутньому ефективних бізнес-результатів. Наразі популярними стають лінії психологічної підтримки для працівників, онлайн-тренування, вебінари з розвитку усвідомленості та інші практики. Також у тренді корисний контент для батьків щодо взаємодії з дітьми та онлайн-заходи для дітей працівників, тобто компанії все частіше опікуються питаннями, які безпосередньо не стосуються роботи.

5. Залученість працівників - основний фактор успіху бізнесу, особливо в кризу. Працівники мають відчувати, що компанія піклується про них (безпека, компенсації, стабільність) та бізнес-рішення приймаються з огляду на інтереси команди. Турбота компанії про людей, відкритість та прозорість у прийнятті управлінських рішень зменшує рівень тривожності, позитивно впливає на ефективність і продуктивність праці членів команди.

6. Комунікації. Важливість цього інструменту в кризові часи неможливо переоцінити. Необхідно побудувати комунікації для усіх ланок працівників, менеджерів та інших зацікавлених сторін. Комунікації краще будувати в форматі діалогу, постійно проводити опитування про дієвість впровадженої антикризової стратегії. Варто подбати про ефективність комунікацій в онлайн-форматі, доцільно використовувати інструменти, які створюють ефект живого спілкування, наприклад, за допомогою колективних сесій відео зв'язку.

7. Визнання. Коли підлеглі працюють віддалено їм важко зрозуміти, чи помічає та цінує компанія їх внесок. Тому варто адаптувати до умов, що склалися, системи оцінки результатів роботи, компенсаційні механізми, для розуміння, що відстань не є перепоною для оцінювання внеску та визначення величини винагороди за продуктивну працю.

8. Баланс навантаження. Як свідчить практика віддалений режим роботи збільшує, а не зменшує для працівників обсяг роботи. Тому актуальним наразі є налагодження комфортного для підлеглих графіка роботи, відслідковування, за можливості, щоб навантаження не призводили до вигорання особистості. Також необхідно формувати в команді розуміння, що в кризові часи навантаження та зусилля можуть тимчасово збільшуватися.

9. Розвиток. Програми навчання та розвитку персоналу потрібно адаптувати до змін, зокрема, зосередження на управлінні віддаленими командами, ефективна робота на ремоуті, онлайн-комунікації, облаштування віддалених робочих місць, використання технологій віддаленого зв'язку, обслуговування клієнтів у дистанційному режимі, усвідомленість та критичне мислення тощо.

10. Управління змінами. Надзвичайно важливою є стабільність та рівновага самих лідерів компанії, їхня готовність постійно бути на зв'язку з працівниками, доступними для команди форматами (щотижневі онлайн-зустрічі з топ-керівниками, гарячі лінії для працівників). А також важливою є здатність топ менеджерів приймати швидкі та помірковані рішення, залучати підлеглих до антикризової програми дій, організація консультацій від HR бізнес-партнерів.

11. Планування криз. Компаніям варто складати плани на випадок криз за різними сценаріями. Важко усі обставини передбачити, проте планування майбутньої діяльності дозволяє бізнес-структурі підготуватися до зовнішніх змін. Такі плани повинні бути гнучкими, стратегія має швидко адаптуватися до змін. Також бізнес-структурам важливо планувати відновлення бізнесу в посткризовий період з врахуванням викликів нової реальності.

12. Толерантність. Варто ставитися з розумінням до членів команди, які опинилися в складній ситуації, під впливом надзвичайної тривожності обставин та інформаційного тиску,

необхідно усім підтримувати одне одного, бути здатними толерантно ставитись до інакшості оточуючих, це невід'ємна складова сучасного життя та умова органічного співіснування різних людей в одному суспільстві та на одному підприємстві.

Таким чином, виклики, що пов'язані з попередньою пандемією та війною в Україні спричинили потребу у докорінній трансформації HR-менеджменту бізнес-компаній шляхом створення на більшості з них антикризових команд із визначенням їх кадрового складу, функціональних обов'язків, конкретизації завдань до вирішення в умовах кризи та означені найважливіших сучасних антикризових HR-інструментів.

Література

1. Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв'язанні питань воєнного часу. Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/211996_komandn-rshennya-liga360-yak-dopomzhniy-zasb-dlya-antikrizovikh-komand-u-rozvyazann-pitan-vonnogo-chasu
2. Онлайн-зустрічі «ANTI-Crisis Camp: Антикризові HR-інструменти» від robota.ua, Української Асоціації HR-професіоналів та SMART business, Режим доступу: https://hrpro.com.ua/novini-ta-trendi/12antikrizovih-hr-instrumentiv/

БЕЗТЕЛЕСНА ЛЮДМИЛА ІВАНІВНА
Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне)

ПЕРСОНАЛ І СПОЖИВАЧІ: ПОШУК СПІЛЬНОГО І ВІДМІННОГО У РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Бізнес – це діяльність, яка спрямована на отримання прибутку, що вимагає реалізації бізнес-менеджментом - процесу координації і об'єднання трудової діяльності персоналу таким чином, щоб вона була ефективною (мінімізація витрат) і результативною (високий ступінь досягнення цілей). Завданням бізнес-менеджменту є ефективне управління ресурсами. Звісно, що ресурси бізнесу є внутрішні – серед них, персонал, що виконує поставлені завдання, та зовнішні – це споживачі, дії яких – купівля товарів та послуг, дають змогу бізнесу досягати своєї мети – отримання прибутку.

Закономірно виникає запитання, що є спільним у бізнес-менеджменті для обох груп ресурсів «персоналу» та «споживачів»? Як мають діяти менеджери, щоб максимізувати ефективність, управляючи цими обома ресурсами? На моє переконання, бізнес-менеджери мають формувати емоційну прив'язаність як споживачів, так і персоналу до бізнесу. Саме емоційна прив'язаність формує їх економічну поведінку.

У системі бізнес-менеджменту позитивні емоції споживачів визначаються їх задоволеністю і лояльністю, а рівень їх вимірюють індексами споживчої задоволеності (CSI) і споживчої лояльності (NPS). CSI – це оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з бізнесом. NPS - це показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим чи друзям, на основі свого клієнтського досвіду. Вимірювання CSI і NPS дозволяють своєчасно розробляти і впроваджувати покращення, які не лише гарантують стабільний прибуток, але й підвищити його.

Задоволеність є ключовим фактором утримання клієнтів і формування споживчої лояльності. Споживча лояльність для бізнесу забезпечує безліч переваг, а саме: 1) залучити нового клієнта набагато дорожче, ніж зберегти вже існуючого; 2) якщо зменшити відтік клієнтів на 5%, то дохід можна збільшити на 25-90%; 3) лояльні клієнти купують в 4 рази частіше, ніж інші; 4) у багатьох нішах до 85% нових клієнтів приходять за "сарафанним радіо"

від лояльних клієнтів.

Бізнесу важливо вимірювати споживчу задоволеність і відбувається це за такою схемою. Споживачам після придбання товару чи послуги пропонується заповнити анкету з питанням: «З якою вірогідністю ви б порадили цю компанію другу»? оцінки якості взаємодії з підприємством, процесу продажу за 10 бальною шкалою, де 1 – найнижча, а 10 – найвища якість та з проханням підказати, як ще можна покращити процес. Усі одержанні анкети розділяють на три групи за кількістю балів : 1 (9-10); 2 (7-8); 3 (9-10). Результати відповідей дають можливість сегментувати клієнтів.

«Критики» («детрактри») - незадоволені клієнти, які можуть давати негативні відгуки про підприємство (1-6 балів).

«Нейтрали» - задоволені клієнти, але не прихильники підприємства, які при вигідніших умовах, пропозиціях відійдуть до конкурентів (7-8 балів).

«Промоутери» - лояльні клієнти, які рекомендують підприємство, товар чи послугу своїм друзям чи знайомим, забезпечуючи притік нових клієнтів (9-10 балів). Індекс задоволеності споживачів (CSI) розраховується як відношення кількості анкет з відповідями (9-10 балів) до загальної кількості анкет, що виражено у %. Індекс споживчої лояльності (NPS) розраховується як різниця між відсотком промоутерів та критиків (детракторів).

Значення NPS може коливатися в межах від -100% і до +100. Додатне значення NPS свідчить про перевагу лояльних клієнтів, а від'ємне про їх нестачу. Окрім того, якщо:

- індекс більше 50% – то, компанія в числі лідерів ринку, продовжує утримувати позиції;
- індекс від 30% до 50% – теж непоганий результат, але несприятливий інцидент або низка помилок може похитнути репутацію;
- індекс до 30% – свідчить про наявність невеликих проблем в продукті або сервісі, вимагає уваги усіх відділів, які взаємодіють з клієнтом або впливають на розробку продукту або сервісу;
- індекс менше 0% (негативний) – означає, що кількість незадоволених клієнтів істотно перевищує кількість ваших задоволених споживачів, а за наявності альтернатив на ринку компанія не зможете утримати покупців.

Ця класифікація усереднена — значення NPS може мінятися залежно від бізнесу (табл.1).

Таб. 1. Середній NPS різних бізнесів (Організація Net Promoter Score Benchmark) [1]

Вид бізнесу	NPS, %
продаж автомобілів	48
розробка і продаж ПЗ	41
побутова техніка	40
Страхування	37
роздрібна торгівля	35
Кредитування	30
охорона здоров'я	26
ресторани і кафе	20
інтернет-провайдери	16

Лояльні споживачі разом з новими покупцями забезпечують зростання прибутку. Ріст лояльності на 2% допомагає знизити бізнесу витрати на 10%. Це в свою чергу веде до збільшення прибутку бізнесу, в середньому, на 16% без підвищення цін.

І якщо для споживачів позитивні емоції створює персонал бізнесу, маркетологи і менеджери з продажів, то для персоналу їх продукують роботодавці (власники чи топ-

менеджери бізнесу). Лояльність персоналу – це його довіра керівництву підприємства в цілому і сумлінне виконання ним своїх обов'язків, а її формуванням займають HR-менеджери. HR-менеджери, проводять опитування і визначають рівень лояльності персоналу до бізнесу, задаючи лише одне питання: «Чи готові ви рекомендувати нашу компанію як роботодавця своїм друзям та знайомим?» та співробітник відповідає за 10-бальною шкалою. Але у сучасних умовах для прискореного розвитку бізнесу однієї лояльності персоналу замало, бо нинішнє покоління, маючи підприємницькі задатки вимагає від роботодавця формування партнерських відносин, у яких роботодавець буде ментором, наставником [2]. Необхідно для формування емоційної прив'язаності персоналу реалізовувати програми формування залученості.

Залученість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує персонал виконувати їхню роботу якомога краще. Інші джерела трактують її, як процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень, що забезпечує їх вплив на діяльність організації [3,4].

Залученість співробітників, більшою мірою, залежить від керівників бізнесу. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра топ-менеджменту в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто. За даними Gallup, залученість співробітників на 70% залежить від керівництва. Тому головний акцент в підвищенні залученості персоналу ставиться саме на розвиток керівника та його взаємодію з працівниками. Роботодавець у цьому питанні забезпечує плацдарм – офіс, ресурси для HR-ів, щоб вони могли працювати над покращенням залученості та створювати комфортні умови праці.

За даними компанії Gallup лояльні працівники демонструють вищу залученість, а незалучені нижчу. Залучені та незалучені працівники визначаються за такими ознаками.

Ознаки залученого співробітника:

- рекомендує компанію як роботодавця;
- докладає додаткових зусиль для досягнення результату;
- дії, що виходять за рамки свого функціоналу (проявляють ініціативу, висувають пропозиції, працюють в нових проєктах).

Ознаки незалученого співробітника:

- імітує трудову діяльність, під час роботи займається сторонніми справами;
- якщо виникають труднощі або нестандартні ситуації, він не бере на себе відповідальність та чекає вказівок керівника;
- часто зриває терміни робіт;
- працює від «дзвінка» до «дзвінка»;
- протидіє нововведенням;
- керівник не може змотивувати такого співробітника;
- не спілкується з іншими співробітниками.

Із наведених прикладів у [2] висока залученість персоналу для бізнесу допомагає досягнути більших результатів тими ж людськими ресурсами; співробітники за своїм внутрішнім переконанням працюють з максимальною віддачею. Залучених працівників не потрібно постійно мотивувати; персонал легше сприймає зміни та нововведення; суттєво підвищується рівень позитивного емоційного фону в колективі; співробітники легше спілкуються між собою, їм ніколи пліткувати, зациклюватися на якихось дрібницях. У залученому колективі позитивна робоча атмосфера та відсутні конфліктні ситуації.

США втрачає більше $ 550 млрд. через низьку залученість співробітників. Компанії втрачають додатковий прибуток через те, що співробітники не викладаються на повну та працюють з меншою ефективністю (результати аналітики компанії Gallup).

За даними з останнього звіту Gallup, по всьому світу тільки 15% співробітників залучені, 67% – не залучені, 18% – активно не залучені [2].

Серед зарубіжних компаній, які надають вагому значущість необхідності підтримування високий рівень залученості персоналу є американська компанія Amazon, яка після викупу компанії Zappos, що використовує щастя персоналу як бізнес-модель, підвищила обсяги продажів на 31 %. У персоналу компанії немає чітко закріплених посадових обов'язків, адже вони можуть стати не актуальним при зміні цілей. Саме тому, кожен із працівників бере на себе кілька ролей (в середньому 7), таким чином ми отримує універсальних і взаємозамінних співробітників, які відчувають відповідальність та причетність до результатів діяльності компанії, що в свою чергу формує лояльність співробітників і як результат лояльність споживачів [5, с. 68].

Отож, у сучасних умовах реалізації бізнес-менеджменту доцільно формувати емоційну прив'язаність у споживачів і персоналу; проводити вимірювання лояльності як споживачів, так і персоналу. Проте, реалізації програм лояльності персоналу у сучасних умовах недостатньо, що обумовлює потребу в формуванні та впровадженні заходів із залученості персоналу. Добре спроектована і реально функціонуюча система бізнес-менеджменту має у сучасних умовах реалізовувати програми з формування залученості персоналу, що згодом відобразиться на підвищенні лояльності і споживачів бізнесу.

Література

1. Індекс NPS або як виміряти лояльність клієнта. Пара. 2021. URL: https://para.school/blog/analytics/indeks-nps-ili-kak-izmerit-lojalnosti-klienta

2. Маркасьян П. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. 2020. URL : https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobitnikiv-po

3. Щетініна Л.В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. 2017. С.259-266.

4. Калько І.Р., Марценюк О.В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. С.224-228.

5. Богоявленський О. В., Клочко В. М., Шеховцова Я. С. Вдосконалення корпоративної культури на підприємстві. Приазовський економічний вісник. Приазов. 2019. Вип. 4. С. 67–71.

ЗАХАРОВА ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА
Черкаський державний технологічний університет

ІНТЕНСИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Процедура підвищення кваліфікації виступає основним інструментом професійного розвитку персоналу незалежно від приналежності підприємства до того чи іншого виду економічної діяльності, так як під час її реалізації працівники різних професійно-кваліфікаційних рівнів набувають знань про сучасні зразки техніки та нові технології, інноваційні прийоми і методи праці, що можуть бути використаними в їх практичній діяльності, знайомляться з новітніми підходами до організації виробничої діяльності та прийняття управлінських рішень. Тобто можна вважати, що процедури підвищення кваліфікації виступають інструментом доставки нових інноваційних знань на підприємство у вже адаптованій та найбільш зручній для використання формі, що має стати драйвером його стратегічного розвитку. Для того, щоб забезпечити безперервний процес оновлення знань та навичок персоналу підприємства, що є основною умовою концепції навчання протягом життя та вимогою забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємству на ринку, процедури підвищення кваліфікації працівників всіх професійно-кваліфікаційних груп мають

реалізовуватися з певною періодичністю у часі. Означена періодичність для конкретної професійної позиції має визначатися залежно від таких параметрів, як поточна виробнича потреба та середній рівень продуктивності праці у підрозділі, прогресивність технології виробництва та важливість виконуваних працівником робіт для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Хоча на практиці основним критерієм, що визначає періодичність процедур підвищення кваліфікації, виступає обсяг коштів, які є у розпорядженні підприємства і які можуть бути спрямованими на ці потреби.

Періодичність підвищення кваліфікації визначається тим часовим відрізком, який для конкретного працівника або в середньому для групи працівників проходить між двома послідовними процедурами навчання та згідно з діючим в Україні «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві» не може перевищувати п'яти років [1]. Отже, відповідно до тексту даного Положення кожен виробничий робітник має проходити процедуру підвищення кваліфікації принаймні один раз на п'ять років, не рідше. Це мінімально припустимий термін, дотримання керівництвом підприємства якого дозволить оновлювати знання персоналу відповідно до тих нововведень, які відбулися в конкретній галузі в країні та світі останнім часом. Що ж стосується періодичності підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та службовців, то для цих категорій персоналу нормативних вимог на державному рівні не запроваджено і значення показника буде визначатися окремо для кожної посади та безпосереднього компетентістного рівня особистості, яка її обіймає. При цьому керуватися слід темпами знецінення знань, або так званим періодом їх напіврозпаду, та кінцевими показниками діяльності підрозділу.

На сьогоднішній день оцінити загальну ситуацію в Україні з періодичністю підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів господарювання того чи іншого виду економічної діяльності практично неможливо через введення в дію Наказу Державної служби статистики України №29 (170/26615) від 31.01.2015 р. «Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Державного комітету статистики України від 06.11.2006 р. №508 «Про затвердження Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»». Цим наказом починаючи з 2015 р. було скасовано форму статистичної звітності суб'єктів господарювання №6-ПВ (річна) і тому 2014 р. став останнім, коли у Статистичному щорічнику України офіційно публікувалися дані за категорією «Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників» у розрізі регіонів та видів економічної діяльності.

У державній статистиці показники, що з різних боків характеризують діяльність підприємств лісового господарства України, відносяться до виду економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство». Офіційні статистичні дані про чисельність працівників, що протягом 2008-2014 рр. проходили процедури підвищення кваліфікації для даного виду економічної діяльності дозволили розрахувати середню періодичність підвищення кваліфікації найманих працівників, рис. 1. Цінність розрахованого показника полягає у тому, щоб наочно продемонструвати всю глибину проблеми із професійним розвитком персоналу в галузі. Особливо це актуально в сучасних реаліях швидкозмінних умов і вимог ринку, що багаторазово посилюються повномасштабною війною в країні.

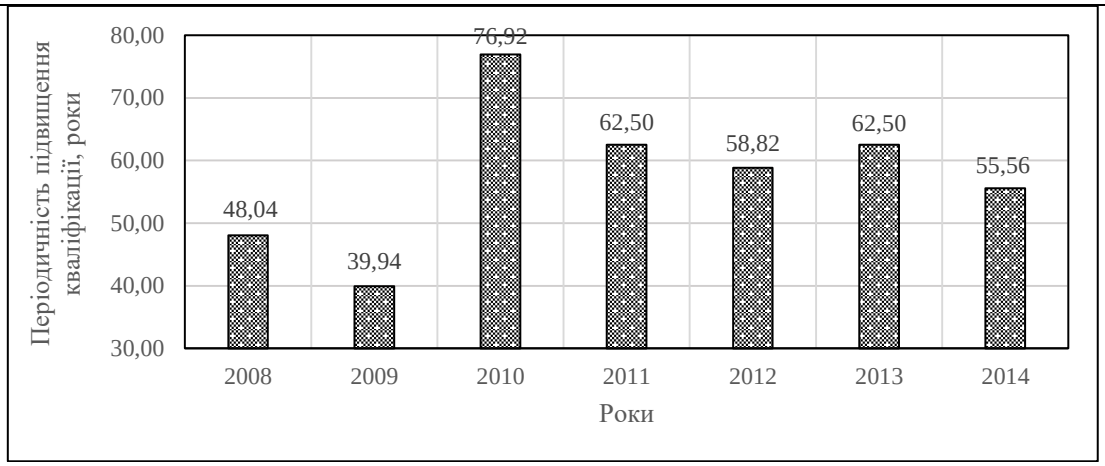

Рис. 1. Розрахункова середня періодичність підвищення кваліфікації найманих працівників за видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство» за період 2008-2014 рр.

Джерело: розраховано на основі [2]

Аналіз наведених даних дозволяє зробити невтішний висновок – ситуація з оновленням знань працівників у лісовому господарстві протягом вже досить тривалого часу була дуже складною та навіть наближеною до критичної, так як середня періодичність підвищення кваліфікації персоналу від 7,99 до 15,38 разів перевищувала її нормативно припустимий рівень. Отже, можемо припустити, що рівень знань працівників галузі на момент вторгнення сусідньої країни в Україну й окупацію та анексію нею окремих українських регіонів скоріш за все не відповідав вимогам сучасного ринку. Знаючи ж ті тенденції, які відбувалися в суспільно-політичному житті, епідеміологічній обстановці та соціально-економічній сфері країни протягом 2015-2022 рр. можемо припустити, що реальна картина з процесами професійного розвитку працівників лісового господарства навряд чи суттєвим чином покращилася і скоріш за все періодичність підвищення кваліфікації у цей період не досягла нормативного рівня. Це припущення є вірним, так як у 2020 р. підвищило кваліфікацію лише 2,0% працівників лісового господарства, що дорівнює 48,8 рокам середньої періодичності їх професійного розвитку [3, с. 25].

Водночас навіть і в такій не дуже райдужній ситуації можливо знайти привід для оптимізму. По-перше, стан справ з періодичністю підвищення кваліфікації працівників галузі протягом досліджуваного періоду можна вважати ще задовільним, так як у 2002 р. значення цього показника дорівнювало аж 113,76 роки [4, с. 109]. По-друге, починаючи з 2011 р. інтенсивність процесів підвищення кваліфікації персоналу все ж таки почала демонструвати певну тенденцію до зростання, хоча і не досягла навіть рівня 2009 р. Водночас, не зважаючи на умовно позитивну тенденцію, при значенні показника, досягнутого у 2014 р. один середньостатистичний працівник сільського, лісового та рибного господарства України зможе пройти процедуру підвищення кваліфікації лише один раз за своє професійне життя у галузі. Так, навіть якщо людина прийде на підприємство галузі у віці 20 років і гіпотетично відразу пройде процедуру підвищення кваліфікації, то при поточній інтенсивності процесів професійного розвитку наступну процедуру він має пройти лише у віці 75 років, тобто 20 років + 55,76 років. Звісно, що за таких умов немає жодного шансу втілити у життя принцип безперервного професійного розвитку персоналу, що суттєвим чином обмежує можливості підвищення кінцевих фінансово-економічних показників діяльності підприємств лісового господарства. А це, у свою чергу, негативним чином позначається на тенденціях соціально-економічного розвитку тих регіонів країни, які спеціалізуються на цій сфері діяльності, зменшує їх шанси на повноцінну участь у процесах смарт-спеціалізації означених територій

та виведення економіки України з кризового стану у повоєнний період.

Література

1. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві / Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України № 127/151 від 26.03.2001 р. Офіційний вісник України. 2001. № 15. Ст. 667.
2. Статистичні щорічники України за 2008-2014 рр. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.
3. Публічний звіт голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2020 р. URL: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/publichniy-zvit-derzhlisagentstva-za-2020.pdf.
4. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: моногр. Донецьк: ТОВ «ДРУК-ІНФО», 2010. 378 с.

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ГУЛА ГЛІБ СЕРГІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ІНСТРУМЕНТИ ТАРГЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам доцільно впроваджувати у свою діяльність передовий управлінський досвід, згідно з яким в основу розвитку ставиться концепція маркетингового управління. Саме використання в своїй практиці маркетингової концепції дозволить підприємствам сформувати ефективну систему стратегічного маркетингового управління, забезпечуючи тим самим високу конкурентоспроможність та якісну адаптацію до ринкових умов.

При цьому для повноцінного функціонування системи стратегічного маркетингового управління підприємствам необхідно володіти відповідним інструментарієм з метою оптимальної обробки інформаційних даних та прийняття ефективних стратегічних рішень[3].

Відзначимо, що в сучасних умовах відбувається посилення ролі маркетингового інструментарію і він поступово перетворюється на вагомий стратегічний ресурс, на основі якого підприємства вибудовують свої конкурентні переваги.

Отже, сьогодні маркетинговий інструментарій є важливим стратегічним ресурсом в управлінні бізнес-процесами.

На теперішній час це є таргетована реклама за допомогою якої можна перенести свій бізнес в інтернет та не витрачувати кошти на оренду комерційного приміщення.

Після COVID-19, велика кількість бізнесів перейшла у онлайн формат, для того, щоб підлаштувати під себе реалії того часу. Це зовсім змінило світобачення людей, люди перестали сидіти в ресторанах, купувати їжу в магазинах та ходити на шопінг в торгові центри.

Люди стали купувати все, що було їм потрібно через інтернет, через таку активну діяльність людей, які хотіли щось купити в інтернеті, арбітраж трафіку задихав свіжим повітрям.

В основному рекламу бачили в найпопулярніших соцмережах таких, як:

- Instagram
- Facebook
- Tik-Tok

Через це акції цих компаній стрімко піднялись в гору від великого попиту реклами.

За прогнозами Forbes, у 2020 році продажі через соцмережі стали ключовим трендом в маркетингу, а значить, в недалекому майбутньому якісні тексти в соцмережах стануть ще більш важливими. Клієнти зацікавлені в інтерактивності та хочуть отримувати відповіді на свої запитання в будь-який час доби. Відтак клієнти стають все більш вимогливими та читають тільки найцікавіше.

Хороший пост в соцмережі повинен допомогти клієнту уникнути небезпеки (наприклад, витратити свої гроші на поганий товар), знайти відповідь на запитання чи реалізувати свою мету. Щоб завоювати повагу аудиторії, потрібно дотримуватися професійних правил копірайтингу при написані текстів. Вони є практично в кожному підручнику і в будь-якому випадку зайвими в роботі SMM-фахівця не будуть.

На прикладі реального магазину «Все для дому», який до 2022 року існував в офлайн форматі, але в зв'язку з війною в Україні, під постійними тривогами бізнес стало неможливо вести як рашіше, тому потрібно було приймати якісь рішення, щоб спасти бізнес. Найкращим рішенням для цього було перевести бізнес в онлайн формат, для якого потрібен був тільки склад у якому знаходиться весь товар та офіс у якому працює арбітражна команда. Майже всі гроші, які б використовувались на утримання магазинів було акумульовано в рекламні кампанії і т.д[2].

Арбітражна команда досліджуваного інтернет магазину включає в себе (рис.1.):

Teamlider – це людина яка керує усією командою і допомагає коли виникають які запитання чи проблеми.

Targetologist – це людина яка відповідає за рекламу.

Creatologist – це людина яка відповідає за креативи.

Farmer – це людина яка створює рекламні акаунти та інші розхідники для запуску реклами.

Programmer – це людина яка відповідає за сайт та інші технічні питання.

Також є call-center, які приймають замовлення, швеї, які шиють вироби та комірник, який відправляє замовлення.

Схема арбітражної команди:

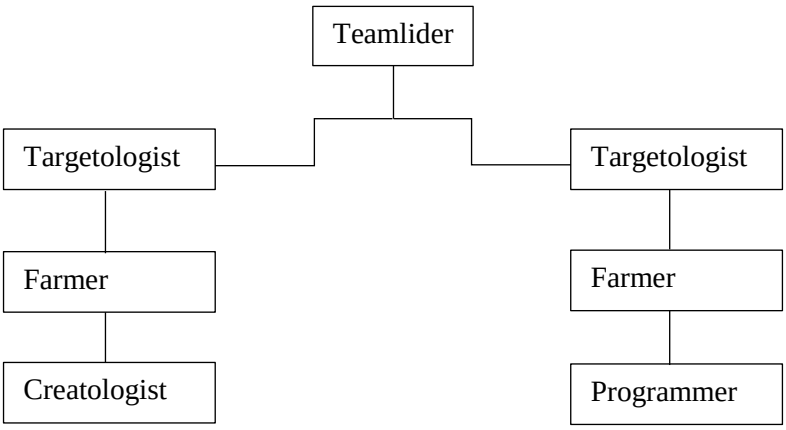

Рис. 1 . Схема арбітражної команди

У великих компаніях таких команд може бути понад 10 шт.

Нажаль, COVID-19 та війна навчила малий середній та будь-які види бізнесу пристосовувати до нових умов та утримуватися на плаву. Але багато бізнес- процесів змушені були піти з ринку. А той бізнес, що змінив тактику діяльності зможе підтримувати економіку під час кризових ситуацій так як сплачує податки. В тергетованій рекламі це - НДС у Facebook

це 20% від затрат на рекламу та 18% від доходів[1].

Для малого бізнесу найкращим рішення під час війни це перейти в онлайн режим щоб і далі продовжувати свою діяльність і уникнути банкрутства.

Література

1.Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. URL: https://doi.org/10.20535/2307- 5651.18.2021.240678 (дата звернення: 25.10.2022).

2.Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. К 78 Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. – 454 с.

3.Шестакова А.В. SMM та аналітика ринку : навч. посібн. [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. – 215 с.

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ПОЛЬНА ІННА АНАТОЛІЇВНА
МУЗИЧКО АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА
Хмельницький національний університет

МОДЕРНІЗАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Медицина є частиною критичної інфраструктури, адже від її роботи залежить не тільки здоров'я, а й життя українців. Через повномасштабну війну Росії проти України усі змушені адаптуватися до багатьох нових викликів у підтримці бізнесу, команд та держави.

З початком війни в Україні медицина докорінно змінилась, в тому числі змінилося і медичне трудове законодавство. Багатогранний характер проблем менеджменту закладів охорони здоров'я, нові виклики сучасності, серед яких:

- потреба забезпечення збалансованого розвитку всіх інституційних секторів, цифровізація та ноосферизація всіх сфер життєдіяльності;
- проведення медичної реформи, необхідність подолання глобальної потреби швидкого забезпечення медичними препаратами та медичним обладнанням під час воєнного стану;
- забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

В Україні значні кошти витрачаються на запобігання продовження воєнного стану , тоді, як іншим захворюванням приділяється неналежна увага, не вкладаються належні кошти у наукові дослідження, модернізацію інфраструктурного супроводу закладів охорони здоров'я, розвиток кадрового потенціалу, інноватизацію форм та методів лікування. Тому в сучасних умовах об'єктивно необхідною є побудова нової моделі охорони здоров'я, яка має бути спрямована на покращення рівня життя населення України [1].

Із розповідей рідних людей, за результатами дослідження в медичних закладах можна зробити висновок , що є глобальна потреба швидкого забезпечення медичними препаратами та медичним обладнанням під час воєнного стану . Гуманітарна допомога та препарати , не надходить до медичних закладів , через те що до їх пре ходження вони уже продані .

Тоді, як основна мета державного управління охороною здоров'я – це забезпечення гарантованого державою права громадян на медичну допомогу, створення прийнятних умов життєдіяльності, попередження захворювань та надання якісних, достатніх за обсягом послуг. Принципова особливість сучасної державної політики в сфері охорони здоров'я в тому, що вона реалізується в контексті адміністративної і бюджетної реформ, спрямованих на перехід

від концепції управління витратами до управління за результатами. Унікальний характер охорони здоров'я, як соціального і водночас особистого блага підкреслює роль державного регулювання, яке є найважливішим важелем ефективного управління в цій сфері.

Медична реформа в Україні визначила цілий ряд проблем, які стосуються зміни підходів до управління сферою охорони здоров'я, це:

- створення конкурентного ринку якісних медичних послуг;
- автономізації медичних закладів та їх ресурсного забезпечення;
- запровадження нового механізму фінансування медичних закладів;
- формування сучасної моделі компетенцій для керівників некомерційних медичних установ;
- модернізації внутріорганізаційного менеджменту закладів охорони здоров'я.

Тобто все це вимагає вироблення стратегічної замінами управління в сфері охорони здоров'я, яка знаходиться в умовах постійних трансформаційних змін[3].

Основні виклики та акценти в роботі. Насамперед – це безпека працівників ,а також активів. У перші дні повномасштабної війни частина співробітників вимушено переселилися у більш спокійні регіони України або виїхали за кордон. Наразі більшість наших колег вже повернулися або планують повернутися найближчим часом. Один із пріоритетів медицини та держави загалом – створити умови, щоб ті, хто виїхав, хотіли повернутися жити й працювати в Україну. Також важливим є бронювання, тобто відстрочка від мобілізації, військовозобов'язаних співробітників на ключових для підприємства позиція.

Збереження команди та відновлення роботи. На початку повномасштабної війни виробничі процеси призупинилися, а частина працівників виїхали з рідних міст та з України. Проте медичним закладам вдалося швидко відновити виробництво. Зокрема, завдяки тому, що фахівців готували як «універсальних», вони заздалегідь опанували кілька напрямків роботи. Однак дефіцит за певними професіями все одно є. Подолати його допоможе додаткове навчання фахівців. Основним завданням стало збереження персоналу. Скорочення не проводилися, зарплати виплачувалися пропорційно завантаженості виробництва. Водночас частина працівників переорієнтувалася – наприклад, залучені до роботи у волонтерській діяльності, займалися питаннями переселення, комплектували аптечки для ЗСУ тощо[2].

Як допомогти колегам покращити емоційний стан. Завжди виявляйте людяність, чуйність та емпатію до своїх колег. Ми, в першу чергу, живі люди ,а вже потім професіонали. Умійте вислухати людину та підтримати її в будь-якій ситуації. Це запорука добрих та відкритих відносин у колективі. До того ж, суб'єктивно людина може не бачити варіанти вирішення своєї проблеми. Ви ж зі сторони зможете подивитись на ситуацію під іншим кутом та допомогти побачити позитив. Але не це головне. Важливіше просто вислухати. Ця маленька деталь здатна покращити стосунки в колективі у десятки разів. HR менеджмент під час війни.

Ефективне планування робочого дня впливає не лише на продуктивність роботи, а й на психологічний стан людини. При наявності чіткого плану, наш мозок сприймає виконані пункти, як невеликі перемоги. Внаслідок чого стимулюється викид в кров дофаміну - нейромедіатора задоволення. Що покращує самопочуття людини та загальний стан організму.

Надання психологічної підтримки, особливо це стосується тих, хто побував у зоні бойових дій. Якщо ви можете організувати її самостійно - чудово. Коли ж відчуваєте, що ваших компетенцій недостатньо, то краще залучити професійного психолога. Сюди ж можна віднести і проведення антистресових практик з експертами. Приділіть більше уваги колективним заходам. Збереження контакту між колегами сприймається як стабільність. Завдяки йому кожен співробітник відчуває підтримку та єдність, сприймає себе частиною цілісного організму під назвою «команда». Це впливає не тільки на психологічний стан кожного, а і згуртовує колектив, дозволяє краще дізнатись сильні сторони один одного та ефективніше взаємодіяти між собою при вирішенні робочих питань.

Чи доцільно зараз розважати колектив HR-менеджменту. Не можна фокусуватись лише на виживанні. Працівники мають бачити, що життя продовжується. Людям важко весь час знаходитись у стані напруження, кожному потрібно перезавантаження та позитивні емоції. Тому проводьте сумісні заходи з колективом. Це можуть бути настільні ігри, спортивні заходи, майстер класи. Чудово розважає онлайн тимбілдинг.

Тому звернення до агенції буде ідеальним варіантом. Якщо ж такої можливості у вас немає, то зробіть міні тимбілдинг власними силами. Це допоможе вашим колегам не тільки зробити пере загрузку, а й підвищити продуктивність і мотивацію за рахунок покращення настрою та неформального спілкування один з одним. Не нехтуйте можливістю покращити хоч якось життя колективу.

Головне, що є у будь- якому бізнесі - це люди. Саме від їх ресурсності залежить наскільки ефективною буде командна робота. Вигоряння ще нікому не йшло на користь, тому намагайтесь попередити його в своєму колективі. Інакше можете втратити цінних працівників, яких замінити не так легко. Турбуйтесь про свою команду і вона відповість вам гарними результатами роботи та високою лояльністю до компанії. Але це –репутація будь якого HR-менеджменту [2].

Література

1. Вітковська Олена HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал: URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/

2. Дмитро Оносовський, старший юрист, Особливості трудових відносин у медичній сфері :URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013743

3. Маєвська Катя Медицина під час війни: як працюють бізнеси та команди URL: https://budni.rabota.ua/ua/news/farmatsevtichna-galuz-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-biznesi-ta-komandi

4. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л: URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
СИДОРЧУК ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ
Хмельницький національний університет

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Ми всі спостерігаємо, як з кожним днем війни РФ провалюється в економічну чорну діру у зв'язку з впровадженням потужних санкцій (зокрема, замороження рахунків, вихід провідних компаній з рашистського ринку) у тому числі, завдяки консолідованій взаємодії нашої влади з представниками країн-партнерів). Економіка України зазнає колосальних збитків від російської збройної агресії, й наразі ці втрати оцінити важко, адже війна триває. Однак, усі ми розуміємо, що битви виграє армія, а війну – економіка.

Розглянемо змінилися ціни та попит.

Одними з перших почали знижуватися ціни на зернові, які з початку нападу РФ злетіли до десятирічного максимуму. Росія вже зібрала близько 125 млн тонн зерна, Україна навіть після зниження вдвічі своїх планів усе одно готова експортувати близько 40 млн тонн.

Панічний попит на газ також зупинився, а разом з ним і зростання цін. За останній місяць довгострокові газові контракти подешевшали майже на 30%, закріпивши тренд.

І не лише щодо газу. Вартість нафти також знизилася за останній місяць відсотків на 20. Причина і в анонсованих обмеженнях ціни ресурсу, і у зниженому попиті через глобальну

рецесію, і у розумінні, що РФ просто не може скоротити видобуток без втрат для власних потужностей, а значить, продаватиме нафту за будь-якої ціни[3].

Дякуючи режиму підвищеної економії, знижуються і ціни на залізну руду. Європейські металургійні заводи через надмірну вартість енергії просто скорочують виробництво, відповідно, знижуючи потребу у сировині. А одного Китаю як споживача, навіть попри його ринкову вагу, замало для суттєвого нарощування попиту. Зрештою, світові ціни, знизившись із березня на 35%, уже коливаються десь на рівні кінця минулого року.

Єдиний енергоресурс, який наразі не дешевшає, — вугілля. З поганих новин — попри всі декларації про скорочення вуглецевого сліду, вугілля все ще потрібне всім, від Японії до Німеччини, і що глибші проблеми на ринку газу, то більше вугілля треба.

За даними Державної служби статистики, споживча інфляція в Україні у вересні зросла до 24,6 відсотків. За рік піднялись ціни на всі основні групи харчових товарів, а овочі зазнали найбільшого здорожчання - на 85 відсотків.

Крім овочів зазнали подорожчання ще низка важливих для нас продуктів. Тож на які ще харчі доведеться розщедритись українцям?

Сільські жителі попри усі біди мали змогу цього сезону виростити непоганий врожай і зробити запаси овочів, фруктів та ягід. Це дозволить їм зекономити на купівлі цих продуктів. До того ж ті селяни, які мають в хліву власне господарство, зможуть також заощадити і не купувати м’ясо та яйця.

На ціни в супермаркетах страшно дивитись. Добре, що у нас є дача і ми маємо змогу там садити город, тому запаслись картоплею, морквою та цибулею. Якби не власні запаси, то купувати це все в магазині було б не зовсім доступно [2].

Зокрема, зросли ціни:

- на хліб (пшеничний зріс у ціні на 28,5%, а житньо-пшеничний - на 12,5%);
- на крупи, зокрема, гречана подорожчала на 25,5%;
- на макаронні вироби - на 24,5%;
- на олію соняшникову - на 11,9%;
- на цибулю ріпчасту - на 27,2% тощо.

До 24 лютого Україна споживала в середньому 1 мільйон тонн на місяць бензину, дизеля та скрапленого газу, а нині споживання знизилося приблизно наполовину

Дефіцит пального в Україні виник внаслідок руйнування основного виробника пального - Кременчуцького нафтопереробного заводу, низки великих нафтобаз, блокування морських шляхів та зупинки постачання з Білорусі ціни на паливо виглядають наступним чином:

- автогаз: в середньому, коштує 30,33 грн/літр. Подекуди ціни навіть нижче 30 грн/літр, середнє здешевлення склало 57 копійок;
- дизельне паливо: в середньому, коштує 55,16 грн/літр. Максимальна ціна склала 52 грн/літр, тобто розцінки майже без змін;
- бензин марки А-95+: в середньому, коштує 51,83 грн/літр;
- бензин марки А-95: в середньому, коштує 50,63 грн/літр;
- бензин марки А-92: в середньому, коштує 49,77 грн/літр; середнє подорожчання бензину всіх трьох марок склало 31 копійку.

Зміни відбулися і в системі виплати заробітної плати [3].

Введення воєнного стану значною мірою вплинуло на функціонування бізнесу в Україні. Роботодавці зіштовхнулись з необхідністю перенесенням робочих процесів та працівників у відносно безпечні регіони країни, а також були вимушені шукати способи мінімізації витрат, зокрема на оплату праці. Заробітна плата є важливим елементом трудових відносин між працівником і роботодавцем, будь-які зміни несуть велику відповідальність.

Умовно можна виділити дві категорії причин, які вимагають змін порядку оплати праці:

- відсутність працівника на робочому місці (служба в Збройних силах України, територіальній обороні або відсутність на роботі з інших причин);

- економічно-господарські (відсутність роботи або коштів на оплату праці).

На сьогодні певна кількість працівників була вимушена залишити свої робочі місця з метою забезпечення власної безпеки та безпеки своїх близьких, для виконання своїх конституційних обов'язків або взагалі зникла. Залежно від причини відсутності на робочому місці, змінюються й особливості нарахування й виплати заробітної плати.

Так, якщо працівника було мобілізовано, або якщо він став добровольцем територіальної оборони, окрім посади та робочого місця за таким працівником зберігається середня заробітна плата. Процедура нарахування заробітної плати для таких категорій працівників залишається незмінною - не рідше двох разів на місяць.

Працівники, які залишили територію бойових дій, але мають можливість виконувати свої трудові обов'язки віддалено, можуть продовжувати працювати за попередніми умовами оплати праці. В такому разі роботодавцю буде достатньо видати наказ про переведення працівника на дистанційну (надомну) форму роботи. З метою контролю у такому наказі також доречно одразу врегулювати всі умови віддаленої роботи [2].

До працівників, трудові завдання яких не можуть бути виконані дистанційно, рекомендується застосовувати нововведення трудового законодавства, зокрема, призупинити дію трудових договорів (деталі в наступних розділах).

Звичайно, існують складні ситуації, коли неможливо відновити зв'язок з працівниками протягом тривалого часу. В такому разі у роботодавця є наступні варіанти дій:

- продовжити виплату заробітної плати у звичайному режимі і табелювати робочий час як відсутність з нез'ясованих причин;

- звільнити працівника за прогул, скоротивши в такий спосіб витрати на заробітну плату;

- призупинити дію трудового договору разом з оплатою праці;

- звернутися до суду із заявою про визнання працівника безвісно відсутнім.

Таким чином, роботодавцю слід попередньо та правильно визначити причину відсутності працівника на робочому місці, запитати надання документів, що підтверджують такі причини, зібрати інформацію про можливе місцеперебування працівника з метою вибору правильного варіанту дій.

24 березня 2022 року набрав чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (далі - Закон), який значно спростив більшість процедур пов'язаних з виплатою заробітної плати.

Основними новаціями стали:

- спрощення процедури зміни умов праці;

- відтермінування виплати заробітної плати;

- надання відпустки за власним бажанням без збереження заробітної плати;

- призупинення дії трудового договору.

Українцям в найближчі місяці потрібно буде підтягнути паски - це факт. Але ціни на продукти - це так мізерно, порівняно з тією ціною, яку ми платимо за свою незалежність.

Література

1.Кириченко Альона. Ціни кусаються: чому дорожчають харчі та що очікувати далі URL: https://www.unian.ua/economics/finance/cini-kusayutsya-chomu-dorozhchayut-harchi-ta-shcho-ochikuvati-dali-12010443.html.- Дата перегляду: 28.10.2022.

2.Іванов Олександр. Споживчий кошик. Які соціальні продукти найбільше подорожчали в Україні під час війни URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-zrosli-cini-na-produkti-pershoji-neobhidnosti-za-chas-viyni-novini-ukrajini-50231522.html.- Дата перегляду: 25.10.2022.

3.Правовий Альянс. Все про оплату праці під час війни: рекомендації роботодавцям. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210454_vse-pro-oplatu-prats-pd-chas-vyni-rekomendats-robotodavtsyam.- Дата перегляду: 22.10.2022.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ТАРАСЕНКО АЛІНА ВІТАЛІВНА
Хмельницький національний університет

HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СИСТЕМНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру.

Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка. Архітектоніка процесу управління являє собою конструювання відносин та компонентів процесу управління у бізнес-модель [3].

Нові соціальні виклики та кризові явища, спричинені COVID-19 змінили настрої та погляди керівників підприємств щодо HR-процесів. За результатами звіту ВЕФ «The Future of Jobs 2020» 43% представників опитаних підприємств вказують, що вони готові скоротити кількість робочих місць через технологічну інтеграцію, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, а 34% планують збільшити кількість персоналу завдяки технологічній інтеграції. До 2025 року кількість часу, витраченого на виконання поточних завдань людьми та машинами, стане однаковою. Значна частка компаній також очікує, що в найближчі п’ять років вони змінять своє місце розташування, структуру бізнес-процесів і чисельність робочої сили через інші фактори, не пов’язані з технологіями.

Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проектів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат. Наука пізнає, генерує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання. Тобто, інжиніринг являє собою систему методичних інструментів вирішення конкретної проблеми через застосування творчого підходу до прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання для формування нової більш ефективної системи розвитку.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту. Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу [3].

HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, яка включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес процеси (адаптація персоналу, розподіл обов’язків за рівням та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу; це все пронизано корпоративною культурою підприємства) та вихід (виконана трудова функція).

Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів конструювання HR-процесів та їх імплементацію у організаційні процеси.

Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг. HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища.

HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика HR-інжинірингу включає новітні інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації.

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак, слід відмітити й можливі негативні наслідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може тривати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довго-очікуваний результат [2].

Література

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.
3. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. Ефективна економіка. 2021.

ГЛУШКО ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ЯЦКОВА КАТЕРИНА ПАВЛІВНА
Хмельницький національний університет

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

На сьогодні HR-менеджмент – одна з головних функцій будь-якої організації, він може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу сучасної організації. Професіонал у сфері HR-менеджменту може стати дійсно лідером майбутнього.

Сучасний етап розвитку HR-менеджменту характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, основними принципами якого є: відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл; інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму менеджера; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації, зокрема; ставлення до людей як ключового й невичерпного ресурсу організації.

Однак, як і раніше, сучасний HR-менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, які б сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації[1].

Можливості сучасного HR-менеджменту пов'язуються з такими його особливостями:

– в основі діяльності сучасних керівників лежить управління змінами;

– у зв'язку з розвитком інформаційних технологій знижується роль менеджерів середньої ланки;

– посилюється взаємозв'язок між видами діяльності HR-менеджера й структурами та культурами організації, практика управління віддзеркалює основні цінності та установки;

– необхідність осмислення великих потоків інформації;

– необхідність розуміння зовнішнього середовища.

Сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб, які функціонально мають координуватися з таких питань,як :

− здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR – аналітики;

− розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу;

– забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики);

− залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу;

− забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу відбору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад);

− підготовка та вдосконалення професійних навичок;

− забезпечення об'єктивного оцінювання службової діяльності;

− запровадження системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів;

− створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу.

Таким чином, практична реалізація HR-менеджменту має охоплювати:

− тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом;

− стратегічний напрямок, орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку персоналу , які будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом.

Можемо зробити висновок, що процедури і технології HR-менеджменту набувають більш людино-центристської спрямованості, шукають, розвивають та використовують талант конкретної людини. При цьому всі виокремлені тренди не заміщують один одного, а доповнюють, підсилюють і розвивають, тим самим прискорюючи реалізацію обраної HR-стратегії та досягнення стратегічних цілей діяльності компаній[3].

На українському ринку праці присутні практично всі без виключення світові тренди розвитку HR-менеджменту, проте вони є характерними лише для крупних прибуткових соціально відповідальних підприємств, які активно розвивають власну HR-стратегію. На жаль, число таких підприємств в країні є незначним, а з початком воєнної агресії РФ воно почало скорочуватися або згортатися та заморожувати програми розвитку HR-менеджменту.

Отже, виходячи з того, що українські суб'єкти господарювання сьогодні функціонують в умовах невизначеності та високого ризику, саме соціальна трудова сфера та персонал мають стати тим «рятівним колом», яке дозволить залишитися підприємству «на плаву». Саме тому керівництво підприємств має чітко зрозуміти, що людський фактор на сьогодні є найбільш важливим і дорогим, і тому доцільно спрямувати достатньо зусиль на підвищення ефективності HR-менеджменту. Орієнтиром руху мають стати встановлені світові тренди розвитку соціально-трудової сфери, а конкретний набір векторів руху буде визначатися в кожному конкретному випадку залежно від масштабів бізнесу, обсягу нагромадженого людського капіталу та наявних фінансових можливостей.

Орієнтація керівництва та менеджерів з персоналу українських підприємств на означені тренди HR-менеджменту при побудові власної стратегії управління персоналом дозволить за сьогоднішніх надто складних умов господарювання та перебування підприємств у зоні дії значної кількості ризиків максимально зберегти їх людський капітал та людський потенціал і навіть знайти можливості для його поступового нагромадження[2].

Сучасний HR-менеджмент характеризує багатоваріантність можливих вирішень, гнучкість і неординарність організаційних ситуацій та неповторність способів дії в конкретній ситуації. HR-менеджмент нас навчає, як, знаючи прийоми, способи та шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху в умовах конкретного підприємства. HR-менеджер стає центральною фігурою керування, розробляє варіанти управлінських рішень, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження управлінських команд.

Література

1.Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18

2. Пересипкіна Н. «Глобальні HR-тренди та їх вплив на управління персоналом в українських компаніях», HR-тенденції [Електронний ресурс]/Режим доступу:https:// kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU03_2017_sml%D0%BF%D0%BF.pdf . – Дата перегляду: 09.11.2022

3.Ушенко Н. В. Трансформаційні зміни ринку праці в умовах формування платформної економіки та її бізнес-сегменту. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №12.

ШЕЛЕСТ ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
ЯБЛОНСЬКИЙ ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ
Хмельницький національний університет

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Все більша частка вартості в світі створюється на стадії досліджень і розробок, маркетингу, обслуговування. Знання сприяють виникненню нових видів діяльності, виробництв і галузей, стають рушійною силою появи нових технологій, основним фактором соціального розвитку та забезпечення добробуту і якості життя людей. Нові технології сприяють прискоренню виробництва нового знання і, як наслідок, економіка перетворюється в систему, що функціонує на основі обміну знаннями і супроводжується їх взаємною оцінкою. Велика роль тут належить креативності, креативним індустріям та, нарешті, креативній економіці, яку економіст і соціолог Річард Флорида назвав «новою економічною епохою XXI ст.» [1, 2].

Провідні економісти відводять креативності велику роль в економічному, культурному, соціальному розвитку країн. На думку члена ради креативних індустрій уряду Великобританії Джона Ньюбігіна, «основним паливом економіки XX ст. була нафта, а паливом XXI ст. – є креативність». Так само, як енергетична політика та доступ до енергії були визначальним фактором геополітики протягом усього XX ст., політика сприяння та розвитку креативності може стати визначальною складовою успіху в XXI ст. [1, 3].

Експерт Світового банку, зазначив, що всі країни тепер у креативній грі, а креативність стала мантрою нашого часу [4].

Разом з тим, креативна економіка в Україні, на жаль, розвивається повільно. Загалом у 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості української економіки (132,4 млрд грн). Такий показник перевищує індикатори 2019 року - 3,9%. Все більше людей обирають роботу у креативних індустріях. У 2020 році цей відсоток збільшився до 4 (360,3

тис. українців). У 2019 році цей відсоток становив 3,8%. Обсяг реалізованої продукції бізнесу у сфері креативних індустрій становив 333,9 млрд грн –3 % від загального обсягу реалізованої продукції в Україні. Загальні тенденції у сфері української креативної економіки засвідчують значну вагомість частки сектору IT у структурі креативних індустрій, а також може вказувати на значну тіньову частку економіки, яка не відображається в статистиці [5].

Проте, на нашу думку, потенціал розвитку сектору креативної економіки в Україні наразі обмежується незначним припливом капітальних інвестицій. Натомість, інвестування в креативну економіку є важливим фактором соціального розвитку, адже у зв'язку із доволі несприятливими соціально-економічними умовами в Україні багато молодих, талановитих людей виїжджають за кордон у пошуках кращої роботи та вищого рівня життя. Інвестування в креативну економіку дозволить талановитим людям реалізовувати себе в Україні та суттєво збільшувати свої доходи без еміграції [1].

Слід зазначити також, що розвиток індустрій креативної економіки відбувається, переважно, стихійно. Можливість одержання високих прибутків у секторі IT, що наразі бурхливо розвивається внаслідок легкого доступу до професії через аутсорсинг, стає рушійним фактором прискореного розвитку комп'ютерних та інформаційних послуг в України та визначає загальну позитивну динаміку сектору креативної економіки. Проте решта сегментів креативної економіки України розвиваються доволі мляво або навіть стагнують. Це зумовлюється низкою причин, серед яких: низький і географічно нерівномірний попит на товари та послуги креативних індустрій, недостатнє фінансування та кадрове забезпечення, прогалини у захисті інтелектуальної власності та авторських прав тощо [1].

Таким чином, механізмами стимулювання розвитку креативної економіки в України можуть стати:

– комплексна державна політика з розвитку креативної економіки України;

– запровадження безповоротної фінансової підтримки стартапів у сфері креативної економіки через Український фонд стартапів;

– розбудова мережі креативних хабів;

– здешевлення кредитів для суб'єктів сфері креативної економіки тощо [1].

Література

1. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. Концепт креативної економіки Глобальні тренди Потенціал та перспективи розвитку креативної економіки в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

2. Florida, R. (2002). The rise of the creative class—and how it is transforming leisure, community and everyday life. New York: Basic Books

3. John Newbigin. What is the creative economy? Retrieved from: https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/

4. Charles Landry. (2005). Creativity and the City, Netherlands Architecture Institute. Retrieved from: http://charleslandry.com/panel/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Lineagesof-the-Creative-City.pdf

5. У 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості української економіки [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/news/u-2020-roci-kreativni-industriyi-zgeneruvali-42-dodanoyi-vartosti-ukrayinskoyi-ekonomiki

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
РЯБИЙ АНАТОЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ
ПЕТРИЧАК ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Оскільки з розвитком ринкових відносин робоча сила як фактор виробництва стає об'єктом купівлі-продажу, на ринку праці з'являються різноманітні структури з добору персоналу – рекрутингові (кадрові) агенції, агентства наймання, центри працевлаштування, біржі праці, центри зайнятості, служби працевлаштування. Становлення рекрутингових послуг відбувалося паралельно з розвитком потреб у послугах з пошуку і добору персоналу. Незважаючи на те, що цей вид послуг, як і більшість інших, ми запозичили із Заходу, український ринок рекрутменту має низку специфічних особливостей, котрі проявляються і в процесі надання самої послуги, і в напрямках розвитку даної галузі.

Стан сучасного ринку праці характеризується обмеженням кількості необхідної робочої сили, що є наслідком скорочення чисельності населення та незадовільної якості освіти, відповідно не забезпечує населення необхідним рівнем кваліфікації.

У даній ситуації загострюється питання ефективнішої діяльності з добору персоналу і заміщення вільних робочих місць. Зростає потреба у забезпеченні організацій, підприємств, установ кадрами необхідної кваліфікації.

Для розв'язання даної проблеми багато підприємств звертаються до рекрутингових компаній, які надають якісніші послуги стосовно добору кваліфікованих кадрів. Рекрутинг – це вид бізнесу або складова процесу управління, яка надає послуги з пошуку і наймання працівників [1].

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Для успішного виконання завдань щодо планування, пошуку добору та найму персоналу пропонується в системі управління персоналом створити робочу групу в складі від трьох до п'яти осіб (залежно від розміру підприємства), завданнями яких є:

– залучати й стимулювати працівників із необхідним досвідом, умінням та кваліфікацією;

– прогнозувати та пом'якшувати коливання виробництва, яке супроводжується виникненням надлишку або дефіциту працівників;

– знижувати залежність від найму робітників ззовні, розробляти методи просування та кар'єрного росту власних працівників;

– підвищувати ефективність використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи.

Більшість організацій воліє проводити набір переважно всередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, поліпшує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до підприємства. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми винятково за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою – шляхом відкритого набору, який включає використання засобів масової інформації, оголошень у газетах і журналах, по радіо та телебаченню, через Інтернет; залучення різноманітних агентств із підбору персоналу, які останнім часом непогано зарекомендували себе, оскільки вони надають послуги не лише з пошуку персоналу необхідної кваліфікації, а також з адаптації, навчання, мотивації та оцінки персоналу підприємств, володіють усіма необхідними методиками та мають досвід щодо проведення необхідної

роботи. На жаль, на сучасних підприємствах украй рідко можна зустріти висококваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом, які мають необхідні знання та досвід для виконання всієї роботи з персоналом на високому рівні. Доволі часто ведеться також тісна співпраця з вищими навчальними закладами.

У сучасних умовах господарювання формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу. Рекрутинг – перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів із цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу [2].

Рекрутинг визнають одним із дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації.

Перевагою співпраці з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, а й інтелектуально розвинених, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника. Разом із тим недоліками є:

1) високі витрати;
2) підвищення плинності кадрів;
3) високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін через неприйняття його колективом;
4) тривалий період адаптації;
5) блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує психологічний клімат.

Головна конкурентна перевага рекрутингової агенції – висококваліфікований персонал. Рівень компанії визначається компетентністю фахівців, що працюють в ньому, а постійне підвищення професійного рівня співробітників – запорука підвищення ефективності роботи в цілому. Лише комплексний підхід до вирішення завдань, що стоять перед рекрутинговими агенціями сьогодні, забезпечить ефективність їхньої діяльності на ринку спеціалізованих послуг у майбутньому.

Рекрутинг як комунікативний бізнес-процес об’єднує в систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей і можливостей для досягнення цілей підприємства [3]. Це процес, помилки й неточності в якому здатні відобразитися на кадровій безпеці підприємства і похитнути її. Процес рекрутингу здійснюється у кілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційного працівника; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата.

Використання рекрутингу передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і за відгуками на оголошення в ЗМІ. Рекрутинг може проводиться самим підприємством або рекрутинговим агентством. Існує внутрішній і зовнішній рекрутинг персоналу. Внутрішній рекрутинг – це одна з форм кар’єрного зростання працівників фірми. Зовнішній рекрутинг являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Рекрутинг поділяється на:
– пошук кандидатів;
– підбір потенційних претендентів;
– відбір кандидатів;
– адаптацію нових співробітників;
– агентства рекрутингу.

У ході аналізу виявлено низку основних тенденцій розвитку сучасного рекрутингу:

зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних веб-сайтах через те, що кандидати вимагають більш правдивої інформації про роботодавців;

–робота за первинним пошуком кандидата стає легшою, оскільки зараз майже кожного можна знайти в Інтернеті та соціальних мережах, це означає, що організація потоку кандидатів на вакансію вже не є настільки критичною;

–профіль кандидата у соціальних мережах стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме;

–малоефективні джерела відходять на другий план через те, що такі ресурси, як дошки об'яв, Facebook та ярмарки вакансій, не в змозі забезпечити високу якість кандидатів;

–виникає необхідність в утриманні співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе більш упевненими та не бояться шукати нову, кращу роботу;

–висока швидкість підбору дасть змогу рекрутинговим агенціям залучити висококваліфіковані й дефіцитні кадри;

–з кожним роком збільшується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агенцій працювати більш якісно та знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти;

–зміна підходу до рекрутингу випускників та студентів, що вимагає роботи зі студентами з будь-яких регіонів, проведення маркетингових досліджень для визначення очікувань та побажань майбутніх молодих спеціалістів;

–гостро стоїть проблема браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за таланти;

–відсутність нових високоефективних технологій найму [2].

Отже, рекрутинг як сфера послуг з наймання персоналу дає змогу забезпечувати підприємства та організації кадрами необхідної кваліфікації з вигідними умовами для інших. Рекрутери діють не лише в напрямку наймання персоналу, а й надають послуги кадрового консалтингу.

В Україні рекрутинг досі розвивається, компанії намагаються ставати спеціалізованими, щоб обслуговувати єдиний ринок праці. Рекрутингові компанії стикаються з проблемами різного року, і перед ними постає питання щодо організації професійних спільнот для того, аби рекрутингова діяльність була захищена від різних негативних явищ, які можуть виникнути в державі.

Література

1. Бутинська Т. Рекрутинг, як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом. С. 29–31. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20840/1/29-31.pdf (дата звернення: 20.11.2022).

2. . Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М.Семендяк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 130–134.

3. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ШРУБКОВСЬКИЙ НАЗАР АНАТОЛІЙОВИЧ
КЛИМОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У умовах ринкової економіки розвиток малого та середнього бізнесу має бути передовим напрямом політики економічного розвитку держави, оскільки це допомагає вирішувати питання та проблеми як соціально-економічного, так і суспільного характеру в Україні. В період подолання кризових явищ в Україні уряд мусить розуміти важливість розвитку малого та середнього підприємництва, а особливо діяльність фізичних осіб-підприємців, їх роль та місце у формуванні економіки країни. Сьогодні суб'єкти малого та середнього бізнесу (юридичні особи та фізичні особи-підприємці) стикаються з певними проблемами, зокрема: недосконалою політикою держави в податковій сфері, відсутністю доступних програм підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, високими ставками за кредитні кошти, що обмежує підприємства та підприємців у залученні капіталу для своєї операційної діяльності. Ці та низка інших проблем призводять до виникнення та функціонування тіньового сектору економіки [1].

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64 % доданої вартості, 81,5 % зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37 % податкових надходжень і лише 12-14 % питомої ваги ВВП, при тому, що близько 90% всіх зареєстрованих державних підприємств вважається малим бізнесом. Тоді, як в Данії малий бізнес створює 80% ВВП, в Італії – 60 %, а в середньому в країнах ЄС близько 55-60 % [2].

За останній час в Україні відбулись суттєві зрушення у розвитку малого сектора економіки. Разом з тим, залишаються чинники які гальмують потенційний розвиток малого бізнесу торгівельної діяльності, зокрема:

–обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку у зв'язку з нестачею вільних фінансових коштів підприємств та зниженням реальних доходів населення; вкрай незначну інвестиційну активність, відсутність переливу коштів з фінансового в реальний сектор економіки, обмеженість (або відсутність) кредитів;

–низький рівень технічної озброєності при значному інноваційному потенціалі;

–низький управлінський рівень, нестача знань, досвіду та культури ринкових відносин;

–відсутність повної і вірогідної інформації про стан та кон'юнктуру ринку, низький рівень консультаційних послуг та спеціальних освітніх програм, тощо с

Така ситуація пояснюється тим, що вітчизняний уряд розглядає малий та середній бізнес, а також індивідуальне підприємництво лише як один із шляхів поповнення державної казни. Проте, слід зазначити, що малий та середній бізнес виконують низку важливих економічних і соціальних функцій, найважливішими з них є такі:

– вирішення проблеми зайнятості населення: збільшення кількості суб'єктів господарювання призводить до створення нових робочих місць (реєстрація громадян фізичними особами-підприємцями тощо);

– надання гнучкості та адаптивності ринку. Суб'єкти господарювання малого та середнього бізнесу швидше та оперативніше контактують із споживачами, краще реагують на потреби ринку, якісніше обслуговують споживачів;

– формування конкурентного середовища в умовах ринкової економіки, що стимулює виробництво товарів, послуг та робіт, які будуть затребувані на ринку, створення конкуренції монополістам;

– здійснюють структурну перебудову економіки, мають свободу ринкового вибору;

– у більшості випадків задають темп економічного зростання економіки, генеруючи та реалізуючи інноваційні ідеї (комерційні, технічні, маркетингові, соціальні та інші), випускають новітні товари та послуги, що матимуть значну частку наукоємності;

– формування середнього класу, що дає змогу розвивати громадянське суспільство в державі, послабити тенденції щодо соціальної нерівності, зменшити соціальну напругу, прискорити процеси демократизації ринкових відносин [1].

На здатність малих та середніх підприємств виживати й розвиватися виявляє вплив комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів. У той час, як внутрішні проблеми можуть часто вирішуватися самими малими підприємствами на місцевому рівні, подолання багатьох зовнішніх бар'єрів вимагає дій зі сторони держави на регіональному рівні. Одна з основних труднощів у розв'язку «зовнішніх» проблем – це те, що заходи, прийняті різними державними установами в підтримку малого та середнього підприємництва та програми дії для їхнього впровадження зазвичай погано скоординовані. Важко розділити відповідальність за реалізацію політики, коли функції виконавчої влади й розподіл компетенції в бюджетній, податковій, кредитно-фінансовій й тарифній сферах не складається в єдину політику підтримки малого та середнього підприємництва, тому державі вкрай необхідно сконцентруватися на усуненні протиріч між різними установами (регіональними, секторальними, галузевими), що мають відношення до малого та середнього бізнесу [3].

Важливе місце в розвитку малого підприємництва посідає формування сприятливого бізнес-клімату. Цього слід досягати за рахунок:

–формування довірчих відносин серед бізнес-гравців і з владними структурами, співпраці і підтримки один одного;

–забезпечення стабільної податкової системи: повинні бути припинені постійні експерименти з Податковим кодексом і встановлена проста, прозора, зрозуміла система;

–об'єднання зусиль для впровадження якісних змін: необхідно створити єдину платформу для обміну досвідом та спілкування між урядом, бізнесом і громадськими бізнес-об'єднаннями;

–поширення інформації про наявні бізнес-можливості (різні гранти і підтримка з боку громадських і міжнародних організацій);

–формування бізнес-культури: ділові відносини вимагають рівної відповідальності всіх учасників процесу - як держави, так і підприємців.

Правове забезпечення підприємництва потребує реалізації комплексу заходів, до яких слід віднеси:

–удосконалення чинних правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність з метою усунення внутрішньоправових суперечностей та скасування положень, які гальмують розвиток підприємництва;

–впровадження державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності з метою створення сприятливого підприємницького середовища;

–удосконалення сутності, змісту й ефективності законів; визначення змісту й ефективності адміністративно-правової і господарсько-правової відповідальності;

–удосконалення правового механізму забезпечення реалізації й захисту економічних і соціальних прав та інтересів підприємців;

–активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємництва;

–сприяння створенню інфраструктури розвитку підприємництва;

–удосконалення податкової системи, що забезпечувала б достатній обсяг надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків;

–формування належного правового середовища для розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності, підвищення мотивації підприємця до високопродуктивної і

високоякісної діяльності через вдосконалення системи економічного стимулювання шляхом внесення змін до податкового, митного законодавства;

–впровадження правих заходів щодо викорінювання корупції в господарській і публічній сферах;

–встановлення порядку збалансованості державних і суспільних інтересів з інтересами суб'єктів підприємництва (публічно-правових з приватноправовими);

–організації заходів для адаптації національного законодавства в підприємницькій сфері до європейського законодавства;

–формування економіко-правового механізму легалізації тіньового капіталу, тіньової діяльності й тіньової економіки [4].

Для ефективного розвитку малого підприємництва в Україні необхідно створити механізм ефективної взаємодії між державою та підприємницьким сектором. Його відсутність засвідчується тим, що малі підприємства ще не відіграють вагомої ролі в економіці України. Це проявляється й у тому, що вони не стали одним із важливих засобів усунення диспропорцій на окремих товарних ринках, створення нових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції, швидкого насичення ринку товарами й послугами. Становлення малого бізнесу в Україні – це тривалий процес, який повинен мати певну етапність, виходячи з економічного стану країни, існуючих проблем на макро- та макрорівнях.

Таким чином, за своєю природою малий бізнес орієнтований на оптимізацію використання доступних ресурсів. Саме структурою доступних ресурсів визначаються як видова будова малого підприємництва, так і особливості його функціонування. Налагодження дієздатної мережі малих підприємств в економіці, яка потерпає від серйозного дефіциту фінансових, споживчих, інформаційних, організаційних та інших ресурсів, є складним процесом, який, в той же час, є виправданим з огляду на економічний та соціальний потенціал малого бізнесу [3].

Література

1. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63-71.
2. Матеріали з порталу виконавчої влади «Урядовий портал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua
3. Старостенко Г. Г., Кісіль Ю. В., Розвиток малого і середнього бізнесу України. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування наукової моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» : 24-25 листопада 2016 р. [Електронний ресурс] /М-во освіти і науки України, Житомирська політехніка. – Житомир : ЖДТУ, 2016
4. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 57. - С. 58-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_10.

СЕКЦІЯ 5

«ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ, ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ: ПРІОРИТЕТИ, ТЕХНОЛОГІЇ, ТРЕНДИ, МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ»

Prof. Dr. rer. pol. **RALPH SONNTAG**
Hochschule für Technik und Wirtschaft, Dresden, Deutschland
Prof. Dr. **OLENA DOBROVOLSKA**
Dnipro Staatliche Universität für Agrar-
und Wirtschaftswissenschaften, Dnipro, Ukraine

FINANZANALYSE IM MARKETING IN EINER SCHWEREN WIRTSCHAFTSKRISE

Die Finanzanalyse im Marketing ist einer der neuesten und am weitesten verbreiteten Bereiche bei der Bewertung von Unternehmen. Ihr Hauptzweck besteht darin, die Informationen auf den untersuchten Märkten zu prüfen, um die effizientesten Bereiche zu ermitteln.

Die Aufgaben der Finanzanalyse im Marketing:

- die Kapazität (Größe) der Märkte zu bestimmen und zu prognostizieren;
- Analyse der Markttrends und des Einflusses saisonaler Faktoren auf diese Trends;
- die Verteilung von Marktanteilen auf die Wettbewerber zu bewerten;
- Untersuchung der Merkmale von Märkten (Bewertung von Meinungen, Verbrauchermotiven und -wünschen);
- die Zusammensetzung und Struktur der Verbraucher zu vergleichen (Alter, regionale Verteilung, soziale Zugehörigkeit, Geschlecht, Familienzusammensetzung, Kaufverhalten)
- Analyse der Preise und der Verkaufsmengen auf den Märkten sowie der Struktur des Umsatzes.

Die Ergebnisse der Marktforschung, die im Rahmen einer Finanzanalyse gewonnen werden, zeigen die Entwicklungsprognosen der Subjekte auf, bewerten die bestehenden Markttrends, ermitteln die wichtigsten Erfolgsfaktoren, bestimmen die wirksamsten Methoden zur Durchführung der Wettbewerbspolitik auf den Märkten und die Möglichkeiten zum Eintritt in neue Märkte.

Die Bereiche der Finanzanalyse im Marketing sind in Abbildung 1 dargestellt.

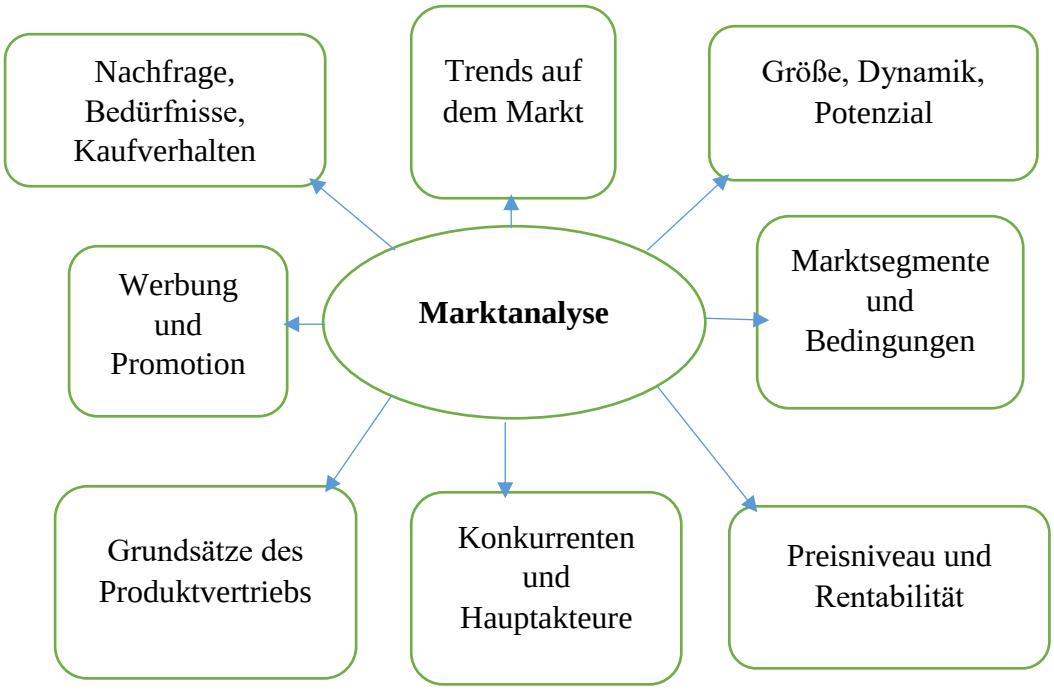

Abb. 1. Hauptbereiche der Finanzanalyse im Marketing

Methoden der Finanzanalyse im Marketing:

- statistische Methode der Bewertung;

- die Verwendung mathematischer Modelle;
- Modellierung der möglichen Prozesse und Risiken;
- Methoden der Expertenbewertung;
- multivariate (Matrix-)Forschung in der Analyse;
- hybride Forschungsmethoden im Marketing.

Schlüsselbereiche der Finanzanalyse im Marketing:

Verbraucherforschung. Es wird eine Untersuchung aller Faktoren durchgeführt, um die Nutzer der Produkte oder Dienstleistungen der untersuchten Einheit sowie die Beweggründe der Verbraucher für ihre Wahl zu ermitteln (Einkommensniveau, sozialer Status, Geschlecht, Alter, Bildung usw.).

Produkt- und Sortimentsbewertung. Zweck der Bewertung ist eine Studie zur Ermittlung von Daten über die Verbraucherwünsche (Produktparameter: Form, Design, Zuverlässigkeit, Preis, Service, funktionale Eigenschaften).

Preisforschung. In der Finanzanalyse werden Möglichkeiten und Reserven für einen effizienten Betrieb und die Maximierung der Gewinne bei minimalen Kosten untersucht. Gegenstand der Untersuchung sind die Kosten der Entwicklung, der Produktion und des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen, die Auswirkungen des Wettbewerbs, das Verbraucherverhalten und die Reaktion auf die Kosten der Waren.

Analyse der Wettbewerber und des externen Umfelds. Das Hauptziel dieses Bereichs der Finanzanalyse im Marketing ist es, Informationen zu erhalten, um den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auf den funktionierenden Märkten zu erhalten [2].

Untersuchung der Struktur der Marktteilnehmer. Bewertung möglicher Intermediäre, mit denen eine Zusammenarbeit auf bestimmten Märkten geplant ist. Um die Vermittler auszuwählen, benötigen wir Informationen über ihre Tätigkeiten, d.h. Transport und Spedition, Werbung, Versicherungen, Rechts- und Finanzberatung sowie Beratungstätigkeit der Unternehmen. Diese Informationen bilden die Marketing-Infrastruktur der Märkte [1].

Untersuchung der Richtung des Warenverkehrs und der Vertriebswege. Sie hilft dabei, die effektivsten Wege zu finden, um den Verbrauchern Waren und Dienstleistungen anzubieten und diese erfolgreich umzusetzen. Die wichtigsten Untersuchungsgegenstände sind die Handelskanäle, die Zwischenhändler, die Verkäufer, die Verkaufsformen und -methoden sowie die Kosten für die Verbreitung. Die Ziele der Analyse sind die Identifizierung von Reserven zur Steigerung des Warenumsatzes des Unternehmens, die Optimierung der Lagerbestände, die Suche nach Kriterien für wirksame Kanäle der Warenbewegung, die Wahl der Verkaufsarten von Waren an Endverbraucher.

Untersuchung des externen und internen Umfelds des Themas und seines Potenzials. Ziel der Analyse ist es, das tatsächliche Niveau der Wettbewerbsfähigkeit des untersuchten Unternehmens auf der Grundlage eines Vergleichs der Faktoren des externen und internen Umfelds zu ermitteln. Das Ergebnis der Studie ist eine Entwicklung, die zur Anpassung des Subjekts an eine sich dynamisch entwickelnde Umwelt beiträgt [3].

Eine Studie über den Mechanismus, der den Verkauf und die Werbung anregt. Die Ergebnisse der Analyse werden Mechanismen zur Förderung des Absatzes von Waren und Dienstleistungen sowie erfolgreiche Werbemaßnahmen aufzeigen. Gegenstand der Studie sind das Verhalten von Anbietern, Zwischenhändlern und Käufern sowie die Wirksamkeit der durchgeführten Werbung.

Die wichtigsten Ergebnisse der Marktforschung sind:

1. Prognose der Marktentwicklung, Bewertung der Markttrends, Ermittlung der wichtigsten Faktoren für positive Ergebnisse.
2. Identifizierung der wichtigsten wirksamen Methoden zur Durchführung einer wettbewerbsorientierten Politik auf den Märkten und der Möglichkeiten für den Übergang zu neuen Märkten.
3. Marktsegmentierung, d.h. Ermittlung von Zielmärkten und Marktreserven.

So ist die Finanzanalyse im Marketing notwendig, um eine Politik der Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu schaffen, die Bildung eines Bildes, um das Unternehmen unter Studie, seine

Produkte oder Dienstleistungen, sowie die Nachfrage von Menschen und Unternehmen, Möglichkeiten zur Beeinflussung der Lieferanten und der Vermittler, erhöhen wirksame Kommunikation und Werbekampagnen.

Literatur

1.Sonntag, R., & Frindt, E. (2016). Die ethischen Fragestellungen im Marketing. In Ethik im Mittelstand (pp. 155-172). Springer Gabler, Wiesbaden.

2.Ясинська, Д. В., & Добровольська, О. В. (2021). Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір, (166), 81-84. https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-14

3.Добровольська, О. В. (2010). Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка, (1).

ОВЧИННІКОВА ОЛЕНА РУСЛАНІВНА
Варшавський університет,
Хмельницький національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова економіка – це тип економіки, у якій ключовими чинниками (засобами) виробництва є цифрові дані: числові чи текстові тощо [3]. Їх використання як ресурс дозволяє значно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг і товарів, побудувати цифрове суспільство. По суті, це перехід діяльності із реального світу у світ віртуальний.

З появою цифрових технологій та інтелектуальних пристроїв величезна кількість даних генерується з великою швидкістю. За даними Агентства національної безпеки, Інтернет обробляє 1826 петабайт даних на день [1]. Аналітики [4] оцінили «весь світовий обсяг даних» у такі значення:

2003 р. - 5 ексабайт даних (1 ЕБ = 1 млрд гігабайтів);
2008 р. - 0,18 зеттабайт (1 ЗБ = 1024 ексабайта);
2015 р. - понад 6,5 зеттабайт;
2020 р. - 40-44 зеттабайт;
2025 р. - цей обсяг зросте ще в 10 разів.

Безпосередньо термін Big Data («великі дані») описує групу технологій та методів, які використовуються для аналізу та обробки величезних масивів даних, як структурованих, так і неструктурованих, з метою отримання якісно нових знань. Можна сказати, що це інформація, яка не піддається обробці класичними методами через її величезний обсяг. Саме тому існують такі визначення Big Data: «це коли дані більше 100 ГБ (500 ГБ, 1 ТБ)», «це дані, які не можна обробити в Excel», «це дані, які не можна обробити на одному комп'ютері» [6].

Характеристиками даних, які можна віднести в категорію Big Data, є такі, що ще називають "п'ять V": Volume (об'єм), Velocity (швидкість), Variety (різноманітність), Veracity (достовірність), Variability (мінливість) [5].

Разом зі стрімким накопиченням інформації швидкими темпами розвиваються і технології аналізу даних, і на сьогодні існує безліч різноманітних методів аналізу масивів даних, частина яких представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Методи аналізу Big Data [2]

Назва методу	Пояснення
краудсорсінг (crowdsourcing)	категоризація і збагачення даних за допомогою широкого, невизначеного кола осіб, залучених на підставі публічної оферти, без вступу у трудові відносини. Використовується для збору інформації з великої кількості джерел
змішування й інтеграція даних (mixing and integration of data)	набір технік, що дозволяють інтегрувати різнорідні дані з різноманітних джерел для уможливлення глибинного аналізу; як приклад прийомів цього класу методів наводять цифрову обробку сигналів та обробку природної мови. Використовується для переведення даних у єдиний формат (наприклад, перетворення аудіо- та відеофайлів на текст)
машинне навчання, включаючи навчання з учителем і без учителя, а також Ensemble learning (machine learning)	використання моделей, побудованих на основі статистичного аналізу або машинного навчання для отримання комплексних прогнозів. Може використовуватись і для створення нейронних мереж, які самонавчаються, а також якісно і швидко обробляють інформацію
штучні нейронні мережі (artificial neural networks)	клас моделей, що ґрунтуються на аналогії з роботою мозку людини та призначені для розв’язання різноманітних завдань аналізу даних після проходження етапу навчання на цих даних, а також мережевий аналіз (набір методик аналізу зв’язків між вузлами в мережах), оптимізація (набір числових методів для редизайну складних систем і процесів з метою поліпшення одного або декількох показників), в тому числі генетичні алгоритми
розпізнавання образів (signal processing)	набір методик з елементами самонавчання для передбачення поведінкової моделі споживачів. Використовуються для розпізнавання сигналів на тлі шуму і їхнього подальшого аналізу
імітаційне моделювання (simulation modeling)	моделювання поведінки складних систем, яке часто використовується для прогнозування, передбачення й опрацювання різних сценаріїв під час планування
статистичний аналіз (statistical analysis)	застосовують для оціночних суджень про взаємозв’язки між подіями, A/B-тестування (методика маркетингового дослідження, в якій контрольна вибірка по черзі порівнюється з іншими) та аналіз часових рядів (набір запозичених зі статистики та цифрової обробки сигналів методів аналізу повторюваних з плином часу послідовностей даних)
візуалізація аналітичних даних (visualization)	подання інформації у вигляді малюнків, діаграм, з використанням інтерактивних можливостей та анімації як для отримання результатів, так і для використання як вихідних даних для подальшого аналізу. Використовують для презентації результатів аналізу у вигляді діаграм і анімації.

Окремо виділяються методи класу Data Mining (data mining) – для виявлення раніше невідомої та корисної інформації, яка буде потрібна для прийняття рішень у різних сферах, в тому числі

– класифікація (classification) - сукупність методів, які дають можливість прогнозувати поведінку споживачів. Використовується для передбачення поведінки споживачів у певному сегменті ринку;

– кластерний аналіз (cluster analysis) - статистичний метод класифікації об'єктів за групами в результаті виявлення раніше невідомих спільних ознак. Використовуються для поділу об’єктів на групи;

-регресійний аналіз (regression analysis) – набір статистичних методів для виявлення закономірності між зміною залежної змінної та однієї або декількох незалежних.

Описані методи лише мала частина інструментів, що дозволяють аналізувати великі обсяги даних. Існують інші методи, що використовуються для аналізу великих даних, у тому числі: Python; R; Scala; Apache Spark; Hadoop; MapReduce; Cassandra; Kafka; алгоритми інтелектуального аналізу даних; статистичні методи; NoSQL. При розумному використанні вони здатні обробляти терабайти даних із високою швидкістю [7].

Нескінченно великий потік інформації, що лежить в основі Big Data, дозволяє отримувати принципово нові знання, яких ще кілька років тому не було. Наприклад, проекти на основі Big Data вже допомагають лікувати хвороби, боротися з голодом, відкривати нові далекі планети, передбачати кризові ситуації, запобігати злочинності, оптимізувати прибуток, підвищувати ефективність держави тощо [3]. Це лише кілька прикладів. Насправді сьогодні існує дуже велика кількість областей, де використовуються Big Data, і з кожним днем це число збільшуватиметься.

Завдяки аналітиці великих даних (Big Data Analytics) можна швидко та якісно інтерпретувати різну інформацію, знаходити закономірності та робити прогнози. Чим більше інформації можна отримати і проаналізувати, тим точнішим буде кінцевий результат.

Як приклад, в Україні великі дані використовують мобільні оператори. Вони аналізують інформацію про те, як пересуваються їхні абонементи, що допомагає визначити, якими дорогами найчастіше користуються, а вже на основі отриманої інформації насамперед виділяють автомагістралі, які потребують реконструкції.

Великі дані використовуються в роздрібній торгівлі, допомагаючи підприємствам знаходити цільові сфери та потребу в новому бізнесі. Такий підхід використовують Vodafone (Україна), АТБ-Маркет, Сільпо та ін. У Києві за допомогою великих даних визначали райони з заповненими дитсадками, відстежують пасажиропотік та оптимізують маршрути громадського транспорту.

Враховуючи актуальність застосування Big Data у всіх сферах економіки, існує нагальна потреба у створенні нових інструментів і методів для зберігання та обробки великих масивів даних з метою перетворення необроблених даних у цінну інформацію для подальшого аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень. Такі методи повинні бути безпечними, високонадійними та масштабованими.

Література

1. Al-Jarrah O. Y., Yoo P. D., Muhaidat S., Karagiannidis G. K., Taha K. Efficient machine learning for big data: A review. CoRR, 2015. abs/1503.05296.

2. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity / Manyika J. et al.; McKinsey Global Institute. June, 2011. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation

3. DIGITALIZATION AND INFORMATION SOCIETY. SELECTED ISSUES Edited by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko Series of monographs Faculty of Architecture, Civil

Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 53 Publishing House of University of Technology, Katowice, - 2022. ISBN 978-83-963977-6-8 DOI: 10.54264/M008

4. Kemp, S. Digital 2021: Global Overview Report. DataReportal – Global Digital Insights (2021, April 19) https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report

5. Naeem, M. et al. Trends and Future Perspective Challenges in Big Data. In: Pan, JS., Balas, V.E., Chen, CM. (eds) Advances in Intelligent Data Analysis and Applications. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 253, - 2022. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5036-9_30

6. Прохорова Т.В., Колесніков В.О. (Наук. кер.) Можливості застосування та впровадження Big Data та штучного інтелекту в технологічних процесах // Збірник студентських наукових робіт „Науковий пошук молодих дослідників”. Серія „Технічні науки”. ДЗ „ЛНУ ім. Тараса Шевченка”, 2020 № 4. - С. 72 - 78.

7. Удосконалення методів обробки та зберігання даних за допомогою інструментів "Big Data" та Map Reduce / І.М. Онищенко // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: Зб. наук. пр. — К.: МННЦІТС НАН та МОН України, 2017. — Вип. 22. — С. 159-178.

ІЛЛЯШЕНКО СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
Національний технічний університет «ХПІ»;
Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

В наш час країни, що є лідерами економічного зростання, активно розвивають цифрову (мережеву) економіку, яка характеризується перенесенням бізнес-процесів у мережу інтернет. Цифровізація все більшою мірою визначає конкурентоспроможність національних економік, їх галузей, окремих підприємств та установ. Світовий досвід свідчить, що серед факторів, які визначають темпи цифровізації економіки, одну з провідних ролей відіграє людський капітал, зокрема, готовність, здатність та навички ефективного використання інформаційних комп’ютерних технологій персоналом господарюючих суб’єктів (широким загалом населення у цілому) у різних сферах діяльності. Це підтверджується тим, що рейтинг Network Readiness Index [1], який визначає готовність країн світу до формування і розвитку цифрової економіки, виділяє комплексний показник рівня (індекс) розвитку людського капіталу (люди) як характеристику однієї з її головних передумов. Іншими показниками є: інформаційні комп’ютерні технології (ІКТ) – технології; їх використання в системах управління різного рівня – управління; вплив цифровізації на різні аспекти людської життєдіяльності – вплив. Людський капітал фактично є об’єднуючою ланкою передумов розвитку господарюючих суб’єктів в умовах цифрової економіки (індекси є їх характеристиками), він об’єднує в єдиний комплекс: персонал, ІКТ, цифрове управління, результати впливу цифровізації.

У цьому контексті актуалізуються питання забезпечення належного рівня людського капіталу підприємств та установ як елементів національної економіки, а також його актуалізації стосовно тенденцій зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища. Тобто, питання управління людським капіталом господарюючого суб’єкта як однією з головних передумов його розвитку в умовах цифрової економіки.

Враховуючи вкладене розглянуто підходи до управління людським капіталом підприємства (як базового елемента галузі, а разом з тим національної економіки у цілому) з позицій забезпечення його розвитку в цифровій економіці. Слід зазначити, що радикальні зміни виробництва і методів управлінням спричинені ІКТ четвертої промислової революції

ініціюють перехід підприємств на шлях інноваційного розвитку як фактично безальтернативний в умовах розвитку цифрової економіки. Відповідно до цього визначено послідовність і зміст процедур управління людським капіталом підприємства з метою формування передумов інноваційного розвитку в цифровій економіці. Основними з ниє є наступні:

1. Аналіз тенденцій зміни потреб у фахівцях певних спеціальностей у галузі підприємства (суміжних галузях), а також вимог до їх характеристик: креативності, рівня інноваційної культури (здатності сприймати, створювати і використовувати інновації), володіння цифровими навичками, актуальності знань і умінь, умотивованості, спроможності і готовності працювати в команді тощо.

2. Підбір персоналу відповідно до виявлених тенденцій. Формування раціональної структури персоналу [2]: за спеціальностями (спеціалізаціями) підготовки, видами діяльності (менеджер, дослідник, інженер, технік, робітник тощо), психотипом, віком, статтю, кар'єрними установками, типами мотивації і т.п.

3. Створення сприятливих умов для реалізації потенціалу персоналу підприємства стосовно обраних видів діяльності в умовах цифрової економіки. Формування системи мотивації творчої креативної діяльності персоналу. Розроблення і реалізація комплексу заходів щодо актуалізації знань і умінь персоналу у відповідністю з напрямками діяльності підприємства і з урахуванням тенденцій зміни вимог до персоналу в цифровій економіці.

4. Розроблення системи заходів щодо формування і розвитку інноваційної культури персоналу підприємства (розглядається як механізм соціально-культурного регулювання інноваційної поведінки персоналу) у розрізі її складових [3, с. 120-122]:

- організаційної, яка забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу підприємства-інноватора зі створення та поширення (комерціалізації) інновацій;
- мотиваційної, яка мотивує персонал інноваційного підприємства (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності;
- інтелектуально-креативної, яка забезпечує набуття, оновлення, розвиток та передачу знань і досвіду, формування та модифікацію стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

5. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу аналізованого підприємства у порівнянні з іншими підприємствами галузі чи ринку в умовах формування і розвитку цифрової економіки.

6. Розроблення системи заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Повернення до п. 1.

Зазначені процедури відображають підходи до актуалізації людського капіталу підприємства (знань, умінь, креативності, рівня інноваційної культури, структури персоналу тощо) стосовно перспективних напрямів його інноваційного розвитку в цифровій економіці, для формування якої Україна має в цілому достатній рівень готовності [4, 5]. Ці процедури органічно поєднують:

- заходи аналітичного плану (пп. 1, 5), які дозволяють окреслити актуальні в умовах цифрової економіки вимоги до характеристик людського капіталу підприємства-інноватора; для їх реалізації застосовують методи і інструменти маркетингу знань, маркетингу інновацій, маркетингу персоналу, конкурентного аналізу тощо;
- управлінські заходи (пп. 2-4, 6), спрямовані на забезпечення цих характеристик; при їх формуванні і реалізації застосовують методи і інструменти маркетингу персоналу, менеджменту персоналу, інноваційного менеджменту і т.п.

Узагальнюючи викладене можна зазначити:

- окреслено провідну роль людського капіталу у формуванні передумов інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різного рівня у цифровій економіці;

- визначено послідовність і зміст процедур ринково-орієнтованого управління людським капіталом підприємства з метою забезпечення умов для його інноваційного розвитку в цифровій економіці.

Отримані результати формують засадничі аспекти підходу до цілеспрямованого управління людським капіталом підприємства з позицій формування передумов його стійкого інноваційного розвитку в цифровій економіці.

Література

1. Network Readiness Index 2021. URL: https://networkreadinessindex.org/
2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку, Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т 6. № 1. С. 64-78.
3. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств : монографія. Суми : ТОВ «Триторія». 2017. 432 с.
4. Ілляшенко С.М. Перспективи розвитку в Україні мережевої економіки. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 жовтня 2021 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 242-244.
5. Ілляшенко С.М., Ходарева В.А., Піпія Л.Т. Перспективи України на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022, 19-21 жовтня 2022 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». С. 533.

ДАНИЛЕВИЧ НАТАЛІЯ СТАНІСЛАВІВНА
РУДАКОВА СВІТЛАНА ГРИГОРІВНА
ПОПЛАВСЬКА ОКСАНА МИКОЛАЇВНА
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РОЛЬ HR-ФАХІВЦІВ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційна безпека в цифрову епоху стає проблемою організацій. Коли відбувається витік інформації, злом даних і крадіжка особистих даних до цього з занепокоєнням ставиться весь персонал і HR-фахівці також. Однак, щоб компанія була в безпеці, кожен працівник повинен дотримуватися елементарної кібергігієни.

HR-Фахівці обробляють велику кількість конфіденційних бізнес-даних. Це включає особисту інформацію про співробітника, деталі про розмір заробітної плати тощо, витік яких може завдати величезної шкоди як для самого співробітника так і для підприємства. Таким чином, спеціалісти з управління персоналом мають чудові можливості для запобігання кіберзагрозам.

Першим кроком до запобігання загрозам є їх ідентифікація. HR-департамент організації може визначити рівень ризику шляхом регулярного проведення оцінки ризиків. Регулярні оцінки допомагають визначити, яка ризикована поведінка співробітників може наражати організацію на витоки даних або інші загрози. Оцінка ризиків HR-департаментом може допомогти організації виявити незахищену інформацію. Також це можуть бути помилки співробітників, які можуть надати кіберзлочинцям конфіденційну інформацію або доступ до мережі організації.

Може бути важко забезпечити належне функціонування персоналу, якщо керівництво не знає, до яких загроз може бути вразлива організація, це робить оцінку ризиків ще більш важливою.

Щоб забезпечити конфіденційність, цілісність і доступність даних, організація повинна знати, якими даними вона володіє. Для задоволення інформаційних потреб підприємства необхідно створити оптимальну структуру з визначенням вимог, що висуваються для забезпечення інформаційної безпеки.

Оскільки цей процес складний і потребує висококваліфікованих фахівців, компанії організовують структурні підрозділи, які забезпечують систему управління інформаційною безпекою і HR-департамент є ключовою ланкою в цьому процесі. Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) – основа політики та засобів управління, що систематично керують інформаційною безпекою та упередженням ризиків на підприємстві.

Ключові елементи СУІБ та мета кожного з них:

бізнес-контекст — визначає випадки використання корпоративної інформації та їх важливість для досягнення бізнес-цілей;

концептуальний рівень — надає загальну картину, включаючи профіль підприємства та атрибути ризику;

логічний рівень — визначає логічні шляхи між інформацією, службами, процесами та програмою;

впровадження — визначає, як слід впроваджувати СУІБ;

рішення — докладно описано програмне забезпечення, пристрої, процеси та інші компоненти, які використовуються для пом’якшення вразливостей системи безпеки та підтримки безпеки в майбутньому.

Існує багато способів захисту конфіденційних даних. Один із них полягає в запровадженні різних засобів контролю доступу до цієї інформації. Досконала стратегія керування даними потребує контролю доступу, щоб гарантувати, що лише певна група людей може бачити або використовувати дані, що зберігаються в мережі організації.

Співробітники HR-департаменту можуть допомогти компанії встановити та запровадити контроль доступу, а також можуть визначити дані, якими повинен користуватися працівник, ще до того, як його наймають або залучають до певних видів робіт. Вони також повинні переконатися, що працівник не матиме доступу до цієї інформації після закінчення контракту.

Кожен технологічний бізнес-процес піддається загрозам безпеки і конфіденційності. Сучасні засоби захисту здатні боротися з втручанням в інформаційне середовище, хмарні сервіси. Але цього недостатньо – тому підприємства повинні забезпечити такі умови внутрішньої політики і поведінки персоналу, щоби мінімізувати або значно зменшити ці загрози.

Розробка політики безпеки дуже важлива для організацій. Кожен відділ, включаючи відділ кадрів, відіграє певну роль у створенні та впровадженні організаційної політики безпеки. Для багатьох організацій побудова надійної архітектури інформаційної безпеки має бути першим у списку. Це гарантує, що організація, її клієнти та персонал завжди захищені від різних загроз.

Роль HR-фахівця у розробці та реалізації політики починається під час найму персоналу. Вони повинні інформувати працівників перед прийняттям на роботу. HR-фахівець має підтримувати добре задокументовану політику та гарантувати, що кожен новий працівник розуміє її. Це включає в себе процедури повідомлення про загрози, ефективного реагування на них, щоб захистити підприємство та його дані.

Крім того, HR-департамент повинен зашифрувати всі файли співробітників та розробити процедури щодо того, як працівники можуть отримати до них доступ. Для HR-департаменту також важливо співпрацювати з керівництвом підприємства. Коли працівники порушують інструкції фахівці HR-департаменту мають інформувати про це керівництво та брати участь у розслідуванні таких правопорушень.

Ці заходи безпеки можуть відповідати загальним стандартам безпеки або бути більш сфокусованими на певній галузі. Наприклад, ISO 27001 представляє набір специфікацій з детальним описом створення, управління та реалізації політики і засобів управління СУІБ. Цей стандарт містить керівництво з розробки відповідних стратегій системи управління інформаційною безпекою. Основа стандарту ISO 27001 - система управління ризиками, пов'язаними з інформацією.

Система управління ризиками дозволяє отримувати відповіді на такі питання: на якому напрямі інформаційної безпеки потрібно зосередити увагу; скільки часу та коштів можна витратити на це технічне рішення для захисту інформації [1].

Витрати на безпеку та управління ризиками стрімко зростають у всьому світі. Процес управління ризиками безпеки дозволяє організаціям досягти поєднання максимальної економічної ефективності з відомим та прийнятним рівнем ризику та надає керівникам різних рівнів зрозумілий метод організації та ресурсів з обмеженим доступом для реалізації управління ризиками. Реалізація управління ризиками інформаційної безпеки дозволяє організаціям з розподіленими корпоративними мережами використовувати економічно ефективний контроль, що знижує ризик до прийнятного рівня.

Управління інформаційною безпекою можливе за підтримки безпеки в інформаційно-комунікаційних системах та мережах певного діапазону засобів і заходів управління.

Стрімкий розвиток інформаційних систем, призначених для великого обсягу обробки, обміну та використання даних є певною складністю для механізмів прийняття сучасних управлінських рішень щодо захисту інформації в новому інформаційному середовищі.

Захист інформації здійснюється різними способами. До них відносяться захист програм від читання та копіювання, захист авторських прав на інформацію, захист від несанкціонованого доступу і запуску програм, самотестування і самовідновлення коду програм, що виконується [2].

Основні напрями захисту корпоративної інформації включають захист інтелектуальної власності, захист ідентифікаційних даних і все більше як засіб для безпечної співпраці. Надійне рішення — це рішення, яке захищає корпоративні дані за допомогою гнучкого контролю даних, яке може пристосуватись до способу взаємодії співробітників підприємства, ділових партнерів і клієнтів. Для будь-якого рішення СУІБ має бути доступна повна можливість перевірки.

Інформаційна безпека залежить від усього комплексу заходів та сучасних технологій, керування якими відбувається із застосуванням різноманітних інформаційних систем. Інформаційна безпека – багатогранна, багатовимірна діяльність, в якій успіх може принести тільки системний, комплексний підхід. Безпека використання інформаційних систем полягає у забезпеченні доступності, цілісності, конфіденційності та підтримці інформаційних ресурсів її інфраструктури.

HR-фахівець є провідником між відділом IT-безпеки та персоналом, роз’яснюючи політику, надаючи ресурси та працюючи за лаштунками, щоб розпізнавати та передбачати потенційні проблеми з інформаційною безпекою, які виникають у кожній організації. Тісна співпраця з HR-департаментом дає змогу зрозуміти, наскільки зрілими є загальні знання безпеки співробітників.

Підтримка надійної програми інформаційної безпеки, яка є обов’язковою для всього персоналу, може допомогти працівникам відчути себе повноважними та залученими до критично важливої функції бізнесу, водночас сприяючи розумінню того, що кожен в організації відповідає за інформаційну безпеку.

Література

1. Сертификация ISO/IEC 27001. [Електронний ресурс]. Режим доступу:https://iitc.com.ua/sertifikatsiya/sertifikatsiya-iso-27001/ - Назва з крана. - Дата перегляду: 20.10.2022.
2. Качан О.І., Сазонець О.М. Інформаційна безпека підприємства в умовах глобалізації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/234.pdf. - Назва з крана. - Дата перегляду: 20.10.2022.

ЛАВРУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА
Кам'янець-Подільський національний університет мені Івана Огієнка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цифрова трансформація економіки потребує перегляду правил ведення бізнесу, використання нових моделей управління, які забезпечують ефективність, інноваційність, гнучкість та адаптивність. Саме основою цього переходу є діджиталізація людських ресурсів.

Загалом, діджиталізація – це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Найчастіше, метою діджиталізації є задоволення потреб споживача, які змінюються разом із розвитком технологій, а саме – створення більш комфортної та оперативної взаємодії клієнта з компанією. Але в неї можуть бути й інші цілі, зокрема: удосконалення продукту/послуги (його якості, привабливості, зручності використання, доставки тощо); автоматизації виробництва й інших внутрішніх процесів компанії; спрощення внутрішніх і зовнішніх комунікацій [1].

Враховуючи це, метою цифрової трансформації персоналу організації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розробку додатків, робочих процесів персоналу організації, інтеграцію даних, а також дають змогу розширити можливості аналітики та спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень [2].

Цифровізація HR дає змогу задовольняти потреби нових поколінь в особистому доступі до соціальних мереж, корпоративних ресурсів, активній взаємодії з мультимедіа-можливостями, гнучкому навчанні та перекваліфікації, а також створювати та інтегрувати дані про працівників із різноманітних медіаплатформ, використовувати штучний інтелект та великі бази даних для управління людськими ресурсами [3].

Актуальність впровадження можливостей цифрового HR є безперечним, особливо це важливо для компаній на стадії зростання та розширення, великих і міжнародних компаній, з високою значущістю інвестиційної привабливості, значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливу увагу якісному підбору та адаптації працівників [4]. В інших випадках різноманітні можливості цифрового HR дозволяють значно поліпшити виконання будь-яких HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу та розвивати HR-бренд. Тому перехід до цифровізації став новим етапом у формуванні нових підходів до управління персоналом і виводить HR-роботу на новий рівень управління, який обумовлює використання сучасних інструментів.

Варто також акцентувати увагу на напрямах діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом, які можуть передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект [5, с. 154].

За допомогою цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції:

тайм-менеджмент, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання, нарахування компенсацій та пільг, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація з іншими підрозділами та багато інших.

В свою чергу, хмарні рішення дозволяють значно спростити процес передачі даних і роблять можливими функціонування big data та open-source технологій, завдяки чому хмари можна вважати фундаментом «Індустрії 4.0». Найяскравішим і найпоширенішим прикладом хмарного рішення є Google Drive, доступний кожному, хто має акаунт в Google. Зберігання документів на Google Drive значно спрощує життя багатьох компаній – наприклад, усі працівники мають вільний доступ до найактуальніших версій файлів і можуть отримати доступ до них з будь-якої точки земної кулі, де є Інтернет. Також перевагами Cloud у HR є розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Ще однією вагомою перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних, що убезпечує багато компаній від ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та її втрати.

Big Data може допомогти зібрати й проаналізувати дані про минулий досвід кандидата автоматично і без участі рекрутера безпосередньо. Ще можна збирати й аналізувати успішну поведінку співробітників (наприклад, менеджерів з продажу) для складання паттерна вдалої поведінки в майбутньому. Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу й оцінці; збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів; веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень; знижує вартість вирішення проблем; дозволяє постійно залишатись в тренді. На сьогоднішній день дуже важко показати, які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легше показати, хто не використовує [6].

Застосування технологій доповненої реальності (VR-технологій) розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань усередині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей. Крім цього, доповнена реальність трансформує процеси навчання та розвитку, дозволяючи максимально зануритися в отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння.

Штучний інтелект є інструментом перетворення HR-відділів з центрів витрат на основний стратегічний актив. У роботодавців є можливість формувати цілісний погляд на кожного співробітника та створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах діяльності, як-от розвиток кар'єри, співробітництво працівників і набір персоналу, що відповідають потребам робочої сили XXI століття.

Яскравим прикладом є використання HR-ботів, яке актуальне як для адаптації нових співробітників підприємства, так і для допомоги всім працівникам підприємства.Наприклад, боти можуть розробляти індивідуальні плани навчання та розвитку кожної людини, включаючи розвиток soft skills. Наприклад, порадити літературу або курси з конкретних навичок. Або провести швидкий тест і порадити ресурси на основі результатів тесту. Чат-бот допомагає співробітнику навчатися там, де йому зручно. А всі корисні матеріали будуть зберігатися в його смартфоні.

Автоматизація HR-процесів сприятиме підвищенню швидкості роботи з персоналом, але й для полегшить з психологічної точки зору професійну діяльність багатьох співробітників.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у сферу HR істотно змінить підходи до стандартів управління персоналом. Організації сьогодні повинні приймати рішення щодо

адекватного оснащення відділів і відділів сучасним обладнанням і програмами, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і передових технологій. Цифрові ресурси дозволяють організувати ефективний процес управління персоналом, автоматизувати та вдосконалити рутинні механізми, а також зменшити навантаження та фінансування важливих завдань організації.

Література

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf.
2. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76-79.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93-101.
4. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiyaposhuku-personalu/
5. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147-156. [Електронний ресурс]. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485 .
6. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13-17. URL: http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf

ГРЕБІНСЬКА СВІТЛАНА ІВАНІВНА
БЕЙЛЕКЧИ ЮЛІЯ
ВСП «Хмельницький торговельно–економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОКРЕМИХ СФЕР ЕКОНОМІКИ

Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізація». Діджиталізація – це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами [1, с. 55].

Сучасний етап розвитку суспільства вимагає суттєвого коригування процесу діяльності суб'єктів економіки та господарювання, звичного способу життя населення та вимагає запровадження нових інформаційних технологій. Саме це виступає в якості ключового чинника для змін економічних процесів та їх подальшого трансформування. У мінливому економічному, соціальному та політичному середовищі, цифровий розвиток та підтримка цифрової трансформації економіки набувають надзвичайного значення. Ініціатива ООН щодо сталого розвитку до 2030 року передбачає трансформацію процесів формування політичних відносин та формування нових моделей управління на основі діджиталізації. Особливо гостро дане питання постало внаслідок поширення пандемії коронавірусної хвороби SARS-CoV-2, оскільки спостерігалося обмеження можливості населення для пересування та реального спілкування, придбання продукції у магазинах чи торгових центрах, що у подальшому позитивно вплинуло на процес діджиталізації. У зв'язку із виникненням певною мірою Інтернет-залежності, необхідності придбання продукції, замовлення робіт чи послуг в режимі онлайн, у суб'єктів української економіки сформувалася потреба для запровадження діджитал-технологій до процесів діяльності, у тому числі й використовуючи позитивний

досвід провідних компаній, транснаціональних корпорацій та інших успішних проектів [5].

Наше століття часто називають «століттям людських ресурсів», оскільки для розвитку бізнесу слід не тільки його автоматизувати, а й організувати підтримку цього процесу людськими ресурсами. Тож, основою розумного підприємства є управлінські рішення для підвищення ефективності як того, що створює його інноваційність (наприклад, технології), так і тих, хто ці передові рішення використовує (керівники, персонал) [3, с. 149].

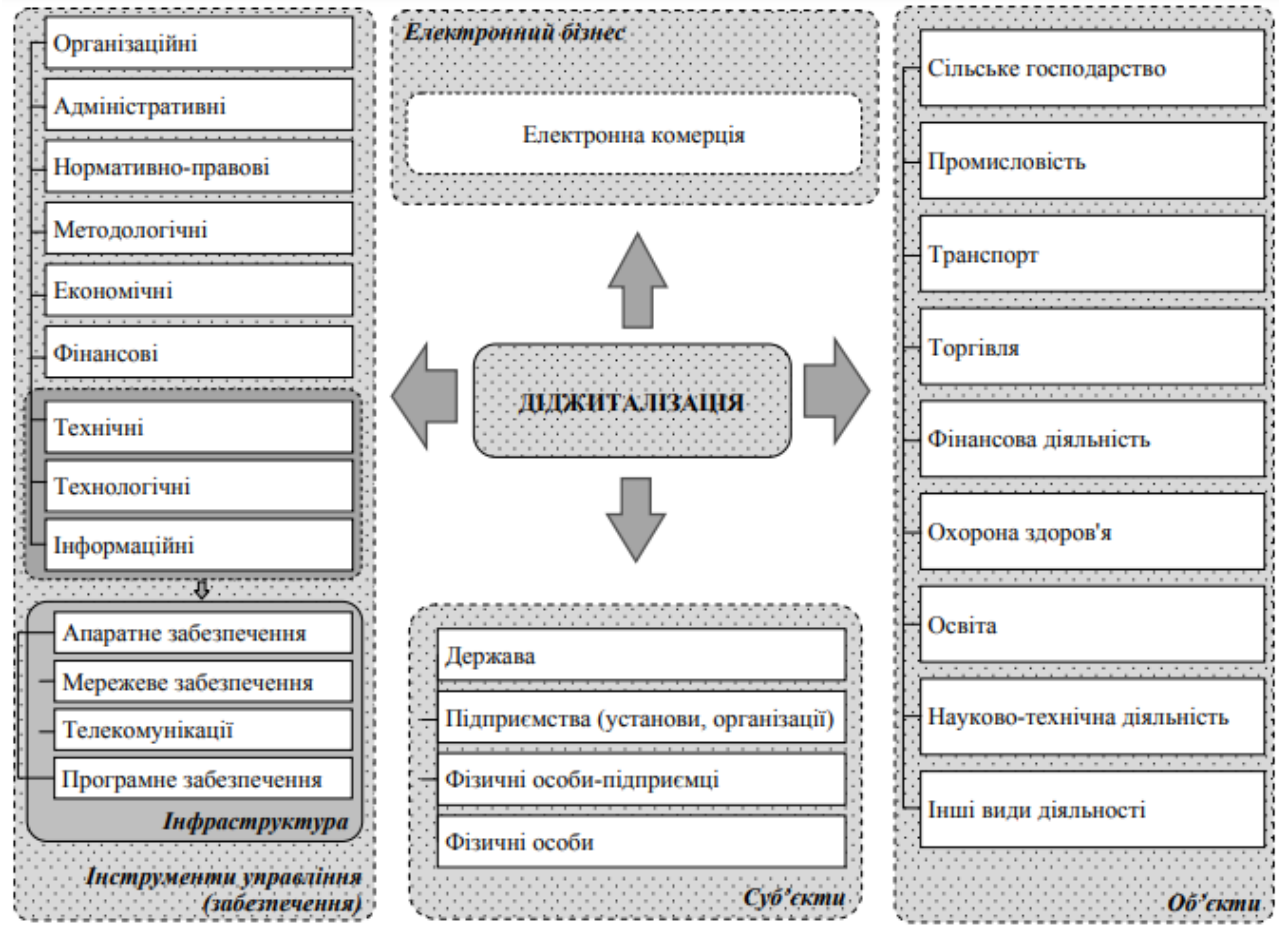

Рис. 1. Складові елементи діджиталізації економіки

Наразі, діджиталізація є притаманною для більшості сфер української економіки. По-перше, банківської сфери. Для цього напрямку є характерним цифрова трансформація різноманітних банківських операцій, тобто їх автоматизація, внаслідок чого не потребується залучення персоналу. До того ж, досить популярною визнається технологія «Blockchain», що зменшує шахрайські ризики та використовується у процесі проведення банківських платежів, управління банківськими продуктами тощо.

По-друге, діджиталізація фінансових ринків сприяє повноцінній адаптації споживачів до цифровізації сучасного суспільства. Саме діджиталізація нових економічних можливостей забезпечує перенесенню капіталу до соціальних мереж висококваліфікованих IT-спеціалістів, що забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, зокрема, фінансових та бухгалтерських розрахунків, що не лише забезпечує підвищення ефективності ведення господарських операцій, але й одержання додаткового прибутку.

По-третє, діджиталізація окремих ринків. За прогнозами експертів, зростання рівня впровадження цифрових технологій до процесів ведення підприємницької діяльності сприятиме підвищенню обсягу використання послуг професіоналів майже на 20 % до 2025 року. До того ж, такі процеси активізують підвищення попиту на напрями підготовки

спеціалістів ІТ-сфери, що реально здатні адаптуватися до нових вимог та технологій.

По-четверте, діджиталізація виробництва, яка сприятиме швидкому та гнучкому реагуванню на зміну ринку та вимог споживачів. З метою оптимізації виробництва на підприємствах можуть впроваджуватися мережеві автоматизовані машини й сучасні інформаційно-комунікаційні технології, проводитись моніторинг виробничої системи, а також інші інноваційні концепції.

По-п'яте, діджиталізація сфери підвищення продуктивності та популяризація «цифрових підприємств». Використання оцифрованих даних забезпечує зниження витрат, зростання прибутків та активізацію темпів економічного розвитку й економічної сфери у цілому. Після запровадження у свою діяльність цифрових технологій, суб'єкт господарювання отримує можливість для просування власного продукту з одночасним витрачанням меншого обсягу зусиль, подолання існуючих бар'єрів та входження до нових сегментів ринку.

По-шосте, діджиталізація бізнесу. Якщо у минулому для відкриття власного бізнесу існувала потреба у наявності певного приміщення, обладнання чи персоналу, то наразі, є достатнім безперебійний доступ до мережі Інтернет та, за потреби, залучення віддалених працівників чи отримання послуг від фахівців на умовах аутсорсинг [5].

Окремо слід звернути увагу на той факт, що найбільш характерною діджиталізація є для тих сфер економіки, в яких має місце взаємодія зі споживачем. В якості достатньо яскравого прикладу запровадження діджитал-технологій можливо привести банківський сектор, наприклад, використання інтернет-банкінгу Приватбанком, Райффайзен банком, а особливо Монобанком, який взагалі є інтернет-банком та не має власних відділень обслуговування клієнтів. М. Устенко та А. Руських, з цього приводу зазначають, що поширення масштабів використання мережі Інтернет та зміна потреб кінцевих споживачів, стимулювали трансформування звичної реальної компанії до технологічної, внаслідок чого бізнес потребує запровадження нових інструментів пошуку управлінських механізмів, основою яких виступає саме Digital-стратегія [6].

Діджиталізація економічної галузі може відігравати роль ефективного інструмента детінізації бізнесу. Зокрема, це віднайшло свій прояв у забезпеченні взаємодії між бізнесом та державним сектором, у процесі якої має місце використання цифрових платіжних інструментів з метою підвищення ефективності та прозорості державних і приватних операцій. До основного інструментарію детінізації економіки із використанням діджитал-технологій віднесено наступні: технології блокчейн; можливість реєстрації бізнесу в режимі онлайн; електронні процедури декларування доходів, розрахунку податків та інших обов'язкових платежів; використання обов'язкового режиму електронного податкового адміністрування; оплата праці шляхом використання електронних технологій тощо [5, с. 11].

Також, швейцарський економіст, Клаус Шваб розкриває додаткові переваги «діджиталізації», а саме [7, с. 50]:

1. Безпрецедентне зростання інновацій – що стосується їх швидкості, об'єму та впливу. Це дасть значне покращення в ефективності, продуктивності та скороченні витрат.

2. Безпрецедентне зростання даних та можливостей їх використання для нових технологій вже дає краще залучення різних верств розробників – користувачів – клієнтів й сприятиме розвиткові в багатьох відношеннях.

3. Штучний інтелект стає реальністю – конкретні приклади ми вже бачимо від масової роботизації й до біотехнологій. В цілому, невблаганний перехід від простого оцифрування (третя промислова революція) до інновацій, заснований на комбінаціях технологій (четверта промислова революція), змушує компанії переглядати те, як вони ведуть бізнес. Керівники бізнесу і керівники вищої ланки повинні розуміти мінливе середовище, кидати виклик своїм операційним командам і невпинно, постійно впроваджувати інновації.

Таким чином, можна зробити висновок, що діджиталізацією у сфері економіки є процес переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні

цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищення доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалює систему комунікації зі споживачами. Процес діджиталізації економічної галузі може розглядатися в якості ефективного тренду розвитку держави виключно у випадку, коли цифровий розвиток буде додатково поширюватися й на інші сфери життя суспільства, а також при можливості реального використання її результатів. Тобто, кінцеві результати діджиталізації економіки повинні бути одночасно доступними й для кінцевих споживачів, які мають навички роботи з новітніми цифровими технологіями. Підвищення рівня цифрової економіки одночасно означає відкриття нових можливостей для бізнесу і громадян, оскільки збережена цифрова інформація може використовуватися не лише у економічній діяльності, але й в інших сферах суспільного життя. Окрім цього, діджиталізація сприятиме підвищенню якості продукції, наданню послуг та виконання робіт, одночасно знижуючи рівень витрат суб'єкта економіки.

Література

1. Бардадим С.А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації // II всеукраїнська конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості». – Київ. 2020. С. 54-59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf
2. Бей Г.В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності // Економіка і організація управління. – 2020. № 4(40). URL: https://r.donnu.edu.ua/ /bitstream /123456789/2379/1/
3. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Наталія Данилевич, Світлана Рудакова, Людмила Щетініна, Ярослав Касяненко // Галицький економічний вісник : наук. журн. / Тернопіл. нац. техніч. ун-т ім. І. Пулюя ; [редкол.: Рогатинський Р. М. (голов. ред.) та ін.]. – Тернопіль : ТНТУ, 2020. № 3. С. 147–156.
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 13–18. URL: https://doi.org/10.32843/bses.62-2
5. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи // Ефективна економіка. – 2022. № 7. URL: https://www.researchgate.net/publication/362275211
6. Грибіненко О.М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197.
7. Таїсія Лазоренко, Ірина Шолом. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу // І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». - 2020. С. 50-51. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186

ТРУШКІНА НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА
ЧЕРНУХ ДІАНА ВІТАЛІЇВНА
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)

РОЗВИТОК ДІДЖИТАЛ-ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ПЕРЕШКОДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Дослідження проблем та перспектив розвитку цифрової економіки в Україні є досить актуальним, адже нині відбувається рішучий перехід від сировинної економіки до високотехнологічного виробництва і смарт-спеціалізації.

Сьогодні запровадження цифрової економіки в Україні фактично звужується до

розвитку комунікаційних та інформаційних мереж. При цьому варто зазначити, що інформаційна інфраструктура в Україні зовсім нерозвинена. Про це свідчать статистичні дані. За даними ресурсу Speedtest.net, позиції України у світі за показниками якості Інтернет-з'єднання неймовірно низькі: 114 місце за якістю мобільного інтернету і 45-те – за якістю широкосмугового Інтернету.

Поряд з цим згідно з рейтинговими показниками ефективного впровадження та розвитку в Україні цифрових технологій, систем і методів держава займає не передові місця. Так, відповідно до показників Bloomberg Innovation Index [1] – рейтингу, що відображає ключові чинники інноваційного розвитку економіки, Україна у 2018 р. ввійшла у топ-50 інноваційних економік і зайняла 46 місце. Але за показниками 2019 р. рівень запровадження елементів інноваційної економіки опустився до 53 позиції.

До ключових проблем, які перешкоджають цифровій трансформації української економіки, можна вказати такі [2]:

1. *Інституційні*. Низька зацікавленість і якість (низький рівень знань і умінь працівників користуватися сучасними технологіями) впровадження державними установами Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (Цифрова адженда України). Невідповідність профільного законодавства глобальним викликам і можливостям (розроблені законопроєкти досі не прийнято). Недостатнє врахування можливостей інформаційних систем і цифрових технологій при розробленні національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку різних видів економічної діяльності.

2. *Інфраструктурні*. Низький рівень покриття території України сучасними цифровими об'єктами інфраструктури (наприклад, мета ЄС до 2020Е покрити 100% території широкосмуговим доступом до Інтернету, в той час як в Україні цей показник складає лише близько 60%). Недостатня кількість впровадження новітніх цифрових інфраструктур (наприклад, інфраструктура Інтернету речей, електронної ідентифікації тощо). Нерівномірний доступ громадян до сучасних цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви) якими користуються країни Європи та світу.

3. *Екосистемні*. Слабко розвинена державна політика щодо стимулів і заохочень розвитку інноваційної економіки України. Незрілий і несформований сучасний ринок інвестиційного капіталу. Недосконала система освіти і методики викладання унаслідок недостатнього фокусування на STEM-освіту, soft skills і підприємницькі навички і вміння. Високий показник дефіциту висококваліфікованих кадрів (відтік молодих кадрів за кордон) для повноцінного та сталого розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

4. *У сфері електронного уряду та урядування («держава у смартфоні»)*. Низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг який виник через слабку мотивацію персоналу та основних урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації).

До низки перешкод розвитку цифрової економіки в Україні також можна віднести недостатній рівень безпеки та довіри користувачів Інтернету в цифровій економіці, високий ризик інформаційних та кібератак, недосконалість системи антивірусного оснащення, а також порівняно незначну частку інвестицій у цифрову інфраструктуру.

В Україні діджиталізація національної економіки має відбуватися одночасно за трьома напрямами [3]:

- *технологічним*, де всі управлінські рішення повинні мати техніко-технологічний характер та мають бути стандартизованими, тобто безпечними і сертифікованими;

- *виробничим*, що включає конкретні бізнес-додатки, які відповідають вимогам моделей управління другого напряму, який базується на технічному забезпеченні і інфраструктурі першого напряму;

- *інституційно-економічним*, який передбачає організацію нових моделей управління і бізнес-моделей з використанням промислового Інтернету речей, розумних речей, блокчейн-

технологій, її інституційного забезпечення, відповідати законодавчій базі соціально-економічних відносин суспільства.

При цьому слід враховувати, що роль держави у застосуванні цифрової економіки є подвійною. По-перше, як регулятора, який запроваджує і встановлює норми, принципи і основи взаємин компонентів цифрової економіки та існуючих в державі реалій, контролює і перевіряє методи їхнього використання, проводить технологічні зміни, які сприяють закріпленню цифрових відносин між державними органами влади та суспільством. По-друге, держава може використовувати інформаційні технології та мережу Інтернет безпосередньо під час надання державних послуг в онлайн-торгівлі, електронному врядуванні. Проте особливість українського цифрового розвитку полягає в тому, що індивідуальні користувачі та бізнес суттєво випереджають державу та промисловість. Вітчизняний малий та середній бізнес в певній мірі працюють в Інтернеті та масово використовують цифрові методи просування своїх товарів та послуг, тоді як держава та великі підприємства в Україні кардинально відстали.

Для успішного розвитку цифрової економіки в Україні потрібна ефективна державна політика щодо подолання «цифрового розриву» та стимулювання розвитку цифрової економіки. Аналіз нормативно-правового забезпечення та проектів цифровізації, що зараз реалізуються в Україні, свідчить про необхідність активізації зусиль бізнесу, держави та суспільства в поширенні цифрових технологій та прискоренні формування цифрової економіки. Ключовою стратегією щодо «цифровізації» України має стати робота з внутрішнім ринком, а ключовими ініціативами – формування у споживачів (бізнес, держава, громадяни) мотивацій та потреб у «цифрових технологіях» [4].

При цьому можна відзначити, що саме інформаційні технології та людський капітал відіграють вирішальну роль у забезпечені сталого розвитку економіки. Тому підготовка висококваліфікованих фахівців з урахуванням потреб ринку і сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій, ефективне впровадження яких супроводжується прискоренням економічного зростання, підвищенням якості послуг, збільшенням кількості робочих місць набуває особливого значення. Для того, щоб максимально використати потенціал цифрових технологій, необхідні кваліфіковані фахівці, які володіють цифровими навиками, сучасними знаннями, здатністю до самонавчання, вирішення складних завдань. При цьому ключовими напрямами розвитку цифрового підприємництва в Україні мають бути: розвиток цифрових знань і ринок інформаційно-комунікаційних технологій; розвиток цифрового бізнес-середовища; розвиток доступу бізнесу до фінансів; розвиток цифрових навичок трудової сили; створення підтримуючої підприємницької культури.

У результаті проведених досліджень [5-10] встановлено, що перспективними напрямами цифрової трансформації національної економіки є: усунення перепон по впровадженню заходів цифровізації економіки, удосконалення нормативно-правового регулювання конкуренції, забезпечення конкуренції вітчизняних платформ з іноземними, формування основних навичок та ІКТ грамотності населення, сприяння навчанню протягом усього життя, наданню послуг з використання мобільних телефонів, наданню електронних послуг, формування інформаційної політики за участі громадян.

Формування цифрової культури як ключового чинника трансформації є складним та неоднозначним процесом. Багато українських компаній уже декілька років справляються з новими викликами ринку, збільшуючи ефективність, конкурентоспроможність і капіталізацію, впроваджуючи інструментарій цифрової культури.

Корпоративна культура логістичних підприємств має забезпечуватися відповідною інфраструктурою. При цьому слід зазначити, що цифрова культура сьогодні потрібна усім фахівцям як у технічних, так і гуманітарних професійних сферах. Отже, корпоративна культура на підприємстві є ключовим драйвером трансформації екосистем, інтеграції фізичних і цифрових сфер життя.

У подальшому планується обґрунтувати і розробити організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку корпоративної культури логістичних компаній в умовах діджиталізації.

Література:

1. Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн Східного партнерства: аналітичний звіт. URL: https://cid.center/wp-content/uploads/ 9F.pdf (дата звернення: 03.11.2022).
2. Україна 2030Е – Країна з розвиненою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html (дата звернення: 07.11.2022).
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. С. 98-100.
4. Цифровізація бізнесу: як Україні встигнути за світовими трендами. Українська правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2018/12/26/643874/ (дата звернення: 05.11.2022).
5. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. Virtual Economics. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25. https://doi.org/10.34021/ ve.2019.02.04(1).
6. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1).
7. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
8. Kryshtanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 9-14. https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2.
9. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. Věda a perspektivy. 2022. № 7(14). Str. 115-129. https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129.
10. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group, 2022. P. 97-105. https://doi.org/10.46299/ ISG.2022.1.37.

РУДЕНКО ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Використання цифрових технологій в управлінні персоналом змінює майже всі аспекти системи управління персоналом: вимоги до персоналу, система набору та відбору персоналу, мотивації, організації трудових відносин, методів управління персоналом. Зміни відбуваються, але методологічна основа управління персоналом в цифровому середовищі ще

недостатньо розроблена. Зокрема, практично немає інструментів для вимірювання рівня цифровізації в систему управління персоналом.

Організації, які швидко впроваджують нові продукти, ідеї та рішення сьогодні, отримують основні конкурентні переваги, оскільки цифрові технології є провідними інноваціями. Сучасним організаціям важливо адекватно оцінити свої конкурентні позиції в галузі управління персоналом, щоб визначити свої слабкі сторони, визначити проблеми та сформувати перспективи для збільшення їх можливостей.

Цифровізація виробництва і бізнес-процесів за рахунок впровадження більш розумних машин і обладнання може принести безліч економічних і бізнес-переваг. На вільному ринку, при вільному русі капіталу, знань і людей, це призводить до підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності виробничих процесів. Це також створює можливості для ефективного використання ресурсів, а отже, і скорочення відходів [2]. Для реалізації принципів циркулярної економіки та економіки сталого розвитку такі концепції, як цифровізація, автоматизація та роботизація виробничих процесів, можуть мати надзвичайно позитивні наслідки. Завдяки повному контролю цих процесів створюється можливість значного зниження їх негативного впливу на навколишнє середовище, серед інших переваг [3].

Враховуючи зміни в галузі управління персоналом, пов'язані з розробкою інформаційних технологій цифровізації, можна розрізнити три сфери визначення рівня цифровізації управління персоналом: цифрові трудові ресурси, цифрове робоче місце, управління цифровим персоналом (рис. 1).

Рис. 1. Сфери визначення рівня цифровізації управління персоналом

Діагностика цифрових ресурсів передбачає оцінку цифрових компетенцій персоналу, перш за все, це аналіз цифрової грамотності. Методи вимірювання цифрової грамотності населення можуть бути адаптовані для бізнесу, коли необхідно оцінити спеціальні професійні компетенції, але це вимагає інвестицій з боку замовника, часу для адаптації методології, тестування та обробки результатів, в свою чергу багато підприємств, особливо малих та середніх, не мають коштів для інвестицій, тоді як їм потрібно оцінити свою придатність до роботи в цифровій економіці. Тому важливо розробити чіткі, прості та доступні методи. Крім того, сфера діагностики цифрового робочого місця та системи управління цифровим

персоналом в цілому практично не досліджена, і ці аспекти важливі для сучасних організацій для розробки стратегії розвитку, вибрати пріоритетні інвестиційні сфери.

Визначення цифрових компетенцій персоналу недостатньо для ефективного управління. Існує потреба у комплексній оцінці результатів оцифрування управління персоналом, а також ефективності змін [1].

Ступінь цифрової компетентності персоналу можна визначити за такими показниками:

– відсоток працівників, які мають достатні загальні цифрові компетенції (первинні навички користувача);

– частка працівників, які мають достатні комплементарні цифрові компетенції. Ці працівники повинні мати можливість використовувати та вдосконалювати цифровий продукт. Цей показник можна розрахувати окремо для тих груп персоналу, де потрібні вузькі комплементарні цифрові компетенції (маркетологи, програмісти, аналітики, рекрутери, бухгалтери тощо);

– частка працівників, які мають достатні цифрові компетенції на професійному рівні (здатність самостійно розробляти цифровий продукт).

Наступний об’єкт діагностики – цифрові робочі місця – оцінюється за ступенем оснащення робочих місць пристроями та програмним забезпеченням, що дозволяють реалізовувати цифрові компетенції.

Діагностика цифрових систем управління передбачає визначення ступеня цифровізації та автоматизації управління – повної, часткової. Це визначається наявністю (або відсутністю) об'єднуючого, координуючого програмного продукту.

Деякі із запропонованих показників потребують уточнення, наприклад, відсоток працівників, які впливають на прийняття рішень. Реалізація цього показника в системі зумовлена тим, що однією з властивостей цифрової економіки є холакратія – управління без менеджерів, відповідно, цифрова організація управління характеризується скороченням управління та збільшенням кількості людей, які враховуються під час прийняття рішень.

Щоб підвищити рівень цифровізації управління персоналом в організації, необхідно прагнути до мети – розвитку цифрових компетенцій персоналу та доступ до керівних посад серед найближчого конкурентного середовища з точки зору цифровізації управління персоналом. Для досягнення цієї мети в організації рекомендується:

– збільшити частку працівників з додатковими цифровою компетентністю до 75%. Це можна зробити як за допомогою спеціалістів з наймом з додатковими цифровими компетентностями високого рівня, так і розробки нових додаткових цифрових компетенцій (аналіз великої кількості інформації, аналіз продажів Інтернету, трафіку тощо). Це може спричинити зміни в структурі персоналу, оскільки потреба у спеціалістах з цифровими знаннями та навичками збільшується;

– збільшити частку працівників з професійними цифровими компетентностями до 10-12%;

– збільшити кількість модулів управління людськими ресурсами в організації, що забезпечить додаткові інструменти для аналізу персоналу та аналізу ефективності та більш інформованих рішень щодо управління [4].

Розробка методологічних рекомендацій щодо діагностики глибини цифровізації управління персоналом дозволяє визначити, як робоча сила, робочі місця та загальна система управління персоналом відповідає сучасним вимогам цифрової економіки. Відсутність навичок персоналу в цифрових компетенціях, застарілі методи організації праці та систем управління персоналом можуть призвести до того, що організація стане менш конкурентоспроможною через низьку ефективність управління. Тому в майбутніх дослідженнях варто звернути на це увагу.

Література:

1. Anand Sengupta, Shweta Lalwani, Shubham Goswami, Prateek Srivastava, Materials Today: Proceedings 16, (2020). doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875].

2. Bonilla S, Silva H, Terra Da Silva M, Franco Gonçalves R, Sacomano J. Industry 4.0 and Sustainability Implications: A Scenario-Based Analysis of the Impacts and Challenges. Sustainability, 2018:10:3740.

3. Brodny J, Tutak M. Assessing the level of digitalization and robotization in the enterprises of the European Union Member States. PLoS One. 2021 Jul 22;16(7):e0254993. doi: 10.1371/journal.pone.0254993. PMID: 34293023; PMCID: PMC8297760.

4. Gaponenko, Tatiana & Malkhasyan, Anastasia & Filin, Nikolay & Bulatova, Raykhana. (2021). Diagnostics of the depth of digitalization of HR management. E3S Web of Conferences. 273. 08086. 10.1051/e3sconf/202127308086.

МАНТУР-ЧУБАТА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
ДІМІТРОВА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА
МІЗЮК СТАНІСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

Нині ринок праці динамічно розвивається, кидаючи бізнесу і HR-службі нові виклики. Якщо раніше виробництво не могло обійтися без людської праці, то зараз багато процесів автоматизовано. В сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є одним з визначальних факторів економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживання, зумовлюють зростання діджиталізації в усьому світі.

Дослідження й аналіз діджіталізації сфери управління персоналом є актуальними. Даній темі присвячено роботи таких вчених: В. Василівої, В. Жуковської, В. Куйбіди, Н. Нагибіної та інших. Варто також зазначити, що еволюція управління персоналом спричинена впливом цифрових технологій все більше прискорюється. Це вимагає глибокого дослідження, оцінювання та визначення тенденцій діджіталізації HR-сфери.

Цілі дослідження – визначення сутності та особливостей використання діджиталізації HR-процесів в організації та цифровізації управління персоналом, вивчення їх головних можливостей та ризиків. Визначення ролі діджиталізації кадрів у конкурентній боротьбі, окреслення передумов, можливостей, викликів та проблем діджиталізації, обґрунтування завдань і заходів щодо діджиталізації персоналу на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, моделей управління підприємством та бізнесом.

В Україні цифрова економіка почала розвиватися нещодавно, тому більшість компаній ще не готові впровадити нові системи. Але цифрова трансформація стає природним етапом розвитку управління HR-процесами. Треба зауважити, що діджіталізація HR-процесів істотно полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною та комфортною.

У перспективі впровадження цифрових технологій у цю сферу – це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів.

Наше століття часто називають «століттям людських ресурсів», оскільки для розвитку бізнесу слід не тільки його автоматизувати, а й організувати підтримку цього процесу людськими ресурсами. Тож основою розумного підприємства є управлінські рішення для

підвищення ефективності як того, що створює його інноваційність (наприклад, технології), так і тих, хто ці передові рішення використовує (керівники, персонал) [1].

Діджиталізація персоналу формує плато конкурентних переваг підприємства (рисунок 1).

Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом.

Водночас зовнішні переваги, одержувані підприємствами від цифрової трансформації – це можливість розроблення та адаптації продуктів/послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів – перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації, що підвищує лояльність споживачів та є запорукою конкурентної переваги в боротьбі за покупця [2].

Сьогодні стан діджитал-трансформацій на підприємствах можна охарактеризувати так [3]:

- понад 60 % компаній уже використовують діджитал-технології під потреби клієнта;
- до 20 % тільки починають знайомитися з діджитал та роблять перші кроки по впровадженню;
- близько 15 % компаній залучають і обслуговують клієнтів за допомогою цифрових технологій;
- лише 3-4 % компаній повністю діджиталізовані. Рівень присутності цифровізованих компаній у рейтингу 100 найбільших світових транснаціональних корпорацій (ТНК) продовжує зростати.

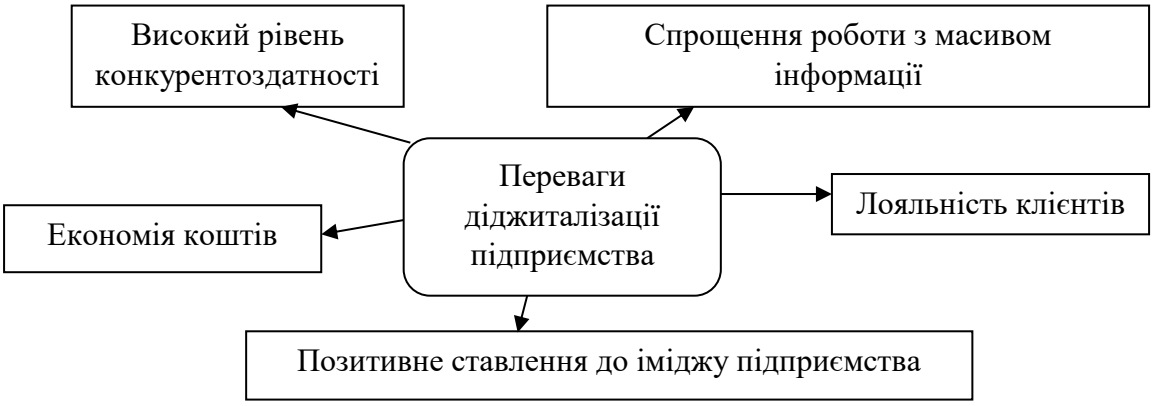

Рисунок 1 – Переваги діджиталізації підприємства

На нашу думку, саме від HR-служби залежить продуктивність праці колективу, й як наслідок – компанії в цілому. Сучасний HR за допомогою різноманітних цифрових рішень створює для працівників середовище ефективної та продуктивної праці. Обов'язково необхідно удосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а краще замінити її на інтегровану хмарну платформу, що створить надійну цифрову інфраструктуру підприємства.

Досвід проведення провідними компаніями діджіталізації HR-функцій показує свою ефективність. Однак імплементація різних її методів і підходів, а також оцінювання їх ефективності потребує подальшого дослідження.

Література

1. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства. URL: https://prohr.rabota.ua/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva/

2. Данилевич Н.С. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакова, Л.В. Щетініна, Я.А. Касяненко // Галицький економічний вісник. - 2020. - № 3 (64). - С. 147–156. URL: https://doi.org/10.33108/ galicianvisnyk_tntu

3. Фіщук В. Діджиталізація – це лише початок. URL: https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-pochatok.

ДАНІЛКОВА АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
СКУБАЙ АННА ОЛЕКСАНДРІВНА
ПРІСНЯК ДЕНИС ВАСИЛЬОВИЧ
Хмельницький національний університет

ТЕХНОЛОГІЯ "LAB-PROFILE", ЯК СПОСІБ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЗНАЧУЩИХ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ

LAB-profile - це метод заснований на складанні та аналізі метапрограмного портрета особистості. З його допомогою можна виявити найбільш важливі характеристики стилю мислення співробітника, що дозволяє прогнозувати, наскільки успішно кандидат впорається з тим чи іншим видом діяльності; визначити, які ресурси він має у своєму розпорядженні.

Метапрограми описують звичний стиль мислення людини, те, як вона сприймає і обробляє інформацію. Нас оточує величезна кількість інформації, на обробку та аналіз якої потрібно багато часу. Домінуючі метапрограми визначають, яка інформація буде допущена до «усвідомлення», а яка проігнорована, яким чином усвідомлені дані будуть інтерпретуватися і застосовуватися [1-3].

Кожна з метапрограм є однією з двох протилежних підходів до вирішення конкретного завдання. Метапрограми зазвичай розглядаються парами (наприклад: напрямок уваги «на себе - на інших» або мотивація «уникнення - досягнення»). Для виконання певного виду завдань більш відповідним може виявитися той або інший тип мислення, спосіб сприйняття навколишнього світу, стиль організації і обробки інформації. Людина зазвичай більш успішно справляється з одними завданнями і менш успішно - з іншими. Ефективність роботи багато в чому залежить від того, наскільки стиль сприйняття і мислення (набір метапрограмм), характерний для цієї людини, відповідає вимогам його діяльності. Не можна стверджувати, що будь-яка з метапрограмм сама по собі є кращою або гірше іншої. Все залежить від ситуації і від мети діяльності.

При оцінці кандидатів на позиції середньої та вищої керівної ланки, фахівцям з підбору персоналу необхідно враховувати реальний потенціал кандидата, відокремлюючи при цьому дійсно наявні можливості, знання і досвід від хорошої самопрезентації та красивого резюме.

Метапрограму референцій можна визначити, задавши кандидату питання під час співбесіди: «Як ви дізнаєтеся, що виконали роботу добре чи погано?». Людина з внутрішньою референцією відповість, що він сам здатний оцінити результати своєї праці. Людина з зовнішньою референцією скаже, наприклад, так: «Начальство хвалить (лає)», тобто посилатиметься на думку інших людей [1].

Люди з яскраво вираженою внутрішньою референцію більш плідно працюють на самоті або на позиції керівника, лідера команди. Вони краще справляються з роботою, що вимагає ініціативи, рішучі, не бояться йти на ризик. Люди з зовнішньою референцією більш продуктивні як виконавці або посередники.

Метапрограма «проактивний - рефлективний» описує стиль роботи людини і дозволяє зрозуміти, наскільки він активний, самостійнійний, чи ініціює дії або чекає вказівок від інших людей.

Уподобання в даній метапрограмі також проявляться в стилі відповідей кандидата на питання менеджера по персоналу. Активне спілкування (часто не чекаючи, поки виникне питання, людина вже пропонує своє бачення ситуації і програму дій) свідчить про проактивність. Вичікувальна позиція (реакція на проблемну ситуацію лише після того, як вона виникла) може бути пов'язана з рефлективний стилем діяльності.

Ще одна область, яка входить в сферу компетенцій фахівців по роботі з персоналом, - діагностика і формування лояльності співробітників. Визначити, наскільки кандидат лояльний до компанії, можна за допомогою метапрограми «Цінності і мотивація» [1].

Ця метапрограма описує, що є істинними мотиваторами людини, що для нього важливо, виходячи з внутрішньої шкали цінностей, і що його більше мотивує - досягнення мети або боязнь невдачі.

«Розшифровка» даної метапрограми виявляє, що саме важливо для людини в роботі і чому. Менеджер по персоналу зможе зрозуміти напрямок орієнтації кандидата, якщо під час інтерв'ю задасть кілька однотипних, але по-різному сформульованих питань про цінності. Необхідно також звертати увагу на частоту використання негативних конструкцій у мовленні здобувача.

Мотивація уникнення підходить для «контролюючих» посад - фінансистів, бухгалтерів, працівників служби безпеки. Відповідні співробітники, як правило, зазнають труднощів у спілкуванні, тому вони менш ефективні при роботі з клієнтами [1-3].

Якщо чітко визначено, якою діяльністю буде займатися кандидат, і складено метапрограмний портрет відповідної вакантної посади, вам залишається з усіх претендентів обрати ту людину, чий стиль мислення і діяльності найбільш близький до необхідного.

У кожному конкретному випадку слід враховувати специфіку та особливості тієї діяльності, якою буде займатися людина на певній позиції. При цьому метапрограмний профіль для однієї і тієї ж посади у різних компаніях часто відрізняються.

Застосування методу LAB-profile дає можливість визначити ступінь відповідності співробітника займаній посаді, його сильні сторони (що допомагає бути успішним) і зони розвитку (що необхідно посилити). Діагностика проводиться у формі інтерв'ю.

Найпростіший і надійний спосіб оцінки типу мислення і моделі діяльності людини - під час інтерв'ю уважно слухати його промову, звертаючи основну увагу не на зміст сказаного, а на форму, тобто структуру і побудову фраз.

Головна перевага даної методики полягає в тому, що вона дозволяє уникати соціально-бажаних відповідей, оскільки людина не може одночасно контролювати і зміст промови, і невербальні складові (жести, міміку), І характерні форми мови.

Використовувати результати діагностики можна протягом трьох років: LAB-profile описує стійкі характеристики людини, вони змінюються досить повільно.

Для керівника компанії LAB-profile дає об'єктивну інформацію: про ступінь лояльності працівника і про його цінності; про потенціал розвитку керівників в рамках компанії; про особистісні стилі і мотиви поведінки в організації; про сильні сторони співробітників і ресурсах підвищення ефективності.

Керівникам служб персоналу LAB-profile дозволяє: побудувати прогноз успішності співробітника відповідно до вимог компанії до посади; знизити ризики, пов'язані зі слабкими сторонами людини; побудувати мотиваційну і демотиваційні карту співробітника; оцінити, як людина працює, які завдання йому вдаються найкраще, в який час і за яких умов він максимально продуктивний; визначити потенціал розвитку, готовність до змін; моделювати ролі працівників, завдяки чому полегшується підбір співробітника, що відповідає цій моделі [1].

Методика LAB-profile дає можливість підібрати для кожної керівної посади оптимального управлінця. Результати діагностики можуть бути корисні компанії при:

– прийнятті рішень про наймання співробітників;

– формуванні тимчасових або міжфункціональних команд;
– проведенні Assessment Centre;
– формуванні кадрового резерву;
– діагностиці корпоративної культури;
– складанні рекламних оголошень.

Маючи методику, що дозволяє виявляти справжню мотивацію співробітників, діагностувати ймовірність ризиків при кадрових перестановках, можна підвищити ефективність навчання в кілька разів. Застосовуючи різні форми навчання з урахуванням особистісних особливостей співробітників, ейчар гарантує високу продуктивність їх праці і, як наслідок, - забезпечує успіх компанії [1].

Література

1. Антоненко А. Використання методики LAB-profile в практиці управління персоналом. Менеджер по персоналу. 2006. № 10. С. 70–77.
2. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227.
3. Чжоу С. Інноваційні технології кадрового менеджменту як підґрунтя професійної підготовки майбутніх менеджерів з персоналу [Електронний ресурс] / Сюйлінь Чжоу // Освіта та педагогічна наука. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6778/%E2%84%96%202%20%28174%29%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

КОШОНЬКО ОЛЕНА ВАСИЛІВНА
ОЛІЙНИК МИКОЛА ГРИГОРОВИЧ
СКОП ДІАНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

ПЕРЕВАГИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕСІ

Сучасне суспільство характеризується не стільки розширенням можливостей нагромадження й переробки інформації (як це представлялося в класичних варіантах концепції інформаційного суспільства), скільки новими формами комунікації. Основною характеристикою сучасного суспільства є наявність інформаційно-комунікативного середовища, яке слід розглядати як засіб, що дозволяє здійснювати соціокультурні функції в процесі взаємодії соціальних суб’єктів за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій. Якщо розглядати їх під таким кутом зору, то інформаційно-телекомунікаційні технології перетворюються на основу системи комунікацій, а інформаційно-комунікативне середовище можна розглядати як нову форму побудови взаємовідносин. Інформаційно-комунікативна складова діяльності суб’єкту промисловості, що віддзеркалює технологію та специфіку виробництва і безпосередньо формує його організаційно-економічний механізм, надаючи йому ознак дієвості, інноваційності, ефективності. Трансформація означеного організаційно-економічного механізму безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб’єктів господарювання та визначає нові можливості використання трудового потенціалу, якість та залучення нових працівників, а також відкриває можливості конструкції нової соціально орієнтованої царини в промисловості. З соціально-психологічної точки зору, працівники та менеджери суб’єкту промисловості надають перевагу масштабним підприємствам з високим технологічним оснащенням, що гарантує високий рівень вирішення

соціальних проблем. Особливістю сучасної економіки є домінування і перетворення інформації, обмін і взаємовигідне збагачення інформацією за допомогою формування інформаційних потоків.

Динамізм економічних перетворень визначив цифрову трансформацію як нагальну потребу. Стає очевидним, що просування й закріплення конкурентних позицій неможливо домогтися, ігноруючи діджитал-інструменти та сервіси. Діджиталізація персоналу формує плато конкурентних переваг підприємства: високий рівень конкурентоздатності; спрощення роботи з масивом інформації; економію коштів; лояльність клієнтів; позитивне ставлення до іміджу підприємства тощо. Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов'язано з якісними змінами в системі управління персоналом.

Ключова ознака подібних трансформацій - значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Під впливом безлічі чинників бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару/послуги іншими споживачами (покупка після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару/послуги без відвідування магазину (в зазначеному місці - вдома, в офісі) - усі ці запити задовольняються зміщенням діяльності компаній з інтернету в мобільні додатки; використання гаджетів стає повсюдним, звичним явищем [1, 2].

В Україні цифрова економіка почала розвиватися нещодавно, тому більшість компаній ще не готові впровадити нові системи. Але цифрова трансформація стає природним етапом розвитку управління HR-процесами. Треба зауважити, що діджіталізація HR-процесів істотно полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною та комфортною. У перспективі впровадження цифрових технологій у цю сферу – це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів [3].

Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми можливостям її і програмного використання систем програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються, з одного боку, загальними вимогами до певної системи та процесів управління, а, з іншого, - вимогами, що відображають специфіку певного підприємства. Необхідно автоматизувати не функції управління персоналом взагалі, а саме ті з них, які важливі на поточний момент і будуть потрібні найближчим часом. Надлишкові функції системи потребують використання додаткових ресурсів. Зазвичай, у першу чергу автоматизуються функції, що відповідають основним і найтрудомісткішим бізнес-процесам, наприклад, в управлінні персоналом – це: прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток тощо [2,6].

Нині лідером цифровізації в HR є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, далі – навчання і розвиток співробітників. За допомогою цифровізації процесу рекрутингу полегшується повне ведення бази кандидатів і проведення кандидатів через всі етапи найму. Провідні програми мають можливість опрацьовувати резюме практично з будь-яких джерел (текстові файли у форматі .docx, .odt, .rtf, .csv, .txt та ін.), що істотно заощаджує час рекрутера. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям як HR-аналітика – надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією. Крім того, вона надає моделі для прогнозування різних способів, якими організація може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) у свій людський капітал. Існують інструменти, які можна використовувати для автоматичного опрацювання та завантаження інформації в процесі HR-аналітики. Це, наприклад, використання IMB Websphere Data Stage і

Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services є одними з найпопулярніших опцій. Хоча співробітники без технічної освіти можуть використовувати ці платформи, але корисно залучити IT-відділ до допомоги. Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Цей процес реалізується особливо в молодих компаніях та стартапах за допомогою ігрових методик, реалізованих на програмних продуктах та веб- додатках. Розрізняють зовнішню та внутрішню гейміфікацію. Перша спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті – підвищення впізнання бренду та зростання доходів компанії. Друга спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників. За цією класифікацією гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє у групу внутрішньої гейміфікації. Проте у випадках застосування ігротехнік у HR-функціях виокремити вплив останніх на окрему спеціальну функцію управління людськими ресурсами організації досить важко, оскільки вплив є багатовекторним. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів [7-9].

Але не можна визначити універсальні діджітал-технології та інструменти для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися тільки ті, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи й методи. Це дозволить організації оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії. Аналіз діяльності компаній, які активно використовують цифрові технології для персоналу організації, дав можливість систематизувати ключові виклики та питання, які потребують детального розгляду:

1. Зростання значущості знань і навчання. Ефективне управління кадрами не обмежується підбором персоналу. У той же час компаніям необхідно створювати такі умови, які дають нагоду розвивати знання кожного співробітника. Поколінню міленіалів властиві часті зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно сформувати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії, які дадуть можливість утримувати висококваліфіковані кадри впродовж якомога тривалого проміжку часу [6]. Освітні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів, управління кращими практиками (залучення персоналу в розвиток компанії) застосовуються компаніями цифрової економіки. В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання застарівають моментально, інформація стає відкритою й легкодоступною. У такому випадку кожна компанія мусить прагнути до максимального й постійного розвитку.

2. Трансформація трудових ресурсів. Цифровізація бізнес-процесів постійно висуває нові вимоги до працівників компаній. Такі навички як впевнене володіння комп'ютером і безперервний процес освоєння нових технологій уже давно стали нормою [1, 6]. Висококваліфікований персонал, здатний взаємодіяти із сучасними технологіями на «ти» - закономірна потреба підприємств в умовах цифрової економіки, оскільки аналіз даних (Big Data) впроваджується повсюдно. Крім усього іншого, виросло нове покоління, яке відіграє ключову роль в успіху компаній цифрової економіки з огляду на власну технологічну підкованість.

Стає очевидним, що завдання з розроблення та впровадження проєктів у сфері діджиталізації мають виконуватися кваліфікованим персоналом. Як правило, у команду перетворень входить нечисленне, але дуже кваліфіковане «ядро» й ширша група персоналу, яка не має унікальних знань й компетенцій. При цьому для кінцевого успіху однаково важливі обидві категорії персоналу. За прогнозами, уже найближчим часом очікується дефіцит цифрових талантів у всьому світі. Найбільшою проблемою стає навіть не кібербезпека або необхідний обсяг інвестицій, а нестача кваліфікованих кадрів, здатних адаптувати, впроваджувати, навчати та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. З високою часткою впевненості можна стверджувати, що наразі формується новий список професій, які будуть проводити цифрову трансформацію як окремий допоміжний процес.

3. Модифікація системи менеджменту. Очевидно, що численні технологічні перетворення спричиняють необхідність зміни системи менеджменту. Активна автоматизація технологічних та управлінських процесів, яку проводять на підприємствах, провокує високий попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні мінливі системи управління.

У результаті перетворень, система управління перетворюється з «чорного ящика» в ретельно налагоджений і прозорий механізм, а використання ERP систем розширює можливості менеджменту, спрощує створення, управління й облік результатів роботи команд підрозділів фірми й зовнішніх джерел, дає можливість здійснювати планування організаційних змін [6-8].

Цифрова трансформація персоналу організації протікає в багатьох проєкціях організації. Зміняться технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це не тільки впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але і зміна культури організації, зрушення менталітету колективу. Необхідність залучення дефіцитних висококваліфікованих кадрів змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору і до методів менеджменту. Своєю чергою, кожному члену колективу необхідно пристосовуватися до нових умов роботи, впевнено опановувати комп'ютер та освоювати нові технології, постійно розвиватися. Переважна більшість галузей економіки тою чи іншою мірою піддається впливу діджиталізації, яка стає важливою складовою економічного розвитку. Водночас очевидно, що для світової економіки ключовим чинником стабільності та високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі має бути політика постійних нововведень і впровадження інновацій.

Література:

1. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінніперсоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17. URL: http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf

2. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.

3. Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf.

4. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiyaposhuku-personalu/

5. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 250–254.

6. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. Вип. 4. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.

7. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства. URL: https://prohr.rabota.ua/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva/.

8. Цифровий HR: революція на підході. URL: https://www.computerworld.ru/articles/Tsifrovoy-HRrevolyutsiyana-podhode.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
КРОПИВНИЦЬКИЙ БОГДАН ВІКТОРОВИЧ
Хмельницький національний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ПОТУЖНИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день, в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, перед вітчизняними підприємствами постає питання реформування певних процесів.

Діджиталізація є відносно новим і перспективним напрямом в діяльності підприємств, хоча на зарубіжний підприємствах вона застосовується досить широко, в Україні даний напрям почав розвиватись зовсім недавно.

Це поняття трактується по-різному та існують певні розходження в його розумінні різними науковцями та самими суб'єктами господарювання.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «діджиталізація»

Джерело	Визначення
Westerman et al. [5, ст. 4]	Використання технології для кардинального підвищення продуктивності підприємств – стає гарячою темою для компаній по всьому світу. Керівники в усіх галузях промисловості використовують такі цифрові досягнення, як аналітика, мобільність, соціальні медіа та розумні вбудовані пристрої – та покращують їх використання такими традиційними технологіями, як ERP – щоб змінити відносини з клієнтами, внутрішні процеси та ціннісні пропозиції.
Mazzone [5, ст.4]	Фундаментальна трансформація всього бізнесу в світі через створення нових технологій на базі Інтернет, що має фундаментальний вплив на суспільство загалом.
О. Грибіненко [6,с. 35].	Трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами
О. Гудзь, С. Федюнін [3, с. 19].	Заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.
С. Король [7, с. 69].	Передбачає створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові.

Діджиталізація - це оптимізація бізнесу шляхом впровадження ІТ-рішень та відповідного технічного устаткування. Такі технології допомагають удосконалювати діяльність компанії у різних напрямках: маркетинг, обслуговування клієнтів, логістика, внутрішні процеси тощо [1].

Процес діджиталізації в сучасних умовах відіграє важливо роль в формуванні конкурентоспроможності підприємства. Підприємство, яке ще не впровадило даний процес у себе, буде суттєво відставати від конкурентів, саме тому варто дослідити діджиталізацію більш детально.

Поліпшення комунікації із споживачами, спрощення роботи за базами даних, зменшення витрат часу на пошук необхідної інформації, формування позитивного іміджу

компанії, швидкий зворотній зв'язок, можливість надання більш різноманітних послуг, простота в отриманні товарів чи послуг клієнтами – це лише частина тих переваг які отримують підприємства під впливом діджиталізації.

Використання інформаційних технологій дає підприємству можливість розширити базу клієнтів, взаємодіючи навіть з тими, хто знаходиться досить далеко. Клієнти ж у свою чергу, можуть досить швидко отримати необхідну інформацію та приймати на її основі зважені рішення, орієнтуючись на відгуки інших клієнтів. На основі цього формується висока лояльність та комфорт споживачів, що виділяє підприємство на фоні інших і суттєво підвищує його конкурентоздатність.

Але розвиток інформаційних технологій спричиняє суттєві зміни в професійній сфери. Трансформуються поняття «робота», «робоче місце» і т.д. Змінюється взаємодія людини з інформаційно-комунікаційними технологіями. Це зумовлює необхідність залучення працівників, готових ефективно виконувати задачі в нових умовах, а також зростає потреба в постійному розвитку наявних працівників [2].

Для ефективного використання переваг діджиталізації суб'єктам господарювання варто формувати свою стратегію відповідно до наукового прогресу.

Швидке та інтенсивне введення цифрових новинок й активне їх впровадження відіграють значну роль для суб'єкта господарювання. Всі ці дії є рушійним фактором розвитку, який впроваджує та прискорює прибуткову діяльність підприємству [4, ст. 3].

Діджиталізація отримує все більше уваги з боку держави, яка в свою чергу направляє чимало ресурсів в розвиток цифрової інфраструктури та стимуляцію бізнесу до цифровізації. Існує проблема недоступності інформаційних технологій для багатьох категорій населення, що зумовлює певні труднощі в отриманні ними послуг [3, ст. 21].

На даний момент серед перспективних digital-технологій для бізнесу можна виділити такі [1]:

Рис. 1 – Перспективні технології діджиталізації [1]

Дані технології допоможуть підприємствам автоматизувати бізнес-процеси, спростити доступ клієнтів до послуг, збільшити ефективність вирішення проблем клієнтів, а також дають можливість принципово по-новому подивитись на товари чи послуги підприємства.

Але не дивлячись на всі ті переваги які дає підприємцям діджиталізація, не всі вони поспішають впроваджувати інновації у своєму бізнесі. Є певні причини, які утримують їх від активного використання діджиталізації на підприємстві:

- не всі підприємці досконало розуміють даний процес, виділяючи йому менше уваги ніж було би потрібно;
- впровадження інформаційних технологій тісно пов'язане із суттєвими фінансовими витратами, проте з іншої сторони, користь яку вони дають, може за певним проміжок часу окупити ці витрати;

- надання переваги іншим процесам на підприємстві, відкладаючи впровадження digital-технологій на потім;
- негативний досвід впровадження нововведень іншими підприємцями.

В будь-якому випадку даний процес з часом лише посилюється і він не омине жодного підприємця, навіть не звертаючи уваги, багато власників так чи інакше впроваджують нові інструменти роботи з інформацією та комунікацію.

Варто враховувати, що для підтримання високого рівня цифровізації підприємцям доведеться постійно контролювати її стан, наймати спеціальних співробітників, здійснювати оновлення та підтримку тих чи інших елементів.

Література

1. Діджиталізація — спосіб розвитку бізнес [Електронний ресурс] Режим доступу: https://ua.scallium.pro/what-is-digital
2. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку / С. Король, Є. Польовик // «Modern Economics» Випуск №18, 2019 р. С.67-73. URL: http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf (дата звернення 13.07.2020 р.)
3. Гудзь О., Федюнін С. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств / О. Гудзь ,С. Федюнін, В. Щербина // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3 (29), 2019р. С.18-24. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215 (дата звернення 12.07.2020 р.)
4. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020.
5. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44-52.
6. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації / О. Грибіненко // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки», № 16, 2018р. С. 35-37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення 12.07.2020р.)
7. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку / С. Король, Є. Польовик // «Modern Economics» Випуск №18, 2019 р. С.67-73. URL: http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf (дата звернення 13.07.2020 р.)

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ТЛУСТА АНАСТАСІЯ ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Впровадження новітнього обладнання, програм, платформ та IT-інструментів формує фундамент конкурентних переваг підприємства шляхом оптимізації бізнеспроцесів, а цифрові технології дають змогу компаніям утримувати конкурентні позиції на ринку.

В умовах загальної автоматизації та цифровізації на перший план виходить зміцнення кадрового потенціалу. Діджиталізація HR-процесів в організації вимагає якісно нових людей із глибокою експертизою, що будуть драйверами цифрової трансформації в компаніях. Технологічні рішення можуть стати конкурентною перевагою тільки у разі, якщо вони ставлять усіх на одну планку якості, швидкості, асортименту послуг та ціни.

Питання щодо визначення ролі та сутності діджиталізації HR-процесів в організації у забезпеченні здійснення трансформації бізнес-процесів та досвід впровадження різноманітних

ІТ-платформ розкрито у працях різних науковців, серед яких треба виділити дослідження О.В. Балуєвої, Т.І. Длугопольської , Н.С. Данилевич, С.Г. Рудакової тощо.

У працях науковців розкриваються різноманітні аспекти розгортання процесу діджитализації персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблематика практичної значущості від впровадження автоматизованих і цифрових технологій була розглянута в роботах: О.Ю. Гусєвої , Д. Семилітко та інших.

Динамізм економічних перетворень визначив цифрову трансформацію як нагальну потребу. Стає очевидним, що просування й закріплення конкурентних позицій неможливо домогтися, ігноруючи діджитал-інструменти та сервіси. Діджиталізація – це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Найчастіше, метою діджиталізації є задоволення потреб споживача, які змінюються разом із розвитком технологій, а саме – створення більш комфортної та оперативної взаємодії клієнта з компанією. Але в неї можуть бути й інші цілі, зокрема: удосконалення продукту/послуги (його якості, привабливості, зручності використання, доставки тощо); автоматизації виробництва й інших внутрішніх процесів компанії; спрощення внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Традиційна система управління людськими ресурсами на сучасному етапі економічного розвитку включає, як правило, кілька основоположних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій: підсистема загального й лінійного управління кадрами; підсистема оцінювання кадрів; маркетинг персоналу; підсистема обліку та економічного планування; підсистема управління організаційними відносинами; підсистема розвитку та навчання кадрів; підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом тощо.

Розглядаючи класичну парадигму управління людськими ресурсами в порівнянні з новою – діджиталізованим управлінням персоналом, можна виділити такі відмінні риси (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння класичної парадигми управління персоналом та Digital HR

Класична парадигма управління персоналом	**Діджиталізоване управління персоналом**
Головний ресурс – людський капітал	Головний ресурс – синергія талантів і цифрових технологій
Некваліфіковані завдання для персоналу	Інтелектуальна робота
Функціональний розподіл праці	Проєктна робота
Індивідуальне управління	Управління командами
Зосередженість на організації процесів	Акцент на залучення персоналу та підвищення продуктивності
Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розроблення інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків

Діджиталізація персоналу формує плато конкурентних переваг підприємства: - високий рівень конкурентоздатності; - спрощення роботи з масивом інформації; - економію коштів; - лояльність клієнтів; - позитивне ставлення до іміджу підприємства тощо. Досягнення кожної з цих цілей безпосередньо пов’язано з якісними змінами в системі управління персоналом.

Ключова ознака подібних трансформацій – значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку. Під впливом безлічі чинників бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей

управління. Це пов'язано насамперед з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару/послуги іншими споживачами (покупка після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару/послуги без відвідування магазину (в зазначеному місці – вдома, в офісі) – усі ці запити.

Отже, масштабне проникнення інтернету в усі сфери життя та зміна запитів із боку споживачів, стимулює трансформацію бізнесу, а саме перехід від традиційної компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких перебуває формування Digital-стратегії. Внутрішньою метою цифрової трансформації персоналу організації є підвищення ефективності бізнес-процесів. Для задоволення потреб у гнучкості й швидкості змін, гострим стає питання впровадження хмарних платформ, які прискорюють розробку додатків, робочих процесів персоналу організації, інтеграцію даних, а також дають змогу розширити можливості аналітики та спростити процес підготовки корпоративної звітності, що є важливим для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень.

Водночас зовнішні переваги, одержувані підприємствами від цифрової трансформації – це можливість розроблення та адаптації продуктів/послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів – перехід від «цільової аудиторії» до персоналізації, що підвищує лояльність споживачів та є запорукою конкурентної переваги в боротьбі за покупця.

В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства, незалежно від галузі та сфери діяльності, змушені вибудовувати свою конкурентну стратегію, ґрунтуючись на безперервному використанні інноваційних технологій й автоматизованих рішень. Діджиталізація бізнесу стає невідворотною тенденцією, ігнорування якої стає ознакою відсталості й невідповідності сучасним вимогам. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого економічного суб'єкта мають реалізовуватися в площині його цифрового виміру. Цифрова трансформація персоналу організації протікає в багатьох проєкціях організації. Зміняться технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це не тільки впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але і зміна культури організації, зрушення менталітету колективу. Необхідність залучення дефіцитних висококваліфікованих кадрів змушує компанії переосмислювати своє ставлення до персоналу, його підбору і до методів менеджменту. Своєю чергою, кожному члену колективу необхідно пристосовуватися до нових умов роботи, впевнено опановувати комп'ютер та освоювати нові технології, постійно розвиватися. Переважна більшість галузей економіки тою чи іншою мірою піддається впливу діджиталізації, яка стає важливою складовою економічного розвитку. Водночас очевидно, що для світової економіки ключовим чинником стабільності та високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі має бути політика постійних нововведень і впровадження інновацій.

Література

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020.

2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018.

3. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020

4. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020.

5. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ГАЙДАМАЩУК АЛІНА МИКОЛАЇВНА
Хмельницький національний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ, ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ: ПРІОРІТЕТИ, ТЕХНОЛОГІЇ, ТРЕНДИ, МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ

Сучасні тенденції розвитку економічних систем характеризуються динамічним переходом та структурною перебудовою провідних економік світу згідно сформованої парадигми постіндустріального розвитку, ядром якої виступає інтелектуальний капітал та сукупність продукованих його розвитком, економічних відносин та технологічних інновацій, які в свою чергу виступають ключовим рушієм процесів розширеного відтворення та інтенсивного зростання сучасних економічних систем. Одним з невід'ємних елементів постіндустріального устрою є домінування процесів діджиталізації у якості основи здійснення будь-яких трансформаційних процесів розвитку як на рівні підприємницького сектору, так і в контексті заходів макроекономічного характеру у рамках національної економіки.

Спочатку діджиталізація в тому чи іншому вигляді застосовувалася у період 70тих років минулого століття, проте масово вона стала використовуватися лише в 90ті роки, як наслідок появи Інтернету та широкого розповсюдження комп'ютерів і мобільних пристроїв, різних додатків серед населення.

Діджиталізація з позиції економічного виміру формулювання дефініції даного поняття представляє собою сукупність процесів інноваційного розвитку, які знаходять своє вираження у відповідних техніко-технологічних новаціях, націлених на здійснення цифровізації ключових економічних процесів та явищ (тобто забезпеченні їх максимальної автоматизації та винесення людського фактору поза межі управлінського фокусу з метою зменшення, потреб у відслідковуванні керованості таких процесів та уникненні, породжених цим фактором помилок), які за своїм змістовим наповненням зазвичай представляють певний набір повторюваних ітерацій, у межах якого людська праця набуває механічного, позбавленого інтелектуальної складової процесу, слугуючи тим самим додатковим резервом зростання продуктивності праці.

Фундамент цифрової економіки становлять великі дані, технологія блокчейн, квантові технології, штучний інтелект, туманні (хмарні) обчислення, віртуальна реальність та інші прогресивні технології, які постійно удосконалюються та впроваджуються. Досліджуючи вплив діджиталізації на діяльність підприємницьких суб'єктів, варто зазначити, що здебільшого, дане явище виражається у широкому розповсюдженні цифрових систем управління підприємством, розвитком Big Data (технології структурування та аналізу надвеликих масивів даних), електронної комерції, робототехніки та поступовій дифузії технологій штучного інтелекту (зокрема, нейромереж) у господарську практику підприємств різного розміру та сфер діяльності.

Діджиталізація створює важливі переваги для підприємств в частині реалізації обраної стратегії, зміцнення їх економічної безпеки, досягнення прозорості ведення бізнесу [1].

Наразі, діджиталізація є притаманною для більшості сфер української економіки.

По-перше, банківської сфери. Для цього напрямку є характерним цифрова трансформація різноманітних банківських операцій, тобто їх автоматизація, внаслідок чого не потребується залучення персоналу. До того ж, досить популярною визнається технологія «Blockchain», що зменшує шахрайські ризики та використовується у процесі проведення банківських платежів, управління банківськими продуктами тощо.

По-друге, діджиталізація фінансових ринків сприяє повноцінній адаптації споживачів до цифровізації сучасного суспільства. Саме діджиталізація нових економічних можливостей забезпечує перенесенню капіталу до соціальних мереж та сайтів. До того ж, на сьогоднішній

день існує нагальна потреба у залученні висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, що забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, зокрема, фінансових та бухгалтерських розрахунків, що не лише забезпечує підвищення ефективності ведення господарських операцій, але й одержання додаткового прибутку.

По-третє, діджиталізація окремих ринків. За прогнозами експертів, зростання рівня впровадження цифрових технологій до процесів ведення підприємницької діяльності сприятиме підвищенню обсягу використання послуг професіоналів майже на 20 % до 2025 року. До того ж, такі процеси активізують підвищення попиту на напрями підготовки спеціалістів ІТ-сфери, що реально здатні адаптуватися до нових вимог та технологій.

По-четверте, діджиталізація виробництва, яка сприятиме швидкому та гнучкому реагуванню на зміну ринку та вимог споживачів. З метою оптимізації виробництва на підприємствах можуть впроваджуватися мережеві автоматизовані машини й сучасні інформаційно-комунікаційні технології, проводитись моніторинг виробничої системи, а також інші інноваційні концепції.

По-п'яте, діджиталізація сфери підвищення продуктивності та популяризація «цифрових підприємств». Використання оцифрованих даних забезпечує зниження витрат, зростання прибутків та активізацію темпів економічного розвитку й економічної сфери у цілому. Після запровадження у свою діяльність цифрових технологій, суб’єкт господарювання отримує можливість для просування власного продукту з одночасним витрачанням меншого обсягу зусиль, подолання існуючих бар’єрів та входження до нових сегментів ринку.

По-шосте, діджиталізація бізнесу. Якщо у минулому для відкриття власного бізнесу існувала потреба у наявності певного приміщення, обладнання чи персоналу, то наразі, є достатнім безперебійний доступ до мережі Інтернет та, за потреби, залучення віддалених працівників чи отримання послуг від фахівців на умовах аутсорсингу.

Окремо слід звернути увагу на той факт, що найбільш характерною діджиталізація є для тих сфер економіки, в яких має місце взаємодія зі споживачем. В якості достатньо яскравого прикладу запровадження діджитал-технологій можливо привести банківський сектор, наприклад, використання інтернет-банкінгу Приватбанком, Райффайзен банком, а особливо Монобанком, який взагалі є інтернет-банком та не має власних відділень обслуговування клієнтів. М. Устенко та А. Руських, цього приводу зазначають, що поширення масштабів використання мережі Інтернет та зміна потреб кінцевих споживачів, стимулювали трансформування звичної реальної компанії до технологічної, внаслідок чого бізнес потребує запровадження нових інструментів пошуку управлінських механізмів, основою яких виступає саме Digital-стратегія [2].

Діджиталізація економічної галузі може відігравати роль ефективного інструмента детінізації бізнесу. Зокрема, це віднайшло свій прояв у забезпеченні взаємодії між бізнесом та державним сектором, у процесі якої має місце використання цифрових платіжних інструментів з метою підвищення ефективності та прозорості державних і приватних операцій. До основного інструментарію детінізації економіки із використанням діджитал-технологій віднесено наступні: технології блокчейн; можливість реєстрації бізнесу в режимі онлайн; електронні процедури декларування доходів, розрахунку податків та інших обов'язкових платежів; використання обов'язкового режиму електронного податкового адміністрування; оплата праці шляхом використання електронних технологій тощо.

Особливої актуальності питання діджиталізації економіки набуло у зв’язку із поширенням пандемії коронавірусу. Зазначене явище торкнулося й системи навчання і розвитку кадрового потенціалу підприємств, що знайшло свій прояв у розробці концепції «Long Life Learning». У рамках даної концепції передбачено запровадження моделі постійного професійного навчання протягом усього періоду провадження трудової діяльності, враховуючи нові глобальні виклики VUCA в епоху цифрової трансформації. Тому, саме сфера

навчання і розвитку персоналу компаній визнається однією із ключових серед HR-функції, постаючи поряд із необхідністю запровадження цифрових процесів та HR-аналітикою.

Окрім цього, діджиталізація може розглядатися в якості ефективного механізму підвищення конкурентоздатності окремих суб'єктів економіки. Так, останніми може створюватися окрема стратегія, у якій детально описується процедура запровадження і використання інноваційних технологій, науково-технічних новинок, використання інтелектуального капіталу, а також інших цифрових інновацій. Все це сприятиме прискоренню і полегшенню обробки, аналізу та подальшого використання великого обсягу інформації, ефективній взаємодії між окремими підрозділами в межах єдиної компанії, з контрагентами та потенційними і реальними споживачами [3].

З метою уникнення таких проблем фахівцями ОЕСР було запропоновано наступні заходи: проведення аналізу бази користувачів окремих онлайн-платформ в межах конкретної держави, проведення банківських платежів у межах держави, аналіз відвідуваності та активності користувачів на веб-порталах компанії, обсяги проведених маркетингових та інших заходів, що провадяться у режимі онлайн. Таким чином, можна зробити висновок, що діджиталізацією у сфері економіки є процес переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищення доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалює систему комунікації зі споживачами. Процес діджиталізації економічної галузі може розглядатися в якості ефективного тренду розвитку держави виключно у випадку, коли цифровий розвиток буде додатково поширюватися й на інші сфери життя суспільства, а також при можливості реального використання її результатів. Тобто, кінцеві результати діджиталізації економіки повинні бути одночасно доступними й для кінцевих споживачів, які мають навички роботи з новітніми цифровими технологіями [3].

Література

1.Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 739-745.

2. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 195-200.

3. Варга В. П. Діджиталізація як один із чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf.

ВЕДЕРНІКОВ МИХАЙЛО ДАНИЛОВИЧ
ГАЛЕНКО ЄЛИЗАВЕТА ВОЛОДИМИРІВНА
МАКОРТА ІРИНА ЮРІЇВНА
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в останні десятиліття спричинив значні зміни у розвитку світової економіки. Сучасні технології пронизують усі сфери людського життя, відкриваючи нові можливості для досягнення соціально-економічного розвитку. Світова економіка оцифровується, а інформаційні технології стають опорою всіх видів діяльності та інтегруються у всі сектори та галузі економіки. Розвиток цифрової економіки приносить із собою позитивні зміни, які пов'язані з появою нових продуктів та послуг, інноваціями та сприяє економічному зростанню [1].

Процес діджиталізації характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. Термін «діджиталізація» прийшов до нас з США від слова «digitalization», що перекладається, як оцифровування. Тобто, дослівно в перекладі «діджиталізація» — це процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо [3].

Діджиталізація розвивається з неймовірно високою швидкістю, завдяки можливості швидко збирати, обробляти та використовувати надзвичайно великі обсяги даних. У межах практичних аспектів, цифрова економіка – це економіка, яка орієнтується переважно на споживача (on-demand economy), тобто можливість держави надавати різні види державних послуг використовуючи Інтернет-технології.

З початком розробки стратегічних планів розвитку держави, націлених на укладання угоди та входження до Європейського Союзу (2014 рік) , український уряд декларував єдині цифрові стандарти розвитку економіки України, проте становлення цифрової економіки та цифрового суспільства активно почалось саме у 2020-2021 роках [2].

Особливо гостро дане питання постало внаслідок поширення пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, оскільки спостерігалося обмеження можливості населення для пересування та реального спілкування, придбання продукції у магазинах чи торгових центрах, що у подальшому позитивно вплинуло на процес діджиталізації. У зв'язку із виникненням певною мірою Інтернет-залежності, необхідності придбання продукції, замовлення робіт чи послуг в режимі онлайн, у суб'єктів української економіки сформувалася потреба для запровадження діджитал-технологій до процесів діяльності, у тому числі й використовуючи позитивний досвід провідних компаній, транснаціональних корпорацій та інших успішних проєктів [4].

Створене у 2019 році, Міністерство цифрової трансформації, розробило комплексний механізм, який об'єднує всі відомства і доступні сервіси в онлайні, задля надання електронних адміністративних послуг громадянам. Результатом такого системного підходу стала розробка додатку «Дія».

Серед основних стратегічних напрямів розвитку цифрової економіки України на наступні 10 років Міністерство цифрової трансформації виділяє:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- розвиток цифрових навичок;
- розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифровізація сфер життя та секторів економіки.

Цифровізація, на думку Михайла Федорова, Віце-прем'єр-міністра України та Міністра цифрової трансформації, надзвичайно важлива для економіки України оскільки дозволить збільшити кількість нових робочих місць та досягти мінімум 4% додаткового зростання ВВП [2].

Наразі, діджиталізація є притаманною для більшості сфер української економіки. В результаті діджиталізація – це цілісне переосмислення моделі бізнесу, трансформація всіх процесів і перехід до використання нових інструментів у напрямах і сферах банків, фінансового ринку, ринку, виробництва, економіки, професій, освіти, бізнесу та суспільства (рис. 1) [5].

Успішними прикладами використання елементів цифрової економіки в Україні є впровадження першого в світі електронного державного аукціону з використанням технології blockchain. У 2019-2020 році були також здійснені технологічні зміни і у сфері охорони здоров'я, а саме: введення обов'язкових декларацій з сімейним лікарем для здійснення медичного обслуговування, впровадження електронного запису на прийом до лікаря,

формування виключно електронних медичних висновків, створення електронної системи управління запасами лікарських засобів тощо.

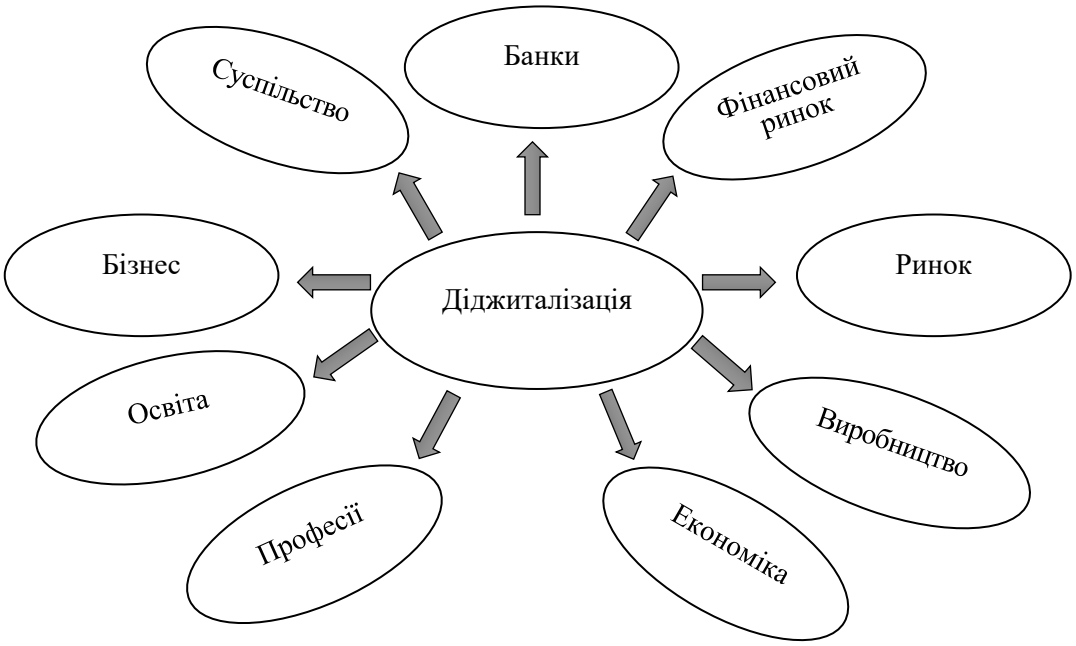

Рис. 1. – Напрями та сфери розвитку діджиталізації [5]

Проте слід зауважити, що доступ значної кількості користувачів до даних послуг є вкрай обмеженим. Так кількість українських інтернет-користувачів, за даними компанії GlobalLogic, станом на початок 2021-го року становила майже 30 мільйонів, тобто приблизно 67 % населення країни. Серед них частка сільського населення складає лише 2,7%. Тобто, впровадження цифрової економіки на території України цілком та повністю залежить від розбудови та вдосконалення цифрової інфраструктури, комунікаційних та інформаційних мереж [2].

Якщо ж говорити за діджиталізацію окремих ринків України, то за прогнозами експертів, зростання рівня впровадження цифрових технологій до процесів ведення підприємницької діяльності сприятиме підвищенню обсягу використання послуг професіоналів майже на 20 % до 2025 року. До того ж, такі процеси активізують підвищення попиту на напрями підготовки спеціалістів ІТ-сфери, що реально здатні адаптуватися до нових вимог та технологій.

Діджиталізація в Україні також сприяла покращенню ведення бізнесу. Якщо у минулому для відкриття власного бізнесу існувала потреба у наявності певного приміщення, обладнання чи персоналу, то наразі, є достатнім безперебійний доступ до мережі Інтернет та, за потреби, залучення віддалених працівників чи отримання послуг від фахівців на умовах аутсорсингу.

Діджиталізація економічної галузі може відігравати роль ефективного інструмента детінізації бізнесу. Зокрема, це віднайшло свій прояв у забезпеченні взаємодії між бізнесом та державним сектором, у процесі якої має місце використання цифрових платіжних інструментів з метою підвищення ефективності та прозорості державних і приватних операцій. До основного інструментарію детінізації економіки із використанням діджитал-технологій віднесено наступні: технології блокчейн; можливість реєстрації бізнесу в режимі онлайн; електронні процедури декларування доходів, розрахунку податків та інших обов'язкових платежів; використання обов'язкового режиму електронного податкового адміністрування; оплата праці шляхом використання електронних технологій тощо.

Отже, діджиталізація у сфері економіки – це процес переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищення доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалює систему комунікації зі споживачами. Процес діджиталізації економічної галузі може розглядатися в якості ефективного тренду розвитку держави виключно у випадку, коли цифровий розвиток буде додатково поширюватися й на інші сфери життя суспільства, а також при можливості реального використання її результатів. Тобто, кінцеві результати діджиталізації економіки повинні бути одночасно доступними й для кінцевих споживачів, які мають навички роботи з новітніми цифровими технологіями. Підвищення рівня цифрової економіки одночасно означає відкриття нових можливостей для бізнесу і громадян, оскільки збережена цифрова інформація може використовуватися не лише у економічній діяльності, але й в інших сферах суспільного життя [4].

Порівняно з світовими гігантами, розробка та впровадження сучасних технологій в економіку України розвивається повільними кроками, однак прагнення стати країною Європейського Союзу, повинно мотивувати суспільство та державу здійснювати технологічні прориви, запроваджувати нові технології, особливо у стратегічно важливих для країни економічних сферах, що дозволить інтегрувати вітчизняні промислові підприємства у світову економіку [2].

Література

1. Охрименко Б. О. Розвиток діджиталізації в країнах ЄС та України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 17. Т.1. С. 40-48.
2. Хомич В. В. Вплив діджиталізації на розвиток економіки України. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., молодих учених та студентів. 2-3 грудня. 2021 р. / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 2021. С. 22-23.
3. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. №8, 2020.
4. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка. №7, 2022.
5. Ганна Жосан. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. Том 30. № 1. Частина 2. 2020.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ЛИСЬКО ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ
Хмельницький національний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Однією з фундаментальних особливостей нової економіки (нової економіки) є дедалі активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що призвело до появи та поширення поняття «діджиталізації», як процесу перетворення інформації в цифрову форму, завдяки впровадженню технологічних досягнень і методів управління. Інновації, людський капітал, впровадження передових нових технологій і прискорення розвитку наукоємних галузей поступово формують економіку в рамках економічного розвитку в постіндустріальну епоху, надають пріоритет виробництву знань і послуг, формувати творчий, ефективний і раціональний бізнес-менталітет. Під час цифрової трансформації попередні системи та бізнес-процеси більше не є ефективними, старі способи спілкування змінилися, а моделі та поведінка споживачів змінилися. Сервіс, постійна комунікація, персоналізація пропозицій компанії

стають все більш важливими для клієнтів. У свою чергу, бізнес-організації зацікавлені в пошуку нових шляхів оптимізації власних бізнес-процесів і підвищення ефективності та конкурентоспроможності. В таких умовах розвитку українського бізнес-середовища компанії мають можливість швидко адаптуватися до змін на ринку цифрової трансформації [1].

Необхідність діджиталізації зумовлена постійним удосконаленням процесів та бажанням з боку компаній – покращити свої конкурентні позиції на ринку, що в свою чергу позитивно впливає на національну економіку та її інвестиційну привабливість. У цифровому світі виграють компанії, які можуть запропонувати цінність, яка повністю відповідає потребам споживачів [1].

Розвиток національної діджиталізації є важливим чинником, який впливає та визначає темпи розвитку підприємств і навіть країни в цілому. Як споживачі, так і компанії виграють, оскільки діджиталізація допомагає підвищити мотивацію співробітників, заощадити час і оптимізувати бізнес-процеси. Сьогодні стан цифрової трансформації підприємств можна підсумувати так [2]: понад 60% компаній уже використовують діджиталізацію для задоволення потреб клієнтів; до 20% тільки починають розуміти діджиталізацію та роблять перші кроки до її впровадження; близько 15% компаній використовують діджиталізацію для залучення та обслуговування клієнтів; лише 3-4% повністю діджиталізовані.

Цифрова економіка – досить нове явище для України. Його основою є не тільки IT-компанії, а й інші організації, які є користувачами IT-послуг і продуктів. У більшості країн діджиталізація є сферою власної активної політики країни, оскільки розвиток національної діджиталізації досягається шляхом стимулювання бізнесу та громадян, розбудови національної цифрової інфраструктури та залучення інвестицій для створення цифрових платформ.

У сучасних умовах діджиталізації потребують такі сфери, як рітейл, банківська справа, освіта, медицина, енергетика та будівництво. Найпоширенішими рішеннями для сприяння оцифровці в країні є: інфраструктура Інтернету речей, ідентифікаційна та довірча інфраструктура (citizen ID, bank ID, Mobile ID), інфраструктура відкритих даних, державні послуги та інфраструктура електронного урядування, електронна комерція та комерційна інфраструктура, інфраструктура обробки транзакцій (онлайн-платежі, інструменти cashless, сервіси fintech), інфраструктура життєзабезпечення (тобто цифрове здоров'я, освіта, безпека, транспорт, логістичні послуги), геоінформаційна та космічна інфраструктура, промислова цифрова інфраструктура [3].

Тому діджиталізація вітчизняного ринку цифрової трансформації вивела його на нову висоту соціальної інформатизації. Тому для більш ефективного впровадження нових видів діджиталізації компаніям і країнам рекомендується інвестувати в діджиталізації власного бізнесу та переймати передові світові практики ведення бізнесу в контексті реалізації національних стратегій розвитку Індустрії 4.0 в Україні.

Література

1. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL: https://doi.org/10.25313/2520- 2057-2018-22-4555 (дата звернення 01.11.2022).

2. Фіщук В. «Діджиталізація – це лише початок». URL: https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-pochatok.

3. Фомичев К. Go digital or die: Діджиталізація бізнесу, як неминучість. URL: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565 (дата звернення 01.11.2022).

ПЛАКСЮК ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Інститут менеджменту
Університет св. Кирила і Мефодія в Трнаві
(Словаччина)

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Важливим джерелом багатства нації та економічного зростання є творчість, ініціатива та підприємницькі здібності. Окрім Шумпетера, який підкреслював роль креативності підприємця для економічного розвитку, подібної думки дотримувався й Адам Сміт. У праці «Багатство народів» він стверджує, що творчість робочої сили є найбільшим багатством нації, та вбачає її цінність насамперед у праці, а не в природних ресурсах. Творчість підприємця є частиною його самореалізації, тому кожна людина, яка переслідує власні інтереси, намагається покращити свій добробут, водночас задовольняє інтереси держави і тим самим нарощує загальний добробут в країні. Невидима рука ринку розподіляє обмежені ресурси між тими особами, які можуть використовувати їх найбільш ефективно для власної та суспільної вигоди.

Чому такі країни, як Швейцарія та Японія мають високий рівень розвитку, хоча й мають відносну нестачу природних ресурсів у порівнянні з країнами, які мають величезні запаси нафти та корисних копалин,? Відповідь можна знайти у найважливішому джерелі економічного зростання – людському капіталі, якому у високорозвинених країнах приділяється велика увага з боку державного та приватного секторів та великої кількості провідних експертів [1].

Актуальним трендом регіонального розвитку є концепція креативної економіки. Автором терміну «креативна економіка» є Дж. Хаукінс, який вважає, що поєднання економіки та креативності принесе економічне зростання в майбутньому. Ця концепція базується на трансформації фордистської економіки, яка характеризувалася масовим виробництвом, у постіндустріальну економіку з домінуванням послуг, та враховує людський фактор і творчий потенціал особистості. Деякі економісти вважають творчість основним і невичерпним ресурсом в порівнянні з традиційною економікою, яка вказує на обмеженість ресурсів (земля, праця, капітал). Креативна економіка характерна тим, що вона багата інноваціями різного характеру та невибаглива до фізичного капіталу та природних ресурсів, адже основним робочим інструментом є творчість. Підприємства також схильні об’єднуватися у «креативні кластери», які часто виникають із зв’язку бізнесу, університетів та державного сектору, так звану модель потрійної спіралі [2].

Американський економіст Річард Флоріда (2002) є піонером у дослідженні креативної економіки як чинника економічного зростання та регіонального розвитку. Він також є автором терміну креативний клас, який включає:

- надкреативне ядро (вчені, інженери, викладачі університетів, поети, письменники, архітектори...);
- творчі професіонали (працівники, які характеризуються інтенсивними знаннями у сфері високих технологій, охорони здоров’я, фінансових послуг, менеджменту...) [3].

Флорида (2002) також першим запровадив індекс креативності, який у різних модифікаціях використовується для оцінки творчого потенціалу країн і регіонів – так званий "3T- Індекс " , що складається з 7 субіндексів:

- індекс таланту: індекс людського капіталу (% населення з вищою освітою) та індекс креативного класу (концентрація креативного класу);
- технологічний індекс: індекс інновацій (кількість патентів на одну особу) та індекс високих технологій (% виробництва високотехнологічних галузей у загальному обсязі виробництва);

– індекс толерантності;
– богемний індекс (населення з мистецькою спрямованістю в регіоні) та імміграційний індекс (% іммігрантів у регіоні) [3].

Зараз існує багато критеріїв, за якими можна розділити креативні індустрії. Найвідоміша з них — модель концентричних кіл Тросбі [4]. Ядро складається з видів мистецтв, заснованих на творчості (музика, література, образотворче та драматичне мистецтво), потім інші культурні індустрії (бібліотеки, музеї) і ширші культурні індустрії (відеоігри, комп'ютерні ігри, телебачення, радіо). Зовнішнє коло складається із суміжних галузей (рекламна індустрія, архітектура, дизайн одягу). Через неоднозначність класифікації креативних індустрій за оцінками, 10 років тому частка креативного сектора у світовому ВВП становила 7%, а країни Європи тоді представляли 29% світового креативного виробництва. Сьогодні ця частка ще вища, тому підприємництво в креативних галузях є дуже корисним для економічного розвитку [5].

Наукові дослідження джерел економічного зростання та практики господарювання в розвинутих країнах світу підтверджують, що діє стара приказка: «За всім шукай людину». Для того, щоб країна постійно підвищувала свою конкурентоспроможність і результативність, велику увагу слід приділяти людському капіталу, інноваційним процесам і, нарешті, підприємницьким здібностям - перш за все, креативності, етичності та прозорості. Тому пропонуємо наступні рекомендації:

– навчання критичному та креативному мисленню в школах та університетах, запровадження проектного навчання та фінансової грамотності;
– поєднання шкіл і бізнесу, створення університетських інкубаторів, підтримка талановитих студентів з метою зменшення відтоку мізків;
– підтримка креативної індустрії та впровадження концепції SMART CITY;
– зменшення адміністративних перешкод і бюрократії при створенні нового бізнесу;
– фінансово вигідні консультаційні послуги при започаткуванні нового бізнесу;
– децентралізація організаційних структур підприємств, впровадження інноваційних концепцій у виробництво та управління;
– використання нових методів розвитку людського потенціалу (наприклад, коучинг) і нових методів розвитку креативності;
– прозорість державного управління, компаній та вищої освіти;
– корпоративна соціальна відповідальність і створення етичних кодексів.

Література

1. LISÝ, J. 2011. Ekonomický rast a ekonomický cyklus. Bratislava: Iura Edition, 2011. 273 s. ISBN 978-80-8078-405-8

2. KLOUDOVÁ, J. 2010. Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

3. FLORIDA, R. 2002. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 978-04- 650-2476- 6.

4. THROSBY, D. 2001. Economics and Culture. London: Cambridge University Press, 2001. 208 s. ISBN 0-521-58639-9.

5. KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

СЕКЦІЯ 6

«ПРОБЛЕМАТИКА І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ І МЕТОДІВ МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ І АУДИТУ В УМОВАХ МАСШТАБНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ»

СЛАВІНА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні умови характеризуються певною зміною підходів до управління організацією. Нова фаза розвитку маркетингу пов'язана з необхідністю його орієнтації на розширення бізнесу, визначення стратегічних завдань щодо присутності на ринку та впливів на життєздатність підприємства [1,с.8]. Водночас посилення конкурентної боротьби вимагає пошуку нових ефективних способів ведення бізнесу, тому зростає необхідність у впровадженні управлінських технологій, які дозволили б отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду підприємств-лідерів. Одним з найефективніших інструментів, який дає можливість підприємству безперервно нарощувати продуктивність, підвищувати якість результатів свої діяльності, передувати конкурентам, є технологія бенчмаркінгу. На практиці бенчмаркінг використовується як своєрідний важіль, що спроможний зламати неефективну структуру підприємства, спосіб здійснення виробничої діяльності, орієнтуючись при цьому на кращі результати та досвід інших підприємств. На жаль, використання бенчмаркінгу на підприємствах України досить обмежене. Тому досить актуальною сьогодні постає проблема впровадження основних елементів бенчмаркінгу в діяльність апідприємств та визначення його впливу на ефективність маркетингової діяльності, використовуючи зарубіжний досвід.

В результаті дослідження виявлено, що 82% підприємств Хмельницької області взагалі не реалізовують дослідної маркетингової функції. Глибинні інтерв'ю з менеджерами цих підприємств дозволили з'ясувати причину цього явища. Вона є спільною для всієї вибірки і полягає у нестачі коштів для проведення цих досліджень. Маркетингові дослідження в цих невеликих підприємствах асоціюються з масштабними діями, які потребують значних фінансових, кадрових та часових зусиль. Натомість усі опитані менеджери цих підприємств зазначали, що потребують маркетингової інформації і відчувають її брак під час ухвалення різного роду рішень.

На запитання: «Чи знаєте Ви про технології бенчмаркінгу?» лише 8% дали позитивну відповідь. Поряд з цим, жоден представник не зазначив, що використовують результати бенчмаркінгу на практиці. Маркетингові дослідження – річ парадоксальна. Вони вимагають значних коштів, але саме цей напрям маркетингової діяльності дозволяє в майбутньому отримувати сталі прибутки. Більшість підприємств, що працюють у Хмельницькій області, не дотримуються такої думки. І хоча маркетингова діяльність для більшості українських підприємств асоціюється з поліпшенням результатів діяльності підприємства в цілому (45%) та ефективною філософією ведення бізнесу (36%), пріоритети у здійсненні маркетингу визначаються здебільшого неправильно. Дійова функція має першочерговий характер. Виникає запитання, на основі чого розробляються напрями вдосконалення системи збуту, стимулювання продажу, рекламні стратегії та заходи PR. При особистому опитуванні керівники підприємств зазначали, що тут переважно застосовується підхід копіювання практики успішних конкурентів. Їхні заходи приймають за основу для власних рішень.

Узагальнюючи думки багатьох авторів така діяльність називається бенчмаркінгом. Більшість закордонних підприємств на сучасному етапі економлять кошти на маркетингових дослідженнях завдяки використанню досвіду своїх конкурентів. Важливим аспектом є вибір підприємства-еталона (або їх сукупності), що буде аналізуватись при бенчмаркінгу.

Поняття «бенчмаркінг» уперше з'явилося 1972 року в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідної діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «Для того, щоб знайти ефективне рішення

у сфері конкуренції, потрібно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху в подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами.

Бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходження колеса». Культура підприємницької діяльності в організації орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку підприємство може зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців. Як свідчать результати досліджень, більшість вітчизняних підприємств не здійснює взагалі маркетингових досліджень, мотивуючи це фінансовою неспроможністю та браком ресурсів. Тому варто запропонувати вітчизняним підприємствам таку концептуальну методику управління маркетинговими дослідженнями, яка була б адекватною до їхньої ресурсної бази. На нашу думку, інструментарієм можуть виступати первинні дослідження та бенчмаркінг. Залежно від специфіки діяльності підприємства, його ресурсної бази, наявності успішної конкурентної практики та подібної ринкової ситуації, цільової орієнтації підприємства буде обрано ту чи іншу альтернативу отримання інформації.

Варто зазначити, що різні напрями отримання інформації мають спільні характеристики з погляду її функціонального використання (табл. 1). Зрозуміло, що потужні підприємства, які є галузевими лідерами, новаторами, здебільшого змушені звертатись до первинних маркетингових досліджень [4,с.15].

Однак невеликі підприємства, структура яких часто обмежена кількома працівниками, не мають фізичної та матеріальної змоги управляти масштабними ринковими дослідженнями. Аналіз практики таких організацій показав, що вони фактично не здійснюють досліджень суб’єктів ринку. Розумною альтернативою саме для таких підприємств – є механізм бенчмаркінгу, який дозволяє об’єднувати деякі етапи процесу управління маркетингом, але не уникати їх.

У разі застосування підприємствами бенчмаркінгу відбувається об’єднання кількох етапів, тобто паралельне здійснення таких заходів, як аналіз ринкових можливостей та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг при цільовій орієнтації на певний споживчий ринок. Варто зазначити, що споживчий ринок (відповідно, процес вибору цільових ринків), є центральною складовою. Залежно від обраного сегмента чи їх сукупності проводиться аналіз ринкових можливостей та формування конкурентних переваг з орієнтацією на підприємства-еталони даного цільового ринку. Синхронізація етапів аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків та стратегії досягнення конкурентних переваг являє собою процес бенчмаркінгу. Етап визначення об’єкта бенчмаркінгу перекликається з аналізом ринкових можливостей, коли підприємство формує перелік об’єктів, які потрібно дослідити. Вибір партнера з бенчмаркінгу здійснюється в напрямі пошуку еталонних підприємств, які працюють у подібних ринкових умовах (цільовий ринок, ідентичні сегменти споживачів, подібна тенденція попиту на товар).

Ураховуючи те, що ми пропонуємо оптимізацію процесу управління маркетинговими дослідженнями для підприємств різної галузевої належності та ресурсної забезпеченості (розмір, фінансові та кадрові можливості), це буде постійно діючий механізм, що дозволить підвищити ефективність позиціонування українських підприємств у напрямі формування конкурентних переваг, оскільки він є узгодженим з нормативними потребами споживачів. Така оптимізація процесу управління маркетинговими дослідженнями дозволить українським підприємствам проводити аналіз ринкових можливостей, ураховуючи індивідуальну специфіку організації та її маркетингові потужності. Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності підприємств, що обмежується вивченням конкурентів – їх

продукції, методів ведення бізнесу, витрат і технологій, економічних і фінансових показників, відносин із споживачами та конкурентами [3,с.125].

Таблиця 1 Порівняльна характеристика формування інформації в ході маркетингових досліджень та бенчмаркінгу

Характеристика процесу дослідження	**Спосіб отримання інформації**	
	маркетингове дослідження	**бенчмаркінг**
Функціональне призначення	Розробка ефективних маркетингових рішень із метою отримання на ринку конкурентних позицій (залучення та втримання споживачів)	Розробка доцільного комплексу-маркетингу та напрямів конкурентного позиціонування, які дозволяють реалізовувати «парадигму відносин»
Предмет дослідження	• Потреби споживачів; • фактори макросередовища, тенденції та процеси розвитку ринку; • фактори мікро-середовища конкурентопроможніст; • маркетинг-мікс	• Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби споживачів та зумовлюють їхню бажану поведінку з врахуванням: • факторів макросередовища; • факторів мікросередовища; • маркетинг-міксу
Об'єкт вивчення	• Потреби споживачів, їхні мотивація, поведінка; • фактори макросередовища; • фактори мікро-середовища; • маркетинг-мікс	Фактори конкурентних переваг, напрями конкурентного позиціонування товарів, методи функціонування на ринку та способи створення конкурентних переваг
Джерела інформації	Первинні та вторинні	Еталонні підприємства, конкуренти
Масштаби дослідження	Значні, потребують значних ресурсів	Помірковані, не передбачають наявності потужної ресурсної бази (кадрової, фінансової)

Джерело: власні дослідження

Бенчмаркінг допоможе зрозуміти, яким чином працюють найкращі підприємства, допоможе досягти їх рівня, отримати значно кращих результатів, за рахунок зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації стратегічних напрямів діяльності підприємства. Вважаємо, що для отримання ефекту від застосування даного процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій та удосконалень у діяльності кожного підприємства та запровадити досконалу систему моніторингу діяльності суб'єктів господарювання.

Література

1. Бресин, С. Практика бенчмаркінгу: Зарубіжні маркетингові дослідження. 2004. № 1. – С. 7-10.
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management. com.ua/ct/ct003.html.

3. Вишинська, Т. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект: Практика продаж. – Хмельницький: Хмельниц. нац. ун-т, 2005. № 3. Березень,С.123-126.

4. Кроковски, В. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачаннями: Зарубіжні маркетингові дослідження. 2003. № 7. С. 14-16.

5. Славіна, Н.А, Лаврук, О.С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій: Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 22. Кам'янець-Подільський, 2014. 488с. С.213-217.

ТАРАНИЧ АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
ДИЩУК МАКСИМ ОЛЕГОВИЧ
Донецький національний університет імені Василя Стуса

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАСШТАБНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Швидкі організаційні зміни, зміна економічних умов, проблеми з персоналом, несподівані технологічні зміни та політичні наслідки викликають нестабільність у сучасному світі. Ця нестабільність виходить з-під контролю держави, як то економічні коливання, які призводять до невизначеності та кризи. Тому компаніям потрібні стійкі конкурентні переваги, щоб впоратися із кризою та досягти успіху, які можуть створюватись і підтримуватись за допомогою стратегічного управління маркетингом підприємства.

Хоча зовнішні потрясіння та загрози можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, дослідження з управління кризою, як правило, зосереджуються на негативних результатах і проблемах управління для їх уникнення або пом'якшення. В цьому контексті К.Педерсен, Т.Ріттер і К.Бенедетто трактують кризу як «послідовність подій, які можуть мати значні негативні наслідки, якщо ними не керувати належним чином» [2]. З огляду на це, управління кризою за своєю суттю передбачає реакцію на послідовність подій і пом'якшення потенційних негативних наслідків на основі сприйняття цих наслідків.

А. Кус зазначив, що стратегічний маркетинг є способом інтеграції різних сфер загальної політики підприємства. Ж.Ж. Ламбен, Дж. О`Шонессі, П. Дойль ототожнюють стратегічний маркетинг з системою, яка визначає головні напрямки його розвитку шляхом досягнення конкурентних переваг на цільовому ринку при забезпеченні довгострокової прибутковості [4].

Мета роботи полягає у визначенні проявів та впливу масштабних економічних криз на підприємство та формуванні шляхів застосування методів й інструментів стратегічного маркетингу для протидії кризових явищ й адаптації до змін умов зовнішнього середовища.

Відповідно де методів стратегічного менеджменту, організації можуть розробляти маркетингові стратегії на основі їх внутрішніх можливостей та зовнішньої позиції (SWOT-, портфельний аналіз), щоб потім впроваджувати для створення конкурентних переваг за допомогою основних компетенцій: створення цінностей для клієнтів, їх залучення та задоволення потреб ефективніше, ніж конкуренти.

Вважається, що маркетинговий потенціал фірми відіграє важливу допоміжну роль для успіху нового продукту, оскільки реклама та просування, безсумнівно, впливають на обізнаність і початкове випробування нового продукту, збільшуючи можливість раннього виживання нового продукту. Тим не менш, ця точка зору пропускає більш комплексний аспект маркетингових можливостей, які сприяють створенню цінності для споживача в усьому процесі розробки нового продукту. Сильний маркетинговий потенціал фірми, що встановлюється завдяки стратегічному аналізу, не тільки забезпечує комунікацію та просування нового продукту в процесі комерціалізації, але також може відігравати провідну роль у розробці конкурентоспроможного нового продукту.

Події, що спричиняють кризу, можуть кардинально змінювати ринкову систему, змушуючи її розвиватися та пристосовуватися до утворених умов. Форма ринку змінюється «шляхом перерозробки змісту обміну та/або зміни конфігурації мережі залучених зацікавлених сторін та/або реформування інститутів, які керують поведінкою всіх зацікавлених сторін на ринку» [1]. У зв'язку з пандемією було замінено глобальних постачальників на місцевих (переконфігурація мережі), та владою, яка раніше не керувала ринковою поведінкою, було замінено правила соціального дистанціювання, що регулюють особисту взаємодію (реформування інститутів). Дані зміни допомогли пристосуватися вітчизняним компаніям до повномасштабної кризи та війни.

Поведінка, спрямована на врегулювання кризи, за своєю суттю є реактивною – вона з'являється з розвитком подій. Проте, хоча криза призводить до певних реакцій, вони можуть активно впливати на ринки в майбутньому, оскільки об'єкт дії інший: криза, на яку потрібно реагувати, і ринок, який можна сформувати.

Необхідно відзначити, що у контексті криз останніх років (пандемія, повномасштабна війна) стійкість була важливим елементом ціннісних пропозицій, що буде лише укріплюватися у майбутньому, і що учасники можуть ненавмисно або навіть навмисно сформувати нові стандарти в цьому відношенні завдяки стратегічному маркетингу.

Загалом, фірма, чутлива до проявів кризових явищ, може розробити нові можливості та пропозиції, які можна використати на цілеспрямовано сформованому ринку [3]. За умов успішності, інновації, породжені кризою, можуть зберігатися як «нова норма» в майбутньому.

Розробка та застосування стратегічного маркетингу підприємства в умовах кризи повинно змінюватися під впливом факторів зовнішнього середовища відповідно до умов діяльності компанії. Тому підприємство може вибрати стратегічний набір в залежності від факторів, що на нього впливають.

Також слід враховувати вплив кризових явищ при визначенні стратегії розвитку підприємства із врахуванням наявного інструментарію портфельного аналізу: стратегічна модель Портера, Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі – Дженерал Електрик. За стратегічною моделлю Портера слід визначити конкурентний ринковий сценарій підприємства з урахуванням різної динаміки скорочення попиту в бюджетному та мейнстрім-сегментах, що тягне за собою додаткове сегментування ринків, уточнення позиціювання в цільових сегментах, і комплекс заходів дистанціювання від конкурентів, який має бути втілений в 4P-розрізі комплексу інструментів маркетингу підприємства [5].

Для диверсифікованої корпорації питання визначення стратегії її розвитку набувають додаткової гостроти, тому що під час кризи можливе пришвидшення плинності певних стадій ЖЦТ, особливо для стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які перебувають в стані переходу між стадіями ЖЦТ. Відповідно, слід провести повторний аналіз із визначенням нових ролей між «фінансовими донорами» і «фінансовими реципієнтами» у наявному корпоративному портфелі бізнесу. Звісно, що менеджер зі стратегії має враховувати певну статику відображення ринкового стану СОБ та доповнювати цей аналіз власними суб'єктивними оцінками, що є певною проблемою портфельного аналізу. Звичайний розподіл реакцій топ-менеджменту наведено в табл. 1.

Для фірми, що має переважаючий вплив з боку зовнішніх факторів, доцільно вибрати стратегію швидкого реагування, яка вимагає від фірми можливостей самостійної оптимізації існуючого бізнесу. Прикладом є автономність СОБ від корпоративного центру прийняття стратегічних рішень, фінансова незалежність у виконанні бюджету корпорації – формування організаційної структури управління зонтичного типу [6].

Таблиця 1 Типи незбалансованості корпоративного портфелю бізнесу

Наявна проблема	Можливі симптоми	Типове коригування
Занадто багато тих, хто «програє»	Неадекватні фінансові потоки. Неадекватний прибуток. Неадекватне зростання	«Роздягання» (ліквідація). «Збирання врожаю» в тих СГП, хто «програє». Придбання «виробників прибутку». Придбання «переможців»
Занадто багато «знаків питання»	Неадекватні фінансові потоки. Неадекватний прибуток	«Роздягання». «Збір урожаю» у вибраних «знаках питання»
Занадто багато «виробників прибутку»	Неадекватне зростання. Надмірні фінансові потоки	Придбання переможців. Вирощування/розвиток вибраних «знаків питання»
Занадто багато «переможців, що розвиваються»	Надмірний попит на вивільнення коштів. Надмірні зусилля в управлінні. Нестабільні зростання та прибуток	«Роздягання» обраних «переможців», що розвиваються. Придбання «виробників прибутку»

Для фірми, що спирається на внутрішні фактори розвитку, та використовує різні аспекти маркетингових стратегій інтенсивного (органічного) зростання, доцільно обрати колективну стратегію, яка потребує більших можливостей залучення та більшої залежності від додаткових ресурсів партнерів для запуску нового бізнесу. І навпаки, коли фірма має сильніші можливості використання важелів і покладається на додаткові ресурси партнерів для розвитку нового бізнесу, їй краще вибрати стратегію партнерства. Мова йде про придбання активів (об'єднання, поглинання) для структуризації конкуренції на ринку, наприклад численні, але просторово структуровані портфелі брендів виробників автомобілів, пива, тютюнових, шоколадних виробів; створення стратегічних альянсів між певними брендами.

Коли зовнішній вплив на фірму є відносно незначним і фірма має переваги в можливостях реконфігурації та ресурсах, які дозволяють фірмі самостійно розвивати новий бізнес на базі наявної клієнтської бази, фірмі краще вибрати проактивну стратегію. Крім того, фірми повинні брати до уваги власні особливості, коли вони вирішують, яку конкретну маркетингову інноваційну стратегію обрати. Тут слід звернути увагу, що вплив кризи помітно зменшується для новітніх технологічних сфер – виробників продукції п'ятого-шостого технологічних укладів – вони мають стійкий попит на світовому ринку, преміальне ціноутворення, унікальні конкурентні переваги: нано-, біо-, інформаційні та когнітивні технології в чистому вигляді та в поєднанні з традиційними товарами, які отримують додаткові конкурентні переваги

Висновки. Отже, стратегічний маркетинг підприємства є необхідною складовою в умовах економічної кризи та дає можливість не лише вберегти компанію від банкрутства, а й спрямувати її можливості на посилення позицій на ринку. Через перебудову ринків та запитів споживачів під час кризи, компаніям постійно потрібно пристосовуватися та реагувати на їх запити, створюючи нові ринкові пропозиції та сегменти. При загрозі скорочення певних етапів ЖЦТ слід змінювати конфігурацію СОБ диверсифікованого підприємства, обирати шлях кооперації, в тому числі за рахунок стратегічних альянсів, злиття і поглинань конкурентів.

Література

1. Nenonen S., Storbacka K., Windahl C. Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. Journal of the Academy of Marketing Science. 2019. Vol. 47, no. 4. P. 617–639. URL: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z

2. Pedersen C. L., Ritter T., Di Benedetto C. A. Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. P. 314–322. URL: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034

3. Ritter T., Pedersen C. L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. P. 214–224. URL: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014

4. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Видання друге, доп. За ред. С.В. Смерічевської, В.Г. Кузнєцова. Донецьк: ДонНУ, 2011. 280 с.

5. Таранич А.В. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг». Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 65 с.

6. Таранич А.В., Таранич О.В. Управління корпоративними організаційними структурами на засадах міжнародного маркетингу на світових товарних ринках. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 168-178 DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.16

СИДОРЧУК ІВАННА ПЕТРІВНА
ПАЛІЧУК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СТАН СВІТОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ

Пандемія COVID-19 здійснила істотний вплив на стан усіх галузей економіки. Епідемія спричинила надприродну мінливість на світових фінансових ринках. Така нестабільність не могла оминути своїм впливом і світовий фондовий ринок. Саме через спад світової економіки, почалися численні обвали на фондових біржах.

Із розповсюдженням штаму «Дельта», було помічено падіння індексів. Першими були азійські фондові індекси:

- гонконгський індекс Hang Seng втратив − 2,67%;
- японський Nikkei 225 – 2,53%;
- тайванський Taiwan Weighted – 1,61%, південнокорейський KOSPI – 1,47%;
- китайський Shanghai – 0,56%.

Австралійський S&P/ASX 200 впав на 1,73%, індійський BSE Sensex втратив 2,87%, індонезійський JKSE – 2,06%. Після цього падіння перекинулося на європейський ринок, хоч в Європі і так спостерігався досить активний спалах попередніх штамів хвороби. Німецький DAX знизився на 2,83%, CAC 40 у Франції впав на 3,46%, а британський FTSE 100 втратив 2,86%. Європейський Euro Stoxx 50 демонструє зниження на 3,1% [1].

Голова інвестиційного відділу BRI Wealth Management Ден Бордман-Вестон зазначив, що зважаючи на дуже сильне зростання на ринках перед пандемією, не дивно, що була така реакція. Проте для деяких компаній, в основному тих, які відносять до біомедичного та технологічного секторів ситуація була кардинально протилежною. Вартість швейцарського виробника обладнання для медичних лабораторій Tecan Group зросла на 4,9%, мережі аптек Zur Rose Group - на 8,4%, французької біотехнологічної Sartorius Stedim Biotech - на 7,1%, Eurofins Scientific - на 7,9%. Також у зв’язку із оголошеннями локдаунів акції оператора доставки їжі HelloFresh подорожчали на 5,1%, мережі онлайн-супермаркетів Ocado Group - на 4,6%, онлайн-ритейлера одягу Zalando - на 5,5% [2].

Ситуацію в «доковідному» періоді можна описати таким чином. На етапі до всесвітньої пандемії (до 2020 року), налічувався ряд держав, що були провідними. До таких держав

відносять Сполучені Штати Америки, якщо говорити про європейський регіон, то однозначно Німеччина, Великобританія, Швеція, Швейцарія, Франці, на східному регіоні домінуючими є Японія, Китай, Південна Корея. Саме стрімкий та ефективний розвиток ринку цінних паперів вивів на передові позиції ці країни. Найпотужнішими фондовими біржами світу виокремлювалася така трійця: Нью-Йоркська фондова біржа (США), Лондонська фондова біржа (Велика Британія), Токійська фондова біржа (Японія).

Аналізуючи перспективи подальшої діяльності світового фондового ринку, стає зрозумілим, що головною тенденцією сучасного міжнародного фондового ринку є глобалізація фондових ринків [3]. Глобалізація фондових ринків проявляється також у тому, що одними і тими же інструментами усе частіше торгують на різних ринках.

По усьому світу помітно зниження захворюваності на коронавірус та зняття карантинних обмежень, а отже повноцінно починають працювати усі галузі економіки, що безумовно чинить позитивний вплив на всю економіку, включно й на фондові біржі.

Отже, з усього вищесказаного можна зробити такі висновки, що в умовах пандемії для світових фондових ринків виникли такі умови функціонування, які для одних напрямків створюють проблеми, в той же час іншим галузям підвищують попит, тобто надають можливості. Проте зважаючи на те, що економіка адаптується до нової ситуації, необхідно посилити фінансову підтримку державних підприємств.

Необхідно не лише вкладати кошти у ті напрямки які одномоментно є прибутковими, а й підвищувати попит на ті напрямки, які є функціональними під час локдауну, або ж допоможуть швидше повернутися до життя без COVID-19. При дотриманні цих умов не тільки зростуть економічні показники, а й загалом стабілізується ринок, в майбутньому буде тенденція рівномірного процвітання, що задовольнятиме і продавців, і покупців.

Література

1. Світовий фондовий ринок падає через новий небезпечний штам коронавірусу // Financial Club [Електронний ресурс]. – Режим доступу: єhttps://finclub.net/ua/news/svitovyi-fondovyi-rynok-padaie-cherez-novyi-nebezpechnyi-shtam-koronavirusu.html.
2. Фондові ринки Європи впали до мінімумів за шість тижнів на занепокоєнні через новий штам COVID-19 // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bit.ly/3WqF0E9.
3. Артемчук А. О. Сучасний стан та тенденції розвитку міжнародного фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51352.

ЛИСАК ВОЛОДИМИР ЮРІЙОВИЧ
ПОДЛЄСНА АЛІСА ЕДУАРДІВНА
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЧИ ЯВЛЯЄТЬСЯ ЧАС ТА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ АКТИВОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Провівши аналіз чималої кількості наукових праць та досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, можна з впевненістю стверджувати що не існує єдиного підходу щодо визначення та складу активів людського капіталу.

Провівши аналіз найбільш поширених дефініцій людського капіталу можна прийти до висновку що він складається з таких активів: запасу знань, умінь, здібностей, здоров’я, кваліфікації, мотивації, які перебувають у власності або є надбанням індивіда.

Отже, активи людського капіталу характеризують уже сформовані й застосовувані у виробництві продуктивні здібності людини, персоніфіковані залежно від способу їх

одержання й від функції у виробничій діяльності. Останні являють собою єдиний масив елементів людського капіталу. До основних елементів людського капіталу економічна теорія відносить здібності, здоров'я, кваліфікацію, мотивацію, мобільність [1, с. 73-74].

Як зазначає Ушенко Н.В., сформовані й застосовані у виробництві продуктивні здібності (сили) людини являють собою активи людського капіталу. До основних з них належать: загальна та спеціальна освіта; практичний професійний і життєвий досвід; духовне та фізичне здоров'я; мотивація та гнучкість мислення. Активи людського капіталу забезпечують його функціонування, визначають його економічне становище в суспільстві. Вони є тими основними підоймами, які перетворюють людські ресурси в діючий людський капітал і забезпечують економічне зростання, як на індивідуальному, так і на національному рівні [2, с.22].

Як зазначає Коровський А.В, активи є тими ознаками, якими стала володіти людина завдяки цілеспрямованим інвестиціям. Активами людського капіталу є здоров'я, загальна і професійна освіта, народження і виховання дітей, міграція, пошуки економічної інформації. До цих уже сталих активів слід додати психологічну стійкість, інтелектуальну гнучкість, життєстверджуючі ціннісні орієнтири, моральність способів реалізації цілей. Активи людського капіталу є реально притаманними людині ознаками, які вона використовує у продуктивній діяльності. Вони утворюють складну структуру, у якій найчастіше звертають увагу на інтелектуальні активи або інтелектуальний потенціал. Нерідко йдеться про інтелектуальний потенціал країни, регіону або окремо взятої фірми чи певного колективу. У формуванні активів людського капіталу беруть участь держава (уряд), регіони, окремі фірми, домогосподарства [3. с.81].

На думку О.В. Риковської, на даний час не існує загальноприйнятої комплексної методики оцінки людського капіталу. При цьому досить важко інтерпретувати значення великої кількості активів і оцінити їхній вплив на формування успішних моделей соціально-економічного розвитку. Запропонований нею підхід об'єднує чотири, пріоритетних активи: вік, освіту, здоров'я, і досвід роботи. Ці характеристики різні за структурою, за методами оцінки, тому приведення їх до єдиного виміру вона використовує метод бальної оцінки. [4, с. 134-135].

У процесі виробництва, на початку третього тисячоліття, зростає роль організаторських, комунікативних здібностей людини, її економічного, креативного мислення, самостійного набуття знань шляхом пізнання з різних джерел через набуття, досвіду, переконання і створення власних цінностей, продуктивного використання нових знань в професійній діяльності, моральних норм й цінностей, культури, націоналістичної самосвідомості [5, с. 14-15].

На сучасному етапі еволюції людства відбувається становлення нової економіки (економіки знань), де знання та компетентність набувають статусу основних виробничих ресурсів, а навчання перетворюється на домінуючий суспільний процес. Відомий американський економіст Р. Флорида стверджує, що кінець XX – початок XXI ст. характеризується зміною соціально-економічної формації, а саме - перехід від індустріальної до креативної економіки, основою якої є інтелектуальний потенціал, знання та креативність, як здатність окремих осіб до генерування якісно нових ідей та прийняття нестандартних рішень [6. с. 26].

Одним з активів людського капіталу видіялють і творчі здібності або креативність людського капіталу. Аналіз досить значного масиву літератури з проблем творчості, яка в останні десятиліття виокремилася в самостійний комплексний напрямок на межі психології, педагогіки, акемології, філософії, медицини економіки та деяких інших наук (звісно, що психологія в цьому комплексі домінує) дозволяє зробити, висновок про те, що соціально-економічні перетворення значною мірою стимулюють необхідність постійного розв'язання нових надзвичайно складних завдань: людині сьогоднішнього, а тим більше завтрашнього дня

вже не лише бажано, а навіть необхідно оволодіти творчими вміннями, стратегіями та тактиками як інструментарієм у професійній та й у інших видах діяльності.

В процесі нашого дослідження нас цікавить є чи є час активом людського капіталу. Проблема часу – одна з найскладніших та стародавніх в історії людства. Що може здаватися звичніше ніж зміни дня та ночі, активності людини та необхідності у відпочинку. Одночасно з обертанням Землі наша свідомість синхронізується з цим кругообігом. Ми не помічаємо цього встановленого порядку поки не відхиляємося від нього під впливом певних обставин: зміни розкладу дня або часових поясів у дальніх подорожах. Наш внутрішній фізіологічний годинник, як відображення геофізичного маятнику, є частиною нашої спадщини щодо біологічного внутрішнього маятника.

На початку XX століття відбулося відкриття, яке змінило відношення людства до часу. Альберт Ейнштейн довід змінний характер часу. Його теорія відносності відкрила безпосередній зв'язок простору і часу з рухомою матерією. Відповідно до цієї теорії, простір і час не існують без матерії, їх метричні особливості створюються розподілом і функціонуванням матеріальних сил, іншими словами, гравітацією.

Час – це форма буття матерії, спосіб зміни матеріальних явищ, одне з головних понять фізики і філософії, одна з координат простору-часу. Час - це позитивний феномен, який осягається розумом людини. Час, як суб'єктивне поняття, що виникає в свідомості людини, виступає основною умовою будь-якого кінцевого існування. Час розглядають з точки зору трьох категорій: минуле, сучасне, майбутнє.

Тайм менеджмент – одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. З цієї точки зору час є активом оскільки він виступає інвестицією яка здатна приносити прибуток.

Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по–справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей,» дуже зайняті «, щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують! Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Науковий підхід до організації часу – проблема не нова. Історія тайм– менеджменту йде корінням в далеке минуле. Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний.

Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні [7].

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витрачати його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь–який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам’ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

Отже, провівши аналіз наукових праць можна дійти висновку, що час а особливо вміння ефективно ним управляти може стати одним з важливих активів людського капіталу який здатний приносити додатковий дохід.

Література

1. Головінов О.М. Людський капітал у системі виробничих відносин: Монографія. Донецьк. 2004. 161 с.
2. Ушенко Н. В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення. монографія. Донецьк. 2008. 287с.
3. Коровський А.В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: Монографія. Київ. 2004. 184 с.
4. Теорія, політика та практика сільського розвитку. за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НАНУ О.М. Бородіної, д-ра екон. наук, чл.-кор. Київ. 2010. 376 с.
5. Буркинський Б.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика.Хмельницький. 2009. 223 с.
6. І.В. Брикова Продуктивні сили і регіональна економіка. зб. наук. пр. у 2 ч. /РВПС України НАН України. Київ : РВПС України НАН України, 2010. Ч.2.346
7. Горбовий А., Халецька А. Тайм-менеджмент 55 Київ, 2017. 57 с.

ГРЕБІНСЬКА СВІТЛАНА ІВАНІВНА
Відокремлений структурний підрозділ
«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

СТРАХОВІ ВИПЛАТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Із початком військової агресії в Україні багато сфер життя зіткнулися із необхідністю вирішувати проблеми, з якими вони не стикалися раніше, а якщо і стикалися, то однозначно не в таких масштабах. Ринок страхування не став виключенням. Проте, ринок страхування продовжує працювати і під час дії військового стану.

Так, станом на 1 квітня 2022 року на ринку нон-лайф страхування працює 132 страхові компанії. З них 25 страховиків, на які припадає 9% загального обсягу ринку, не надали відповідей щодо діяльності у період війни. 17 страховиків (менше 2% обсягу ринку) заявили, що на час надання відповідей ще не налагодили процес виплати страхових відшкодувань [1].

Усі інші страхові компанії, а це 89% страхового ринку за обсягами діяльності, повідомили, що продовжують працювати, своєчасно і в повному обсязі виконувати власні зобов'язання за договорами страхування та навіть укладати нові договори [1].

На ринку страхування життя працюють 13 страховиків зі страхування життя. Усі вони провадять діяльність, обслуговують клієнтів та здійснюють страхові виплати.

Водночас компанії повідомляють про значне зниження надходжень страхових платежів, фіксуються обмеження в діяльності компаній, пов'язані зі складнощами організації зв'язку та роботи персоналу, ускладненим доступом до офісів та оригіналів документів. Усе це ускладнює здійснення страхових виплат, особливо внаслідок смерті осіб, застрахованих на окупованих територіях [1].

Для клієнтів страхових компаній, а особливо при майновому страхуванні, виникає ризик по невиплаті страхового відшкодування у випадку виникнення страхової події під час дії військового стану.

Адже, війна, що триває сьогодні, призводить до значних руйнувань та збитків, викликає кризові явища в економіці країни та суб'єктів господарювання. В свою чергу, страхування є саме тим механізмом, який, як правило, покликаний забезпечити компенсацію та відшкодування збитків. Однак із будь-яких правил є виключення і для страхування таким виключенням є війна.

Війна в Україні належить до форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), що окремо засвідчила Торгово-промислова палата опублікувавши це на своєму сайті 28 лютого 2022 року [2].

Однак, наявність форс-мажорних обставин не звільняє страхові компанії від виплати відшкодування. Виходячи зі змісту статті 617 Цивільного кодексу України, наявність форс-мажору звільняє від відповідальності за порушення зобов'язання, якщо таке порушення сталося внаслідок непереборної сили (форс-мажору) [3].

Таким чином, настання форс-мажорних обставин може бути підставою для звільнення страхової компанії від відповідальності за невиплату страхового відшкодування за умови, якщо між форс-мажором та невиконанням зобов'язання страховика є причинно-наслідковий зв'язок.

Відповідно, страхова компанія не може відмовити у здійсненні страхової виплати посилаючись виключно на те, що в Україні введено воєнний стан.

Основним документом відповідно до якого здійснюється виплата страхового відшкодування є договір страхування, у якому чітко визначаються страхові випадки у разі яких страховик зобов’язаний виплати відшкодування.

Для прикладу, за договорами обов’язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦВП) не відшкодовується шкода, заподіяна в результаті ДТП, якщо вона сталася внаслідок військових конфліктів (відповідно до пункту 32.9 статті 32 Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів»).

Здебільшого, аналогічні по своїй суті положення містяться і в інших нормативно-правових актах, що регулюють конкретні види страхування, а також в договорах добровільного страхування (КАСКО, страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування, страхування здоров'я, страхування майна тощо).

В інших випадках, якщо шкода була завдана не через бомбардування чи обстріл, страхові компанії виплачують страхове відшкодування в звичайному порядку. Більше того, 27 лютого 2022 року Національний банк України опублікував роз'яснення, в якому рекомендував страховим компаніям спростити процедуру врегулювання випадків, що мають ознаки страхових, зокрема, шляхом використання електронних документів, копій документів [4].

Незважаючи на те, що шкода, завдана внаслідок бойових дій, швидше за все, не підлягає відшкодування з боку страхової компанії, по можливості, фіксувати завдані збитки все одно необхідно, щоб отримати відшкодування від держави.

26 березня 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову «Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» № 380, яка дозволяє громадянам повідомляти про пошкоджене та знищене нерухоме майно через мобільний додаток Порталу «Дія».

Інформацію про пошкодження можна повідомити також на веб-сайті проекту «Росія заплатить», розробленого KSE Institute спільно з Офісом Президента України, Міністерством економіки [4].

Війна призвела до значного зниження розміру грошових надходжень страхових компаній у вигляді страхових премій. Деякі страхові компанії відзначають падіння надходжень більше ніж на половину.

Проте і сьогодні, страхування є тією сферою підтримки якій державі доведеться приділити особливу увагу та запровадити заходи, що дозволять підтримати галузь, наприклад, шляхом зменшення податкового навантаження або переглядом регуляторних вимог.

Страхувальникам (клієнтам) страхових компаній, щоб отримати страхове відшкодування насамперед треба зафіксувати збитки та зібрати максимальний обсяг документів і доказів, що підтверджують їх спричинення, зокрема зафіксувати пошкоджене

майно шляхом фото- та/або відеозйомки й провести незалежну експертну оцінку збитків, завданих майну підприємства.

Уважно вивчити умови укладеного договору на предмет переліку страхових випадків та винятків із них. За можливості проконсультуватися з юристом.

У будь-якому випадку звернутися до страхової компанії із заявою про страхову виплату. Навіть у разі негативної відповіді після перевірки страховою компанією така особа може отримати документи, що додатково підтвердять як розмір збитків, так і їх причину.

Що ж до компенсації збитків у разі законної відмови страховика від виплати, то на сьогодні Україна в особі державних органів та юридична спільнота вже працюють над розробленням механізмів і нормативних актів для відшкодування збитків юридичним та фізичним особам.

Одним із таких документів є прийнятий за основу законопроєкт № 7198 від 24 березня 2022 року «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації» [5].

Тому постраждалим особам найперше необхідно належним чином зафіксувати спричинені збитки, а надалі звертатися за їх компенсацією відповідно до прийнятих нормативних актів.

Отже, договори страхування є чинними незалежно від введення в Україні воєнного стану, зі стандартними форс-мажорними застереженнями, які застосовуються і в інших видах договорів.

Натомість, як правило, страховики не покривають «воєнні» ризики та виключають зони бойових дій і неконтрольовані урядом терени з території страхування.

Невизначеність таких зон і територій може бути підставою для спорів зі страховиками, що зараз вимагає завчасної комунікації між сторонами договорів щодо цього питання.

Література

1. Офіційний сайт НБУ. Під час дії воєнного стану ринок страхування продовжує працювати – результати опитування. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/pid-chas-diyi-voyennogo-stanu-rinok-strahuvannya-prodovjuye-pratsyuvati--rezultati-opituvannya

2. Економічна правда. Страхування під час війни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/

3. Цивільний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

4. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування. URL: https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/strahuvanna-pid-cas-voennogo-stanu-ci-e-sansi-na-vidskoduvanna/

5. LCF. Відшкодування страхових випадків під час війни. URL: https://lcf.ua/thought-leadership/bankruptcy-and-restructuring/vidshkoduvannya-strahovih-vipadkiv-pid-chas-vijni/

МАСЮК ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовою складовою економічної безпеки сучасного підприємства є його фінансова безпека. Справді, фінансова безпека стає найважливішим елементом економічної безпеки, спрямовуючи грошові потоки підприємства та визначаючи його стратегічний розвиток.

Для характеристики поняття «фінансова безпека підприємства» можна назвати такі елементи: фінансова безпека підприємства відображає певний аспект його фінансового стану,

характеризуючи той чи інший рівень його фінансового забезпечення; фінансове становище підприємства, що відображає його фінансову безпеку, знаходить свій відбиток у певній кількості параметрів. Параметри системи фінансової безпеки підприємства потребують чіткого якісного та кількісного визначення. Основою формування фінансової безпеки підприємства є виявлена система актуальних та потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз її фінансовим інтересам [1].

В роботах сучасних дослідників під фактором розуміють необхідні та визначальні умови цього процесу, а також причини, що безпосередньо визначають його протікання або отриманий результат. Тому під фактором фінансової безпеки підприємства слід розуміти будь-який елемент внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, що визначає його рівень.

Фактори фінансової безпеки сучасного підприємства різноманітні та складні. Більшість із вказаних факторів є загальновизнаними та широко поширеними, але є і специфічні фактори, що визначають точковий стратегічний підхід, які отримують на основі «даних аналітичних процедур, що гарантують вирішення вузько спрямованих завдань» [2]. На рівень фінансової безпеки підприємства має вплив безліч внутрішніх та зовнішніх факторів, які нерозривно пов’язані між собою у плані взаємного впливу та взаємодоповнюваності.

Зовнішні чинники фінансової безпеки виникають поза підприємством і не мають зв’язку безпосередньо з його операційною діяльністю, але мають вплив як на виробничий процес, так і на результати діяльності. Зазвичай, саме така зміна середовища може завдати збитків підприємству. Підприємство не може впливати на зовнішні фактори або впливає лише незначною мірою.

Внутрішні чинники, це чинники, безпосередньо пов’язані з операційною діяльністю підприємства, його персоналом і залежать від форм, методів та організації праці на підприємстві. Вони зумовлені процесами, що відбуваються під час виробництва та реалізації продукції, і впливають на результати діяльності підприємства.

До внутрішніх факторів, що формують фінансову безпеку підприємства, належать:

– достатній рівень додаткового або резервного капіталу для формування фінансових ресурсів необхідних для забезпечення безперебійного виробничого процесу;

– забезпечення величини оборотного капіталу для нормальної та безперебійної діяльності підприємства у невизначених умовах;

– достатній рівень кредитоспроможності підприємства у разі залучення зовнішнього фінансування;

– можливість пошуку «спонсорської підтримки», отримання субсидій, можливості використання державних програм для захисту вітчизняних підприємств і т.д.;

– можливість впровадження нових інноваційних продуктів для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної роботи бізнесу у ринкових умовах;

– здатність застосовувати гнучку стратегію пристосування або стратегію «нової поведінки» діяльності підприємства до існуючих умов ведення бізнесу в умовах невизначеності та кризових явищ;

– здатність приймати ефективні управлінські рішення для власного бізнесу з урахуванням ступеня впливу різних ризиків стосовно всіх напрямків його діяльності;

– використання методів прогнозування діяльності підприємства в умовах кризи з урахуванням наявного потенціалу та результатів діяльності.

До зовнішніх факторів, що впливають на фінансову безпеку підприємства, належать:

– надання комерційними банками доступних та обґрунтованих умов кредитування вітчизняного бізнесу;

– державні інвестиційні можливості, що ґрунтуються на ефективному залученні прямих інвестицій для розвитку, здійснення та підтримки підприємницької діяльності;

– підтримка рівня інноваційності у розвитку бізнесу на основі спеціальних державних програм та недержавних (донорських) програм та ін.;

– гнучка адаптація нормативно-правової бази ведення бізнесу до існуючих умов господарювання, пов'язаних із пандемією, спричиненою вірусом COVID-19 [3].

Зовнішні та внутрішні фактори можуть завдати шкоди економіці підприємства в наступних випадках: система економічної безпеки підприємства влаштована таким чином, що вона не може передбачати загрози її виникнення; загроза сталася, але менеджери економічної безпеки підприємства не можуть її виявити; загроза усвідомлюється, але керівництво не може запобігти її негативним наслідкам; керівництво підприємства намагається вирішити проблему, але його дії не дають позитивного результату [4].

Джерелами негативних факторів, що впливають на фінансову безпеку підприємства, можуть бути:

1. Свідомі чи неусвідомлені дії окремих співробітників та суб’єктів господарювання (державних органів, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів).

2. Збіг об’єктивних обставин (стан фінансового стану на ринках цього підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, обставини непереборної сили тощо). Залежно від обумовленості суб’єкта негативні фактори, що впливають на фінансову безпеку, можуть мати об’єктивний та суб’єктивний характер. Негативні фактори, зумовлені об’єктивними обставинами, не можна віднести на рахунок вини конкретного підприємства або окремих його працівників. Негативні фактори вважаються суб’єктивними, за умови що виникають в результаті неефективної роботи всього підприємства або окремих її співробітників (особливо керівників і менеджерів окремих напрямків) [5].

Таким чином, фактори, що мають вплив на відповідний рівень фінансової безпеки підприємства, є різноманітними, що зумовлено специфікою кожної галузі. З метою запобігання або мінімізації негативних наслідків загроз фінансовій безпеці підприємства необхідно заздалегідь подбати про вибір заходів та методів, які забезпечать виявлення ризикової ситуації та усунення її причин із самого початку. При виборі методів та засобів нейтралізації негативного впливу загроз та небезпек необхідно враховувати множинність складових фінансової безпеки підприємства та специфіку галузі, в якій працює підприємство.

Література

1. Васильців Т.Г., Ярошко О.Р. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21.02. С. 132-136.

2. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01. К. 2006. 17 с.

3. Химич І.Г., Винник Т.М. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». №25 (2021). С.153-159.

4. Логутова Т.Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Т. 2. С. 204-207.

5. Біляк Ю.В. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. Агросвіт. 2017. № 12. С. 20–30.

ОЛІЙНИК НАДІЯ ЮРІЇВНА
Кам'янець-Подільський університет імені Івана Огієнка

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В УПРАВЛІННІ: СИСТЕМА ПРОЦЕСУ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ

Ефективне керування підприємством неможливо реалізувати без якісно налагоджених комунікацій. У широкому розумінні, комунікація – це механізм обміну інформацією між учасниками трудового процесу. Така взаємодія забезпечує оптимальні умови для продуктивної колективної діяльності. Сучасні інноваційні досягнення обумовлюють правила, які також необхідно враховувати при організації процесу обміну інформацією. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління системи комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами його структури та факторів впливу.

В сфері менеджменту висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації присвячені праці В. Бебика, В. Жигалова, А. Зверинцева, В. Кравченко, Є. Нечаєвої, Т. Орлової та інших науковців. Суттєвий вклад в напрямку систематизації положень комунікаційного менеджменту на підприємствах здійснено Н. О. Шпаком. Проте практичні аспекти управління комунікаціями підприємства, зокрема ті, що стосуються проведення її діагностики, залишаються недостатньо розвиненими. Крім того, необхідне оновлення методичних підходів та інструментарію управління комунікаціями з огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Управління комунікаційним процесом на підприємстві є система обміну інформацією, через яку відбуваються зв'язки між його внутрішнім середовищем та зовнішнім оточенням. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей (рис. 1). Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції [4].

У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник – канал – одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

В процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів [2]:

1. *Відправник* – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її. Ним може бути індивід або група людей, які разом працюють. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці та передачі інформації.

Відправник несе відповідальність за таке формулювання повідомлення, яке б точно передало думку утримувачу. Процес перетворення думки у повідомлення називається кодуванням. Оскільки комунікації є важливим як для відправника, так і для отримувача, необхідним є узгодження зусиль сторін, проте головну відповідальність несе відправник. Відправник повинний подумки уявити процес комунікації очима отримувача. Завдання відправника полягає в тому, щоб шукати та використовувати комунікативні символи та навики, які призведуть до правильного відображення повідомлення у свідомості отримувача.

Він має використовувати вербальні та невербальні символи, що сприймаються отримувачем і забезпечують очікуваний зворотний зв'язок.

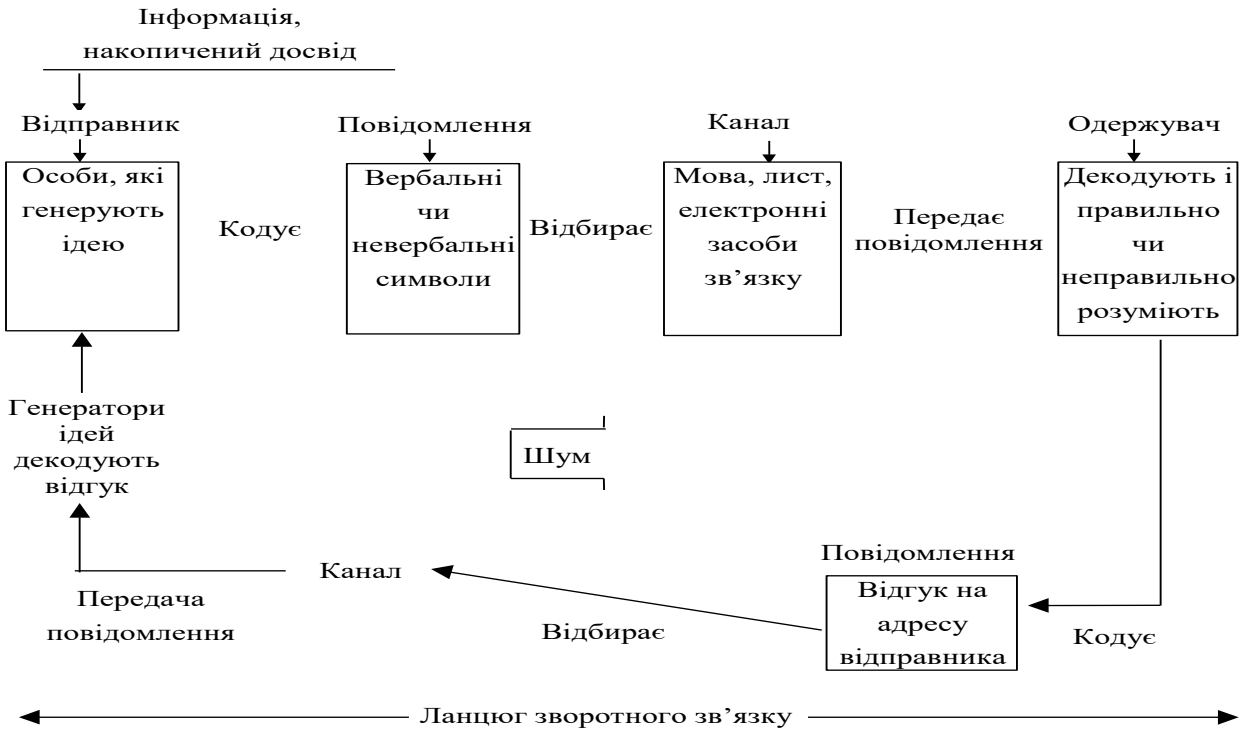

Рис 1. Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів: 1) зародження ідеї; 2) кодування і вибір каналу; 3) передача; 4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо. Тобто перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «обгортку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. *Повідомлення* – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Складається із вербальних та невербальних символів, якими закодована інформація. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та рухи тіла. Є прості повідомлення (знак "стоп") та складні (наприклад необхідно повідомити працівникам про те, що вони мають збільшити обсяг виробництва та посилити контроль за якістю продукції). Розуміння повідомлення всіма учасниками групи є складним, оскільки два компоненти повідомлення на перший погляд є несумісними.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення й залучення до проблеми. Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати декілька. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язок із громадськістю.

Жоден спосіб комунікації не володіє універсальними перевагами один перед одним, тому в більшості випадків повідомлення краще передавати у вигляді комбінування усних та писемних каналів (при усній розмові роблять помітки, передають писемне повідомлення і усно пояснюють його суть).

5. *Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. *Приймач* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує. Отримувач описується щонайменше двома аспектами поведінки: вмінням слухати та вмінням забезпечити зворотний зв'язок з відправником.

7. *Відгук* – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

Сприйняття – це унікальне розуміння суті речей. Залежить від сукупного досвіду отримувача і відправника, настанов свідомості тощо. З точки зору керівника обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Реакція отримувача на повідомлення. Може бути вербальною та невербальною, писемною та усною. Забезпечує орієнтири для наступного повідомлення, з її допомогою оцінюється ефективність комунікації. Зворотній зв'язок розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення, він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

У практичній діяльності іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і надмірне захоплення однобічною комунікацією, коли зверху донизу надходять численні накази, розпорядження, вимоги тощо. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уяву, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитися шуму.

На сучасному етапі інформаційні технології відіграють дуже важливу роль в забезпеченні ефективності управління комунікаціями на підприємстві. Тому, ефективна робота системи комунікацій потребує належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Першочерговими з них є раціоналізація організаційних зв'язків та приведення структури апарату управління у відповідність з реальними виробничими умовами. Побудова ефективної системи комунікацій підприємства потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій надає підприємствам можливості результативного обміну інформацією між менеджерами й працівниками для досягнення головної мети організації.

Література

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с.

2. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

3. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.

КУЛІКОВ ГЕННАДІЙ ТИМОФІЙОВИЧ
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

МОТИВАЦІЯ ЗДОБУТТЯ РОБІТНИЧИХ ПРОФЕСІЙ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Особливої гостроти останніми роками набули проблеми мотивування здобуття робітничих професій. Проведений автором аналіз показує, що чинна система підготовки робітничих кадрів в регіонах не забезпечує адаптацію випускників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) до перспективних вимог ринку праці та технологічного розвитку. Це обумовлюється наступними причинами: відсутністю дієвої координації між ПТНЗ і підприємствами, системного аналізу структури зайнятих на регіональному ринку праці й короткострокового прогнозування попиту та пропозиції робочої сили; втратою престижності робітничих професій; низькою якістю освітніх послуг для підприємців, націлених на освоєння сучасних технологій. У результаті зменшується кількість охочих вступити до професійно-технічних навчальних закладів і відповідно випуск кваліфікованих робітників.

В цілому динаміка показників діяльності ПТНЗ України за останні роки негативна. Зокрема кількість учнів в професійно-технічних навчальних закладах і кількість осіб, що закінчили ці заклади, з року в рік скорочувалося і в 2020 році склала по відношенню до 2010 року 57,0% і 46,0% відповідно. Зменшилася також більше ніж на чверть і кількість професійно-технічних навчальних закладів. Кількість ПТНЗ і чисельність учнів у них в 2020 році в порівнянні з 2010 роком знизилися в усіх регіонах України [1, с. 118, 119]. Потреба в робочій силі у більшості областей України задовільнена лише на 30 – 35 %. На підприємствах бракує кваліфікованих робітників по виробничих професіях.

На нашу думку, слід розрізняти мотивування здобуття робітничих професій старшокласниками шкіл регіону і безробітними. В Україні тільки біля 15% випускників шкіл планують отримувати професійно-технічну освіту, інші орієнтується на вищі навчальні заклади. У Європі цей показник досягає 40%, а в Чехії, Австрії і Фінляндії – 70%. Українські абітурієнти не вважають професійно-технічну освіту в Україні престижною. Для мотивування здобуття робітничих професій старшокласниками важливо забезпечити інноваційну працю, застосування ІТ-технологій, висококваліфікованої праці. В зв'язку з цим важливе значення має проведення в школах професійної орієнтації і професійного відбору.

Працевлаштованих випускників ПТНЗ не стимулює низька заробітна плата, розміри якої у розрізі вакансій дуже малі. Середній розмір запропонованої зарплати станом на 1 серпня 2022 року склав 63,3% від середньої зарплати. За даними Державної служби зайнятості, для 17,1% вакансій (4190 од.) пропонується зарплата від 10000 до 15000 грн. і тільки для 6,7% вакансій (1644 од.) – понад 15000 грн [2].

Істотних змін ринок праці зазнає в період російсько-української війни та після її закінчення. З початку війни майже 5 мільйонів українців втратили роботу. З них 1,2 мільйона – біженці, які виїхали в сусідні країни, а 3,6 мільйона – безробітні, які проживають в Україні. Масштабне скорочення працівників зачепило усі сфери діяльності. В середньому по країні рівень реального безробіття до кінця 2022 року досягне 30 відсотків. Найбільше скорочення кадрів прогнозують у будівельній та добувній промисловості.

У той самий час для повоєнного відновлення економіки знадобляться робітники з низки професій. Найбільш затребуваними будуть професії, які пов'язані з відбудовою країни, насамперед, будівельники, зварювальники, столяри, електрики, маляри, облицювальники, озеленювачі, робітники на підприємства з виробництва будівельної техніки та матеріалів.

З метою національної безпеки в Україні від початку дії програми релокації переміщено 710 підприємств, 500 з них уже поновили роботу. Більшість підприємств релоковані до західних областей. Воєнні дії змусили близько 27 % населення залишити своє постійне місце

проживання. У зв'язку з цим проблема отримання робітничих професій набуває особливої актуальності.

У світі накопичений значний досвід мотивування здобуття робітничих професій різними категоріями населення. Представляє певний інтерес досвід мотивування здобуття робітничих професій старшокласниками шкіл у Фінляндії, де професійні училища відбирають нових учнів переважно на основі їх успішності в школі.

У справі мотивування придбання робітничих професій учнями старших класів позитивний корисний досвід накопичений в Польщі. У цій країні після закінчення 9 класу у школярів є унікальна можливість продовжити навчання в ліцеях і технікумах. Навчання в Польщі після 9 класу – це шанс почати раніше інтеграцію в співтоваристві і отримати прекрасний старт для подальшого вступу до будь-якого польського університету. Польський досвід свідчить про доцільність проведення систематичної профорієнтаційної роботи з учнями та випускниками загальноосвітніх навчальних закладів, їх батьками та вчителями, а також проведення зустрічей на підприємствах з працівниками.

Пріоритетним напрямом мотивування здобуття робітничих професій старшокласниками є формування якісно нової системи професійної орієнтації людини, особливо дітей та молоді, і формування принципово нової системи професійної орієнтації учнів старших класів шкіл.

Питанням професійної орієнтації значна увага приділяється у Сполучених Штатах Америки. Існують як приватні агентства, так і спеціальні центри профорієнтації при коледжах і університетах. При Міністерстві праці США створено 1200 державних центрів профорієнтації і профвідбору, через які щорічно проходить більше 1 млн. підлітків. Слідством є зниження витрат на підготовку фахівців на 30 – 40 %.

На наш погляд, до основних завдань професійного навчання безробітних слід віднести: реалізацію соціального замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів; формування оптимального балансу потреб безробітних у професійному навчанні й вимог регіонального ринку праці до професійно-кваліфікаційної структури робочої сили.

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку регіонального ринку праці професійне навчання безробітних має здійснюватись у двох основних напрямках: для задоволення поточних і перспективних потреб роботодавців у регіоні; проведення випереджувального навчання на основі аналізу та прогнозування тенденцій економічного розвитку регіону, структури і динаміки робочих місць.

Було б доцільно вивчати і використовувати досвід розвинених країн світу по мотивування навчання, перенавчання і здобуття нових затребуваних професій безробітними регіону. Зокрема, заслуговує на увагу досвід Швеції, де держава намагається стимулювати підготовку й перепідготовку безробітних шляхом виплати дотацій або зняття податків підприємствам, що відкривають спеціальні центри професійного навчання.

В Україні тільки біля 4% учнів, слухачів ПТНЗ на кінець 2021 року – старше 30 років. Тому слід використовувати передовий досвід зарубіжних країн по мотивуванню здобуття робітничих професій особами старшого і літнього віку. Перше місце за якістю по усіх рівнях освіти у світовому рейтингу займає фінська освіта. У Фінляндії немає 10 – 11 – 12 класів, після закінчення 9 класу учень поступає або в базовий предметний коледж, або в базовий професійний коледж. Після здобуття базової освіти в коледжі студент або працевлаштується на роботу на підприємство, або поступає в інститут (університет).

Заслуговує на увагу досвід Польщі по мотивуванню здобуття робітничих професій особами старшого і літнього віку. Польща пропонує навчання не лише для молоді, але і для старших вікових груп, де є можливість отримати європейський диплом або сертифікат про закінчення навчання. Такі школи для дорослих в Польщі називаються поліцеальними. За своїм статусом вони прирівнюються до технікумів. Навчання для дорослих в Польщі проводиться в багатьох містах, у тому числі в Кракові, Любліні, Варшаві, Познані, Катовице та ін. [3].

Необхідно посилити роль роботодавців у мотивації старшокласників шкіл та безробітних до здобуття робітничих професій. У цьому важливого значення має використання світового тренду – системного співробітництва з роботодавцями. Залучення до системи професійно-технічної освіти роботодавців передбачає дуальна модель навчання, при якій теоретична частина підготовки проходить на базі освітньої організації, а практична – на робочому місці. Головною характеристикою дуальної (практико-ориентированной) моделі освіти є залученість в систему професійно-технічної освіти роботодавців як провайдерів освітніх послуг.

Родоначальником системи дуальної освіти є Німеччина. Досвід цієї країни служить зразком для усього Європейського Союзу. Німецька система професійно-технічної освіти відрізняється розвиненим інститутом наставництва, практикоорієнтованим навчанням і активною участю роботодавців в підготовці кадрів. Дуальне навчання в Німеччині введене в строгі законодавчі рамки і здійснюється за допомогою торгово-промислових і ремісничих палат.

Для задоволення потреб різних категорій дорослих в отриманні освітніх, профорієнтаційних та інших послуг високої якості доцільно залучати громадські організації до визначення переліків соціальних та інших суспільно важливих послуг. Також має сенс сприяти переходу до громадсько-державного управління освітою, збільшенню обсягів інвестицій у розвиток такої освіти, особливу увагу приділяти обґрунтуванню й реалізації нормативно-правових документів, що регулюють фінансування, розширенню практики соціального партнерства в освіті дорослих [4, с. 52].

Для посилення мотивації людей усіх вікових груп до здобуття робітничих професій первинне значення має перехід від дешевої робочої сили до гідно оплачуваної, на що мають бути спрямовані зусилля уряду, роботодавців і профспілок.

З урахуванням вищевикладеного можна зробити висновок, що для мотивування отримання робітничих професій випускниками шкіл, особами старшого і літнього віку, а також безробітними доцільно використовувати передовий досвід таких країн:

– досвід Фінляндії по мотивуванню здобуття робітничих професій старшокласниками шкіл, де професійні училища відбирають нових учнів переважно на основі їх успішності в школі;

– досвід Польщі по мотивуванню здобуття робітничих професій особами старшого і літнього віку шляхом створення поліцеальних шкіл для дорослих. Має сенс створити при таких школах спеціальні агентства, які б допомагали випускникам знайти гідну роботу у відповідності до спеціальності;

– досвід Сполучених Штатів Америки по фінансуванню бізнесом підготовки фахівців, а також по профорієнтації і профвідбору;

– досвід Швеції по мотивуванню підготовки і перепідготовки безробітних шляхом виплати дотацій або зняття податків підприємствам, що відкривають спеціальні центри професійного навчання.

– досвід Німеччини по впровадженню дуальної системи професійно-технічної освіти.

Література

1. Статистичний щоріник України за 2020 рік [за ред. І. Є. Вернера]. – К.: Державна служба статистики України, 2021. – 453 с.

2. Розмір заробітної плати у вакансіях // Державний центр зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/analitics/69

3. Полицеальные школы в Польше. URL: https://mojaedukacja.com/ru/policealni-shkoly

4. Баришніков В. М. Розвиток центрів професійно-технічної освіти як складова реформування державної служби зайнятості // Ринок праці та зайнятість населення. – 2019. – № 1 – 2. С. 47 – 54.

КАРВАЦКА НАТАЛІЯ СТАНІСЛАВІВНА
ГРИНЕВИЧ ОЛЕКСАНДРА СЕРГІЇВНА
Хмельницький національний університет

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для результативної та ефективної роботи підприємства в умовах науково-технічного прогресу вкрай важливо залучати усіх працівників до прийняття управлінських рішень, вирішення виробничих проблем. Важливість соціально-психологічних методів управління у сучасних ринкових умовах надзвичайно зростає, адже при раціональній та ефективній організації праці персоналу підвищуватиметься і її продуктивність [1].

Соціально-психологічні методи управління передбачають застосування прийомів, спрямованих на формування злагоджених зв'язків в колективі, колективної свідомості, стійкості і стабільності управління, відповідальності працівників; забезпечують якісний та цілеспрямований розвиток організації тощо. Використання зазначених прийомів сприяє зростанню соціально-психологічної активності працівників; задоволенню соціальних і духовних потреб; підвищенню їх ініціативності, соціальної відповідальності; посиленню самоідентифікації кожного працівника; підвищенню їх цінності тощо. [4, 5].

Відповідно до назви, соціально-психологічні методи поділяються на: соціальні та психологічні. До соціальних методів відносяться: соціальне планування, прогнозування, створення умов для саморозвитку, обмін досвідом, стимулювання ініціативи як кожного працівника, так і колективу загалом, стимулювання активності робітників та задоволення їх культурних і духовних потреб, підтримка лідерських якостей кожного працівника, партнерські відносини та особистий приклад, моніторинг, впровадження системи моральних санкцій, надання різних соціальних благ, використання похвали, натяку, компліментів, осуду, прохання, переконання, навіювання, засудження тощо. Вищезазначені методи спрямовані на групу робітників у процесі їх взаємодії. Психологічні прийоми здійснюють цілеспрямований вплив на внутрішні переконання та уявлення певного індивіда чи групи. До них належать: навчання працівників, спілкування, корпоративна культура та етика, психологічна мотивація, запобігання конфліктним ситуаціям, ергономіка, комфортне робоче місце, яке оснащене новітніми технологіями, стиль керівництва тощо. Також з'явився новий напрям у роботі з персоналом — психологічне планування — воно дозволяє сформувати ефективний психологічний стан колективу організації. Зазвичай прийнято, щоб психологічне планування виконувала відповідна професійна служба підприємства, яка має складатися із соціальних психологів. До задач цього підрозділу входить формування системи мотивації, комфортного психологічного клімату, сприяння зростання інтелектуальних здібностей та рівня освіченості колективу, формування корпоративної культури на основі образів ідеальних співробітників та норм поведінки тощо. Головна різниця між соціальними та психологічними методами управління полягає в тому, що соціальні методи управління застосовуються для управління відносинами у колективах (групах) та між колективами (групами), а психологічні методи – для управління міжособовими стосунками в колективі (групі) та поведінкою індивіда [3; 4].

Як зазначалось, створення та підтримка оптимального соціально-психологічного клімату в колективі відіграє важливу роль у злагодженій і продуктивній праці трудового колективу. Оскільки продуктивність колективної діяльності в більшій мірі залежить від

реалізації як особистісних, так і групових можливостей. До того ж, сприятлива атмосфера в трудовому колективі може перебудувати людину та сформувати її нові можливості, а також виявити потенційні [4].

Моніторинг соціально-психологічний клімату — складний та творчий процес, адже передбачає дослідження безлічі компонентів, що є важливими та специфічними для кожної організації. Оцінити соціально-психологічний клімат на підприємстві можна через такі соціальні дослідження, як: інтерв'ювання, проведення співбесід та анкетування, використання методу спостереження тощо. Для аналізу лише психологічної атмосфери застосовують наступні психологічні методи управління: метод гуманізації праці, планування, метод професійного навчання тощо. Головними джерелами інформації щодо соціально-психологічних явищ в організації є: соціальна взаємодія в колективі; характеристики діяльності групи, особистості та їх реальної поведінки; вербальна та невербальна поведінки; особливості групової та індивідуальної свідомості тощо [4, с. 211]. Однак найбільш точним індикатором соціально-психологічного клімату в організації є настрій колективу. Адже саме він багато в чому визначає клімат і навпаки, соціально-психологічний клімат може проявлятися у відповідному настрої членів колективу. Якщо знати природу настрою, то можна отримати можливість знайти реальні шляхи для формування життєрадісного, бадьорого та оптимістичного настрою у групі, та сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у ній. А це означає, що можна сформувати найбільш адекватну громадську думку в організації [1].

До головних чинників, що впливають на формування оптимального і сприятливого клімату, відносять [2]:

- манеру поведінки та керування керівника;
- інформованість працівників про їх завдання та хід виконання;
- довіру між колегами;
- взаємодопомогу;
- вільне вираження своїх думок під час дискусій;
- задоволеність від роботи в колективі.

Виходячи із стану клімату в організації, виділяють 3 стадії згуртованості колективу відповідно до його розвитку [2; с.104]:

1. Орієнтаційна стадія – характеризується тим, що звичайне об’єднання людей стає групою із спільними задачами і цілями, та визначає цілеспрямовану орієнтацію.
2. Взаємоадаптаційна стадія – відбувається формування єдиних принципів та установок поведінки працівників.
3. Стадія консолідації (згуртування) – формування груп за інтересами. Стадія протікатиме швидше, якщо цілі кожної групи збігаються з цілями колективу. Даний етап вважається етапом зрілості колективу.

Соціально-психологічні методи практично не вимагають великих матеріальних витрат та концентрують увагу на цінності персоналу. Завдяки цьому, кожен член колективу набуває або удосконалює свої якості, такі як: компетентність та ініціативність, наполегливість та гнучкість, практичність та лояльність, комунікабельність та працездатність, самовладання, покращення організаторських здібностей і т.д. Використання соціально-психологічних методів має відбуватися на всіх етапах та рівнях управління, адже це сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства [4].

Таким чином, соціально-психологічні методи є невід’ємною частиною успішного та ефективного управління організацією. Їх використання сприятиме створенню висококваліфікованої команди, у якій кожен працівник буде реалізовувати свій потенціал на всю силу, в результаті чого ефективність та результативність діяльності підприємства підвищуватиметься.

Література

1. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa%20/2011%20/v2i3/222.pdf (дата звернення: 01.10.2022).
2. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом // Modern Economics. 2019. – № 18(2019). – С. 99-105. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/melnyk.pdf (дата звернення: 07.11.2022).
3. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9383/1(дата звернення: 01.11.2022).
4. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом // Social Economics, issue 60, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16706/15557 (дата звернення: 06.11.2022).
5. Харченко Г. А., Боровий Ю. М.. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 53(1026). – С. 178–181. – Бібліогр.: 7 назв. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_HPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf (дата звернення: 07.11.2022).

КАЧУЛА СВІТЛАНА ВАЛЕНТИНІВНА
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Досягнення цілей сталого розвитку потребує впровадження широкого спектру нових технологій, особливо у сфері сільського господарства. Одним із найперспективніших технологічних трендів в аграрному секторі є цифровізація, яка може суттєво вплинути на зростання врожайності сільськогосподарських культур, підвищення продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, стимулювати впровадження практик сталого землекористування та, загалом, гармонізувати функціонування системи забезпечення продовольством.

Цифровізація в сільському господарстві включає роботизовані технології, аналіз великих даних, штучний інтелект, електронну комерцію. За системних змін цифровізація сільського господарства може сприяти спрощенню відносин між сільгоспвиробниками та державою (спрощення документообігу, отримання пільгових кредитів, отримання доступу до цифрових платформ), покращенню ситуації в нагляді та сертифікації продукції та екологічному контролі. Впровадження роботизованих систем у сільському господарстві змінить всю систему сільського господарства, запровадивши інноваційні методи виробництва та отримання значно більших урожаїв.

Цифровізація сільськогосподарського сектора сьогодні стала модним словом у всьому світі. Розумне землеробство, оптимізація вхідних ресурсів, збільшення IT-потенціалу в сільській місцевості та на аграрних підприємствах – все це надає своєчасну та масивну інформацію, за допомогою якої сільськогосподарські підприємства мають можливість

збільшувати свій прибуток. Для фермерів є досить актуальним важливо виробляти свою продукцію при обмежених ресурсах та уникаючи марних витрат, оскільки продовольча безпека для майбутніх поколінь стала життєво важливою у всьому світі.

В Україні в останні роки велика увага приділяється розвитку цифрової економіки в цілому і цифрового сільського господарства зокрема. Так, в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки однією з цілей є впровадження цифрових технологій для забезпечення технологічного прориву в агропромисловому комплексі [1]. Швидке та широке впровадження цифрових технологій у сучасних умовах потребує концептуально-методологічного обґрунтування процесу модернізації з урахуванням особливостей переходу до цифрової економіки, у тому числі шляхом виявлення ступеня готовності суб'єктів АПК та системи галузевих управління цифровою трансформацією. Цифровізація економіки насамперед спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності як сільськогосподарських підприємств, фермерств, агрохолдингів, так і їх продукції.

Окрім базових умов можна виокремити низку важливих факторів, які сприяють цифровізації сільського господарства:

- використання фермерами мобільних та соціальних мереж;
- сільське населення має навички використання цифрових технологій;
- культурне середовище, яке заохочує аграрних підприємців до впровадження цифрових технологій та інновацій.

Побудова цифрового сільського господарства потребує сприятливого середовища для того, щоб фермери та підприємці використовували інноваційні підходи. Зокрема, збільшується фінансування та розширюється співпраця в рамках проектів цифровізації сільського господарства.

Сільські території України є найважливішим ресурсом країни, цінність якого стрімко зростає в умовах поглиблення глобалізації, одночасно зростає значення природних і територіальних ресурсів. Розвиток сільської місцевості відбувається вкрай нерівномірно. Незважаючи на динамічне зростання агропромислового комплексу, рівень і якість життя сільського населення в цілому значно відстає від рівня життя в містах, звужується доступ населення до послуг соціальних організацій, інформаційно-інноваційної діяльності. Поглиблюється розрив між містом і селом, що призводить до збільшення міграційного відтоку сільського населення та до втрати розвитку сільських територій.

Проект Стратегії сільського розвитку до 2030 року спрямований на створення умов для забезпечення стабільного підвищення якості та рівня життя сільського населення на основі переваг сільського способу життя, який збереже соціально-економічний потенціал сільських територій і забезпечить виконання ними національних функцій – виробничої, демографічної, трудової, просторово-комунікаційної, забезпечення розвитку сільських територій [2].

Сільське господарство завжди було і залишається найважливішим ресурсом будь-якої держави, що впливає на природний, економічний та людський потенціал. Багатофункціональність сільського господарства є однією зі складових забезпечення національного добробуту та зумовлює необхідність державної підтримки у забезпеченні умов для сталого розвитку сільських територій. Показники сільськогосподарського виробництва наведені в рис. 1.

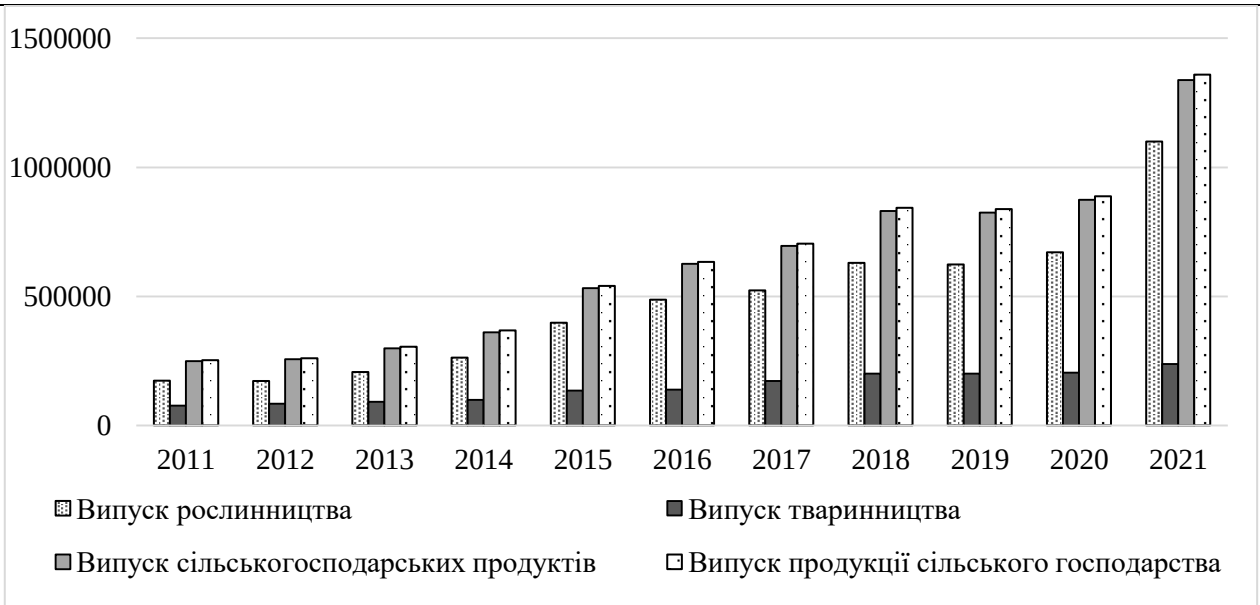

Рисунок 1. Економічні рахунки сільського господарства (рахунок виробництва та рахунок утворення доходу), у фактичних цінах; млн. грн. Джерело: складено автором за [3].

Випуск рослинництва по Україні з 2011 по 2021 рік зріс більш, як в шість разів. Це вирощування зернових культур, технічних, кормових, овочевих культур та плодових. «Сумарний валовий збір зернових і зернобобових культур в Україні у 2021 році склав 86,01 млн. тон, що на 32,5% більше, ніж роком раніше» [3]. Випуск тваринництва за цей же період зріс меншими темпами, більш, як в три рази. В цілому випуск сільського господарства по Україні з 2011 по 2021 рік зріс більш, як в п'ять разів. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, «за результатами 2021 року сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх галузей економіки – більше 10 %. На агропродовольчу продукцію також припадає найбільший відсоток у загальному експорті України – близько 41 % за рік» [4]. За даними Державної служби статистики обсяг продукції сільського господарства у фактичних цінах за січень 2022 р. становив 21,1 млрд. грн (січень 2021 року - 18,2 млрд. грн) [3].

Суспільство зацікавлене не лише у підвищенні рівня продовольчої самозабезпеченості країни, а й у збереженні багатофункціональності сільського господарства та покращенні довкілля. Сталий розвиток сільського господарства забезпечить удосконалення сільського способу життя, більш повне виконання сільськими територіями своїх загальнонаціональних функцій – виробничої, соціально-демографічної, культурно-рекреаційної, екологічної, соціального контролю над територією, зближення умов життя у місті та на селі (рис. 2).

Дуже важлива підтримка держави в фінансуванні розвитку аграрного сектору, оскільки в подальшому це сприяє зростанню ВВП. Цифровізація сільського господарства надасть можливості за допомогою технологій покращувати врожайність, боротися з хворобами сільгосппродукції, враховувати зміни клімату, щоб запобігти втраті врожаю та ін. Уряд загалом, і Міністерство аграрної політики та продовольства України, зокрема, мають зробити крок, щодо сприяння цифровізації у одному із найважливіших секторів економіки.

Таким чином, цифровізація, будучи основою соціально-політичної та економічної стійкості, призводить до оптимізації процесів управління, вдосконалення та підвищення прозорості політичних процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності в усіх видах економічної діяльності, забезпечує створення високопродуктивних робочих місць, сприяє розвитку соціальної інфраструктури та збереженню навколишнього середовища.

Рисунок 2. Взаємозв'язок складових сталого розвитку сільського господарства

В аграрних регіонах формується новий технологічний стандарт праці. «Розумні» технології докорінно змінюють можливості та умови господарювання, що забезпечує збереження сільських територій, покращує демографічну ситуацію.

Майбутнє аграрних регіонів – це сталий розвиток, висока якість життя населення на основі постійного технологічного прогресу та всебічної цифровізації.

Література

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки затверджена розпорядженням Кабінету міністрів України № 67-р. 2018. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text. – Дата перегляду: 06.11.2022.

2. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції сільського розвитку до 2030 року». – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSilskogoRozvitkuDo2030-Roku – Дата перегляду: 06.11.2022.

3. Державна служба статистики: офіційний сайт. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/ – Дата перегляду: 08.11.2022.

4. Міністерство аграрної політики та продовольства України: офіційний сайт. – Режим доступу: https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko – Дата перегляду: 08.11.2022.

АНДРЕЙЦЕВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

За умов сьогодення ключового значення набуває комплексний процес управління персоналом, який включає в себе складові: моніторинг потреби підприємства в персоналі, наймання, підбір, вивільнення, розвиток, оцінка, атестація персоналу. Особливу увагу підприємства приділяють процесу підбору персоналу, адже від того наскільки раціонально укомплектовано підприємство людськими ресурсами залежить його ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість на ринку товарів та послуг.

Важливою складовою наймання працівників є професійний підбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних підприємствах підбору персоналу приділяється особлива увага. Об'єктивне рішення про вибір може ґрунтуватися на створенні враження про кандидата, рівня його професійних навичок, досвіду попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада належить до таких, де визначальним чинником є технічні знання, тому ключове значення матиме освіта. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжособистісних стосунків, а також сумісність кандидата з керівниками і підлеглими. Ефективний підбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю кількості та якості людських ресурсів [1, с. 61–65].

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації 2, с. 87].

Процесу підбору персоналу передує декілька не менш важливих процесів, зокрема, оцінка потреби в персоналі, залучення та підбір кандидатів, вибір методів та технологій, а також проведення процедури відбору, прийняття рішення щодо кандидатів, створення кадрового резерву. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини та пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільше підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які необхідні для даної роботи (освіта, досвід, а деколи стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на людські ресурси високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору, їх повинно бути небагато, лише основні: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

В умовах розвитку інформаційного суспільства необхідно приділяти більше уваги впровадженню комп'ютеризованих систем в усі процеси. Комп'ютеризація управління вирішує багато питань, спрощує функціональні обов'язки працівників, зменшує їхнє навантаження.

Нині існує багато програмних продуктів, які можуть частково або майже повністю замінити людину в процесі управління. Такі продукти можуть бути комплексними та локальними. Комплексне програмне забезпечення інтегрує всі функціональні підсистемами підприємства, проте вони дорогі і використовуються переважно на великих підприємствах.

Для обрання оптимального програмного продукту необхідно провести ретельний аналіз існуючого програмного забезпечення на ринку та врахувати їхні переваги та недоліки.

Результати аналізу відображено табл. 1, яка розкриває сутність найбільш популярних програм, які використовуються у професійному підборі персоналу.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика програмних продуктів для реалізації функції підбору персоналу [3, 4, 5, 6]

№ з/п	Назва програмного продукту	Характеристика, основні функції та задачі програмного забезпечення
1	ТЕЗАЛ (ТЕЗАурус автоматизований особистісний)	Багатофункціональна експертна система, призначена для автоматизації процесів збору та інтерпретації інформації про особистісні риси, інтеграції тестових даних та експертних оцінок. Функції програми: лінгвістичне забезпечення роботи психолога; створення текстових інтерпретацій до факторних профілів; побудова реальних і «ідеальних портретів» фахівців різних професій за допомогою опитування експертів.
2	ПРОФПЛАН (Інтерактивна профорієнтаційна система)	Ця система розроблена з метою підтримки консультаційної роботи співробітників центрів зайнятості, психологів-профконсультантів, фахівців з розвитку персоналу. Функції програми: інтерактивна візуалізація діагностичного профілю клієнта; надання довідкової інформації за професіями та спеціальностями; підготовка профорієнтаторів-консультантів (в режимі тренінгу та іспиту).
3	Комп'ютерна система тестування MAINTEST: КОНКОМ (Конструктор компетенцій)	Дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для ухвалення управлінських рішень. Призначена для використання працівниками кадрових служб організацій, які базуються на використанні моделі компетенцій. Функції програми: розстановка кадрів; конкурсний відбір; складання планів навчання та розвитку персоналу.
4	Комп’ютерна система PSI-КАРТА	Система кількісної експрес-діагностики для відбору кандидатів на управлінські та виконавські позиції, для кадрового моніторингу службовців. Функції програми: складання посадових PSI-карт для прийому на роботу відповідно до наявної професіограми; підлаштування їхніх критеріїв до вимог конкретної організації; зберігання і порівняння між собою отриманих даних; проведення психологічного тестуваннях тих якостей, оцінка яких знаходиться в компетенції психолога; здійснення моніторингу успішності професійної діяльності відібраних співробітників за допомогою процедури атестації.

Окремі програми можна використовувати не лише у підборі персоналу але в звичайному психологічному тестуванні, для його спрощення та прискорення. Оцінивши дані таблиці можна обрати найбільш оптимальне програмне забезпечення для конкретної ситуації.

На підставі аналізу різних систем процесу підбору персоналу слід відзначити, що найбільш комплексною і багатофункціональною є програмне забезпечення ТЕЗАЛ, яке є експертною системою, дозволяє обрати найкращого кандидата з можливих. Це програмне забезпечення розроблено в ТНТК «САЙНТЕКС» [5]. Система використовується керівниками і фахівцями кадрових служб у вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин в колективі, веденні бази даних за кадрами. У ній зберігаються відомості про особистісні характеристики людей, отримані за результатами відповідного тестування. У систему включені різноманітні тести, які дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик. Програмне забезпечення ТЕЗАЛ має низку переваг серед програмних

продуктів подібного класу, оскільки об'єднує важливі функції кадрового менеджменту, а саме питань підбору необхідного персоналу.

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом запропоновано використовувати сучасні інформаційні технології, які можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб для вирішення завдань підбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні бази даних за кадрами. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, задля виявлення тих, які мають відхилення від загальноприйнятих суспільних норм.

Література

1. Михаляк Т. Эффективность использования различных методов при отборе персонала //Менеджер по персоналу. 2010. № 11. С. 48-64.

2. Крушельнцька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

3.Інформація про комп'ютерну систему тестування MAINTEST. URL: http://www.ht.ru/cms/bank (дата звернення: 29.11.2021).

4.Інформація про профорієнтаційну експертну систему ПРОФПЛАН. URL: http://www.ht.ru/cms/component/content/article (дата звернення: 17.11.2021).

5.Інформація про експертну систему ТЕЗАЛ URL: http://www.ht.ru/cms/component/content/article (дата звернення: 17.11.2021).

6.Інформація про систему PSI-КАРТА. URL: http://www.cogitocentre.com/page.php?al=14807 (дата звернення: 17.11.2021).

ДОРОНІНА МАЙЯ СТЕПАНІВНА
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ І ДУХОВНІ РЕСУРСИ МОЛОДІ

Суспільство в цілому вже усвідомило доцільність подальшого розвитку інтелектуального, духовного потенціалу і свідомості молоді України. Підтримка державою молодих людей, їхнє залучення до творчої, активної участі в житті суспільства – це надійні інвестиції в розвиток стратегічних ресурсів держави**.**

Можна повністю погодитися з думкою Т.Мацюк [1], що відродження України можливе за умови концентрації уваги та зусиль держави на вирішенні проблем молоді. До пріоритетних сфер державної молодіжної політики в першу чергу належать: підтримка молоді у сфері освіти та виховання; розвиток молодіжних громадських об'єднань і організацій; забезпечення зайнятості молоді на ринку праці; побудова житла для молодих сімей. Реалізація цієї системи заходів забезпечить збільшення внеску молоді в розвиток країни, мінімізує ризик властивих для певного віку помилок і в цілому забезпечить надію суспільства на підвищення якості життя.

Однак слід зважати на той факт, що наразі якість життя залежить, по-перше, від рівня розвитку духовних факторів: реалізації в суспільстві високих ідеалів справедливості, відчуття свободи. По-друге, – від бажання і здатності людини розвивати свої пізнавальні здібності, вміння об'єднувати їх з колегами в колективний інтелектуальний капітал.

Починати розвиток якості життя треба з удосконалення національної освіти, яку доцільно збагачувати заходами виховання. Для цього треба навчити викладачів ефективно використовувати соціально-психологічні інструменти активізації усвідомленої поведінки людини, розуміння нею своїх переваг і обмежень, бажання і вміння взаємодіяти з іншими при вирішенні складних проблем.

М. Савчин вважає, що основна активність молодої людини повинна бути спрямованою на вдосконалення себе, на творення добра для інших людей та поліпшення світу, втілення у світське життя віри, любові, свободи та відповідальності [2, с. 287]. Основним сенсом її життя повинно стати вдосконалення себе і світу. При цьому важливо навчитися розумно витрачати свої ресурси та знаходити можливості практичного втілення отриманих унікальних результатів з максимальним ефектом.

Сьогодні значно змінює суспільне життя його цифровізація, яка істотно і неоднозначно впливає на ринок праці. Вона інтелектуалізує навички сучасних працівників, умови праці та динаміку зайнятості. З одного боку розвиток цифрової економіки позитивно впливає на ринок праці. Керівники сучасних організацій вже відчувають потребу в підлеглих, які мислять креативно, не затримуються на стандартних технологіях. Молоді люди з високим творчим потенціалом, які опанували сучасні інформаційні технології, отримують більше шансів знайти вигідні робочі місця з високою оплатою праці.

Однак слід звернути увагу, що з одного боку створені через інформаційні мережі сучасні технології, як правило, гарантують анонімність, забезпечують комунікації без прямого контакту людей. В таких умовах свої унікальні досягнення людина може патентувати і здавати в оренду на правах «ноу-хау». З іншого боку, вона може відчути свою самотність і психічне навантаження.

Не варто забувати і про інші негативні сторони даної сфери. Серед них такі, як наповнення інформаційного простору неправдивими даними, порушення конфіденційності особистих даних, збільшення кількості безробітних, які не мають можливостей швидко пристосуватися до вимог цифрової економіки. Цей бар'єр можна подолати, розвиваючи духовні цінності, соціальну відповідальність на всіх рівнях суспільства.

Освіту в державі необхідно розвивати не тільки з орієнтацією на нормативи Болонського процесу. Багато зарубіжних вчених з великою подякою згадують радянську школу, яка навчила їх не ігнорувати попередні надбання науки. Кадзума Татеїсі [3] в далекі часи спрогнозував еру психонетики як головної науки, здатної подолати психологічні перевантаження людини в епоху прискореного розвитку інформаційних технологій.

Природний егоїзм молодої людини необхідно використати як ресурс для свідомого формування нею прихильності до вимог філософії «розумного егоїзму». Її представники обґрунтували необхідність поважати потреби і бажання кожної людини, створювати умови для їх задоволення. Однак вона сама і суспільство повинні їх задовольняти, не створюючи проблем близькому оточенню.

Введення в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану актуалізувало обґрунтування та пошук дієвих механізмів національно-патріотичного виховання молоді. Вона повинна усвідомити призначення, зміст консолідації суспільства країни. В умовах демократії виникає подвійний сенс консолідації країни: сприяти гідному життю та самореалізації громадян; актуалізувати роль країни як історико-геополітичної одиниці [4].

Література

1. Мацюк Т.І. Молодіжна політика в Україні. Сучасний стан та шляхи розвитку./ Т.І.Мацюк// Ефективна економіка №10, 2013.

2. Савчин М. В. Духовний потенціал людини: монографія / М. В. Савчин. [вид. 2-ге, пер. і доп.]. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 508 с.

3. Татеиси Кадзума. Вечный дух предпринимательства : Практ. философия бизнесмена : Пер. с англ. / Кадзума Татеиси; [Предисл. Г. Писаревского]. - М. : СП "Моск. бизнес", 1990. - XVIII, 222 с.;

4. Сергієнко Т. І., Куріс Ю. В. Консолідація українського суспільства в умовах військової агресії російської федерації проти України. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 11 (88).

БОГАТЧИК ЛЮДМИЛА АНАТОЛІЇВНА
ДАНЧУК ТЕТЯНА ВЛАДИСЛАВІВНА
Хмельницький національний університет

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наявність дебіторської заборгованості є невід'ємною складовою функціонування суб'єкта господарювання, а тому потребує особливої уваги щодо способів та форм управління нею. Розроблені на підприємстві заходи з оптимізації розмірів та строків погашення дебіторської заборгованості допомагають не лише запобігти втраті грошових коштів за рахунок впливу інфляційних процесів, але й дозволяють уникнути чи мінімізувати ризик їх неповернення. Вважаємо, успішно реалізована політика управління дебіторською заборгованістю впливає на якість договірних взаємовідносин, та сприяє вищому рівню організації роботи з клієнтами. Безумовно, побудова раціональної політики управління дебіторською заборгованістю передбачає, що її дія, з однієї сторони, буде ефективно впливати на обсяги збуту продукції, з іншої, – не сприятиме надлишковому акумулюванню коштів у обороті та нарощуванню обсягів дебіторської заборгованості, особливо це стосується таких її видів, як прострочена та безнадійна, що в кінцевому випадку може призвести до зменшення ліквідності суб'єкта господарювання.

Дієва політика управління дебіторською заборгованістю передбачає проведення постійного моніторингу стану дебіторської заборгованості з метою виявлення ненадійних клієнтів, впровадження диференційної політики щодо розрахункової дисципліни на підприємстві в розрізі окремих груп дебіторів, що потребує належного рівня організації обліку дебіторської заборгованості на підприємстві. Раціонально побудована система облікового забезпечення дозволяє своєчасно отримувати інформацію відповідно до запитів користувачів, та ефективно її використовувати для цілей управління.

На нашу думку, раціонально сформована облікова політика є тим важливим інструментом, який дозволяє оптимально поєднати рівень державного регулювання та власної ініціативи в питаннях організації й ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, зокрема, це стосується і дебіторської заборгованості. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] та п. 3 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2] облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства [3], в частині організації обліку дебіторської заборгованості регламентовано зазначати лише метод обчислення резерву сумнівних боргів та спосіб визначення коефіцієнта сумнівності. На нашу думку, використання лише обумовлених складових організації розрахунків з дебіторами є недостатнім, та потребує доповнення для реалізації ключових управлінських аспектів діяльності суб'єкта господарювання за цим напрямом.

Підтримуємо думку Канцедал Н.А. та Пономаренко О.Г. [4], що вибір оптимального поєднання елементів облікової політики щодо дебіторської заборгованості потребує з'ясування, насамперед, самої архітектоніки процесу формування облікової політики на підприємстві. На думку науковців, першочергово слід визначитися з сутнісними характеристиками системних елементів облікової політики та на процедурному рівні виписати зміст її основного та додаткових регламентів. Розглядаючи процес організації обліку розрахунків з дебіторської заборгованості, Бурак І. О. пропонує облікову політику розкривати за наступною структурою:

– принципи (цілісність, системний підхід, всебічність, динамічність, випереджувальне відображення, системоутворюючі відносини, ритмічність, безпосередність, доцільність);

– методи (відображення безнадійної дебіторської заборгованості, відображення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, використання рахунків бухгалтерського обліку);

– процедури (аналіз дебіторської заборгованості за строками непогашення, розподіл простроченої дебіторської заборгованості на групи, створення резерву створення резерву сумнівних боргів) [5].

Проведений аналіз праць вітчизняних науковців показує, що розроблені пропозиції щодо змісту та ключових компонентів облікової політики в частині розрахунків з дебіторською заборгованістю не суперечать основним методологічним засадам обліку, які визначені в Методичних рекомендаціях щодо облікової політики підприємства [3], проте, на нашу думку, потребують більш детальної деталізації для отримання цілісно-об'єктної моделі управління дебіторською заборгованістю. Виходячи з обумовленого, підтримуємо думку Бірюк О.Г. [6], що оскільки наказ про облікову політику підприємства складається організаційної, технологічної та методичної частин, то визначення складових організації обліку розрахунків з дебіторами доцільно проводити саме в цьому розрізі (рисунок 1, побудовано за [6]).

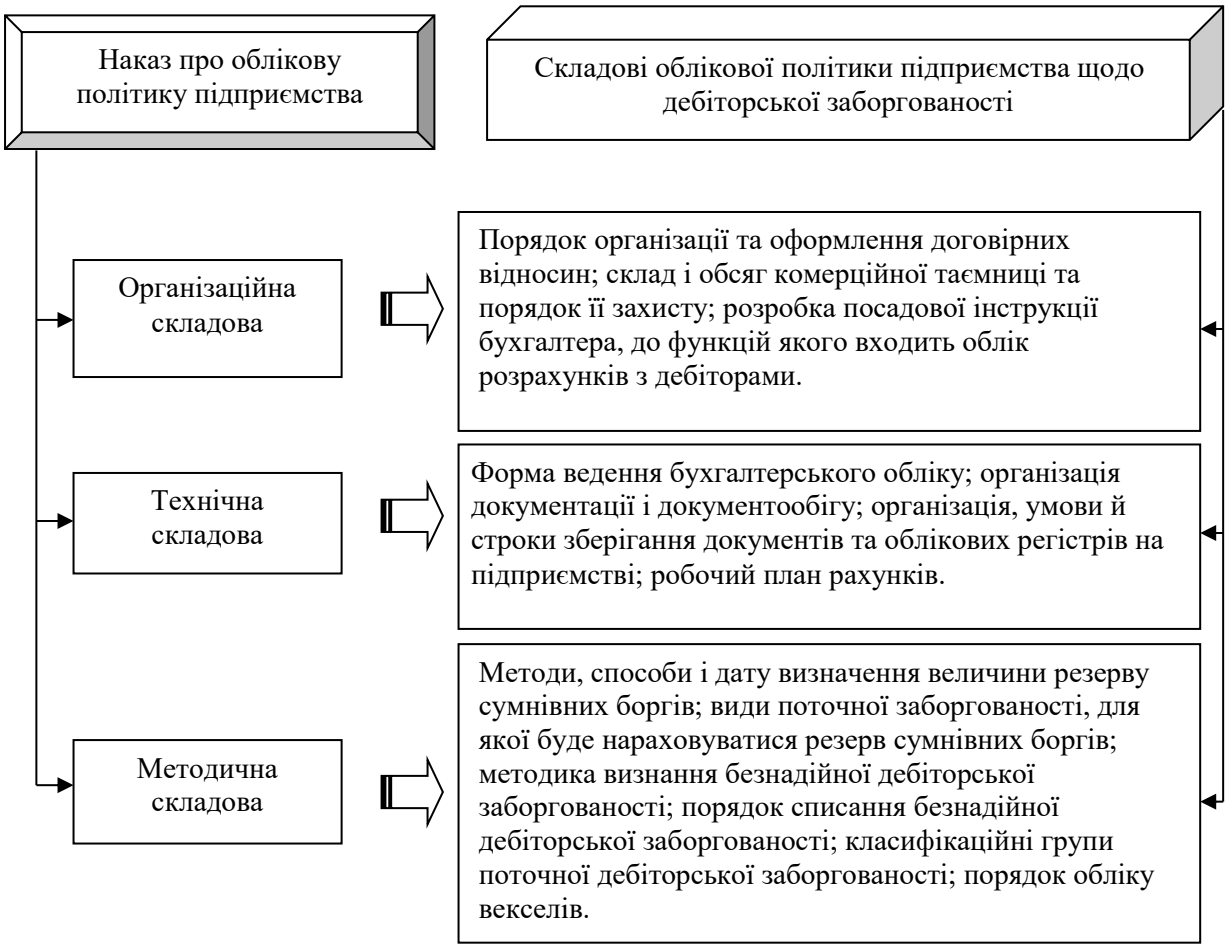

Рисунок 1 – Складові облікової політики підприємства щодо дебіторської заборгованості

Вважаємо, використання запропонованого методологічного підходу дозволить не лише ефективно інтегрувати облік дебіторської заборгованості в загальну систему організації обліку на підприємстві, але й сприятиме покращенню рівня інформаційних потреб за цим напрямом

для системи управління, адже містить елементи роботи з дебіторами як на етапі договірних відносин з потенційними клієнтами, так і на етапі збору й опрацювання даних.

Отримавши дані з системи бухгалтерського обліку щодо видів, обсягів та строків погашення дебіторської заборгованості в розрізі окремих контрагентів, система управління розробляє заходи щодо оптимізації кредитної політики на підприємстві. На нашу думку, невід'ємними складовими успішної роботи з покращення платіжної дисципліни та підвищення якості управління дебіторською заборгованістю повинні стати:

– розроблений на підприємстві алгоритм попередньої перевірки платоспроможності потенційних покупців та замовників, який дозволить визначити ліміт кредитної довіри та сформувати напрями співпраці в майбутньому;

– побудова системи моніторингу реальної оцінки вартості і швидкості обороту дебіторської заборгованості, реалізація якої впливатиме на рішення підприємства щодо обсягів, видів та строків взаєморозрахунків з клієнтами;

– розробка системи заохочення покупців і замовників до зменшення розмірів дебіторської заборгованості, а також пришвидшення взаєморозрахунків. Без сумніву, реалізація цього заходу сприятиме покращенню якості платіжної дисципліни на підприємстві;

– вибір інструментів рефінансування дебіторської заборгованості, які б найбільше відповідали кредитним потребам суб'єкта господарювання.

В цілому, проведенні дослідження показали, що ефективна робота системи управління на підприємстві, у тому числі в напрямку оптимізації дебіторської заборгованості, неможлива без налагодження взаємозв'язків з іншими системами. За цих умов робота системи бухгалтерського обліку, як основи інформаційно-аналітичного забезпечення потреб менеджменту, повинна бути спрямована на оперативний збір даних та можливість швидкого їх опрацювання з метою своєчасного забезпечення запитів користувачів.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : закон (№ 996-XIV) : [прийнято Верховною Радою України 16.07.1999] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua

2. Загальні вимоги до фінансової звітності [Електронний ресурс] : національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (№ 1) : [затверджено наказом Міністерства фінансів України від 28.02.2013] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua

3. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації (№ 635) : [затверджено наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua

4. Канцедал Н.А., Пономаренко О.Г. Наукове обґрунтування складових облікової політики щодо дебіторської заборгованості // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 1. – С. 87-94.

5. Бурак І. О. Облікова політика як складова організації обліку заборгованості за розрахунками // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2 (4). Частина 1. – С. 214-217.

6. Бірюк О.Г. Організаційні, технологічні та методичні аспекти формування облікової політики підприємства щодо розрахунків з дебіторами / О.Г. Бірюк // Молодий вчений. – 2014. – № 6. – С. 25-31.

ГОРБАТЮК ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ
ГАЛЕНКО ЄЛИЗАВЕТА ВОЛОДИМИРІВНА
ЛОБОДЗІНСЬКИЙ АНТОН ДМИТРОВИЧ
Хмельницький національний університет

КОНЦЕПЦІЯ «4Р» В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ

Міжнародна діяльність вітчизняних підприємств, за усіма напрямками діяльності, до війни зустрічалася з великою кількістю складних проблем і невизначеністю, що постійно зростали. Під час військового стану перераховані проблеми досягли критичного стану. Суб'єкти міжнародної підприємницької діяльності змушені не лише забезпечити безпечну діяльність, а й конкурувати з іноземними компаніями, від яких, як правило, частіше надходять привабливіші пропозиції. Актуально постало питання, що кожне підприємство повинно використовувати маркетингові технології для визначення своїх можливостей, щоб вибрати саме ті, які дадуть змогу створювати товари з найвищою споживчою цінністю та бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку. Адже основним його завданням є задоволення потреб споживачів [1].

Міжнародний маркетинг має ґрунтуватися на певному баченні компанією середовища, у якому вона функціонує, і своєї ролі у ній. На практиці це виявляється в орієнтації на досягнення балансу між інтересами бізнесу, споживачів і суспільства загалом, що веде до розробки цінніших товарів та послуг, ніж пропонують конкуренти. Саме з цією метою використовується маркетинг-мікс 4р – необхідний елемент якісної бізнес-стратегії. Ця модель вирізняється простотою та універсальністю у використанні і є своєрідним чек-листом для ефективного просування продукції компанії на ринку. Маркетинг-мікс – це комбінація інструментів, що використовуються у межах загальної маркетингової стратегії управління попитом із боку цільового ринку. Його суть можна відобразити ланцюжком таких компонентів: Правильний продукт (або кілька) має бути представлений у правильному місці пропонуватися за правильною ціною у межах певних заходів. Класичний маркетинг-мікс 4р містить елементи Product, Price, Place та Promotion.

«Продукт» дає відповідь на запитання, які якості повинен мати товар, щоб відповідати потребам аудиторії. «Ціна» – як встановити ціну продукції та визначити рівень рентабельності. «Місце» – як побудувати грамотну систему збуту. «Просування» – які інструменти, канали та різновиди впливу на споживачів використовувати, щоб поширювати інформацію про продукт. Кожен із цих компонентів виступає частиною нерозривної системи. Тому термін «маркетинговий мікс» також називають комплексом маркетингу [2].

Товар (product) – головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії: упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо [3].

Ціна (price) є важливим елементом комплексу маркетингу, вона відповідає за кінцевий прибуток від продажу товару. Ціна визначається на основі собівартості продукту, цін конкурентів і бажаної величини прибутку [4].

Місце (place) або дистрибуція (розповсюдження)— це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії: канали розподілу (збуту), посередники, рівні збуту, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу та ін. Просування (promotion) – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Тут мається на увазі: зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, PR, метод прямого продажу та ін [3].

Отже, однією з найвідоміших моделей маркетингу є модель 4Р**,** яка визначає маркетинг з точки зору товару, місця, ціни і просування. Дана модель є досить поширеною серед

українських підприємців. Модель проста і універсальна у використанні, і являє собою якийсь чек-лист для результативного розвитку продукту компанії на ринку. Саме через свою простоту модель маркетинг-мікс може використовувати будь-хто - навіть людина, що не є фахівцем в області маркетингу [4; 5]. 4Р **м**аркетинг спрямований допомогти суб'єктам міжнародної підприємницької діяльності визначити маркетингові елементи для успішного позиціонування товарів, робіт та послуг на міжнародному ринку. Використання 4р маркетингу дозволить сформувати інноваційну модель виходу на міжнародний ринок, загартувати сталий розвиток та бути конкурентоспроможним суб'єктом міжнародної підприємницької діяльності.

Література

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347с.
2. Що таке маркетинг мікс [комбінація чотирьох Р] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ua.gbc-time.com/article/sho-take-marketing-miks-kombinaciya-chotiroh-p66178.html
3. Мирон С. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р). [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf_2016_Syamro_M-Marketing_mix_conception_4P_45-46.pdf
4. Концепція маркетинг – мікс (4Р, 5Р, 7Р). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html
5. Маркетинг-мікс. Розуміння того, як позиціонувати новий товар на ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/marketing-miks-ponimanie-togo-kak-pozicionirovat-novyj-tovar-na-rynke.html

КОШОНЬКО ОЛЕНА ВАСИЛІВНА
КУДРАВЦЕВА СОФІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Хмельницький національний університет

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ У БІЗНЕСІ

Реалії сьогодення у діяльності вітчизняних компаній зумовлюють необхідність ретельнішого підходу не лише до процесів управління бізнес-проєктами у бізнесі в умовах євроінтеграції, а й до економічного обґрунтування відповідних проєктних рішень. Доцільність та необхідність використання різноманітного методичного інструментарію для такого економічного обґрунтування може бути різною, зокрема, необхідність вибору альтернативних варіантів бізнес-проєктів, реалізація нових бізнес-проєктів, реінжиніринг чи незначні вдосконалення існуючих тощо. Вивчення теорії і практики економічного оцінювання та управління бізнес-проєктами підприємств в умовах євроінтеграції дає змогу зробити висновок про те, що особливості цих проєктів багато в чому зумовлені типом витрат, які мають бути понесені з цією метою. Зокрема, частина цих витрат можуть мати інвестиційний характер з огляду на інвестиційний зміст бізнес-проектів у бізнесі. Відтак, для їхнього економічного оцінювання слід застосовувати підходи інвестиційного менеджменту. У цьому контексті позитивним аспектом слід вважати наявність широкого методико-прикладного інструментарію оцінювання бізнес-проєктів, що дає змогу розв'язувати різні завдання.

Вибір того чи іншого підходу до економічного оцінювання бізнес-проєктів у бізнесі в умовах євроінтеграції повинен здійснюватися із урахуванням часових обмежень, ресурсів, наявного інформаційного забезпечення, попередньо очікуваної точності розрахунків і висновків, рівня кваліфікації персоналу, що задіяний у системі оцінювання, тощо.

Вивчення теорії і практики, зокрема, джерел [2-7], дає змогу зробити висновок про те, що економічне обґрунтування та оцінювання бізнес-проєктів підприємств у більшості випадків зумовлює необхідність ідентифікування витрат і доходів за кожним окремим таким проєктом, а у подальшому - їхнє співставлення через розрахунок низки абсолютних чи відносних індикаторів. Причому, важливим є виокремлення такого переліку цих показників, які дадуть змогу найбільш репрезентативно представити економічний бік процесів розроблення, впровадження чи удосконалення бізнес-проєктів суб'єктів господарювання. Істотним допоміжним інструментарієм при цьому може бути адекватне програмне і технічне забезпечення розрахунків.

Проблема економічного обґрунтування та оцінювання бізнес-проєктів підприємств у бізнесі в умовах євроінтеграції ускладняється тоді, коли важко однозначно обчислити економічну вигоду від реалізації цих проєктів (наприклад, обсяг доходу). Це пов'язано із тим, що бізнес-проєкти часто можуть не брати безпосередньої участі у створенні нової доданої вартості, у формуванні прибутку чи досягненні інших результуючих показників виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (зокрема, підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення частки ринку тощо). Водночас, у цьому контексті варто говорити про опосередкований такий вплив (наприклад, коли реалізується бізнес-проєкт комплексного автоматизування управлінських процесів на підприємстві). Враховуючи це, очевидним є той факт, що самі по собі бізнес-проєкти попри усі свої сильні боки будуть багато в чому ефективними тоді, коли вміло реалізовуватимуться у практичній діяльності, що, своєю чергою, залежить передусім від людського чинника.

У низці проєктів недостатньо проведення тільки технічної і економічної оцінок. Сучасні проєкти вимагають додатково соціальної, екологічної та інших оцінок необхідних для обґрунтування ефективності проєктного рішення. Для проведення даних оцінок рекомендується скористатися додатковими методичними розробками. Характер управлінської діяльності у сфері ризиків також зазнає численних змін, серед яких слід виділити використання якісно оновленого інформаційного інструментарію та забезпечення всіх видів безпеки, включаючи інформаційну, поряд із розширенням вимог до працівників в умовах дистанційної роботи, використання інформаційних технологій, здатних адаптувати підприємницьку діяльність до умов сьогодення. Управління підприємницькими ризиками ускладнюється на тлі поточного становища української економіки у світі, а також змін у політичній, фінансовій та глобальній сферах, що чинять усе більш істотний вплив на економічні процеси, у тому числі й на рівні кожної окремо взятої підприємницької структури.

Види ризиків у різні періоди часу змінюються, ці тимчасові зміни можуть коливатися, як і їх поєднання, й інтенсивність впливу на бізнес, але вони присутні постійно, формують базові основи підприємницькій діяльності. Це відбивається у динаміці і розвитку підприємницької структури, впливає на розміри і періодичності одержання доходу, а також визначає ціну помилки і міру відповідальності суб'єкта підприємництва. У науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування поняття «ризик». При цьому в деяких випадках визначення мають важливі відмінності. Вчені у своїх міркуваннях про сутність ризику приділяють увагу різним його особливостям та характеристикам, доводячи цим багатоаспектність категорії «ризик». Для виявлення найбільш загального визначення, що точно передає найважливіші характеристики даного поняття, проаналізуємо різні визначення терміну «ризик», запропоновані вченими та економістами, які зробили свій внесок у дослідження питань управління ризиками, а також визначення, що фігурують у стандартах управління ризиками (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення поняття «ризик»

Учені	Визначення поняття
Д. С. Мілль	Економічний ризик ототожнюють з математичними очікуваннями втрат, які виникають в результаті реалізації певного рішення
Дж. Кейнс	Ризик – це вірогідність відхилення від запланованих цілей, кінцева мета якого має як негативний, так і позитивний наслідки.
А. Маршалл	Ризик – амплітуди коливань можливого прибутку
Ф. Найт	Ризик - це така ситуація, при якій відомі розміри можливих збитків і їх можна виразити за допомогою статистичної ймовірності або обчислити у витратах страхування
П. Бернстайн	«Дії, які ми повинні зробити в залежності від наявної у нас свободи вибору, - ось що таке ризик насправді»
В. Абчук	Ризик являє собою образ дій в неясній, невизначеній обстановці
І. Т. Балабанов	Ризик – це можлива небезпека втрат, що випливає зі специфіки тих чи інших явищ природи та видів діяльності людського суспільства.
А. Альгин	Ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення пе) редбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Г. Е. Гмурман С. М. Ілляшенко	Ризик – це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності
В. П. Савчук	Ризик – це іманентна властивість ринкового середовища; можливість того, що відбудеться деяка небажана подія. Ризик – це можливість настання певної несприятливої події, що викликає різного роду втрати
Т. Райс Б. Койли	Ризик пов’язаний із невизначеністю майбутньої ситуації та виникає тоді, коли дійсні події відрізняються від очікуваних
А.А. Первозванський Т.Н. Первозванська	Ризик, як правило, явно чи неявно пов’язаний із бажанням досягти успіху
Є.В. Кузнєцова	Ризик – це небезпека, можливість втрати або збитку. Отже, ризик відноситься до випадку, коли відбувається несприятлива подія.

Підвівши підсумки щодо поняття ризик можна зробити висновки що, ризик - це результат впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей. У бізнесі щоразу виникають великі та дрібні проблеми. Хороший бізнесмен повинен не тільки вміти розв'язати проблемну ситуацію, а й передбачити її появу. Прикладами таких ситуацій можуть бути різке падіння попиту на продукцію, різке збільшення вартості ресурсів, вихід із ладу обладнання, відсутність працівника через хворобу, аварії, пожежа, хвороби тощо.

Основні завдання управління ризиком – порівняльне вивчення факторів ризику, установлення вагомості ризиків, їхнє ранжування і виявлення пріоритетів, обґрунтування найкращих в даній ситуації рішень з усунення або мінімізації ризику, а також оцінка ефективності і корегування оздоровчих заходів. Для можливості швидкого реагування на виникнення ризику пропонуємо малому та середньому підприємництву створити відділ реагування, а саме: наявність механізму, що дає змогу оперативно проводити заходи щодо коригування швидкоплинних процесів; проведення специфічної внутрішньої аналітичної роботи, включаючи роботу з документацією, що відбиває ризикові події, їх градацію (постійно існуючі і нові ризики) і характер їхнього впливу на функціонування і розвиток підприємницької структури; вибудовування схем, які демонструють причинно-наслідкові зв’язки між зовнішніми і внутрішніми ризиками [7].

Особливу увагу слід звернути на останню умову, що передбачає комплексний підхід до управління ризиками і формування відповідної системи управління для усунення недоліків в системі управління, до яких слід віднести: відсутність системності в роботі з ризиками

внаслідок відсутності спеціалізованого підрозділу як самостійної одиниці; відсутність ефективної взаємодії між різними структурними підрозділами (виняток становить цілеспрямована робота всіх підрозділівіз конкретним ризиком, очолювана одним із ключових менеджерів або власником підприємницької структури); неефективне використання інструментів боротьби з ризиками; епізодичність, фрагментарність заходів із роботи з внутрішніми ризиками; відсутність обґрунтованих цільових показників, які повинні бути досягнуті стосовно внутрішніх ризиків.

Оцінка ризику повна схема передбачає проведення п’яти взаємопов'язаних етапів, а саме: 1) виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик; 2) ідентифікація всіх можливих ризиків, властивих даного проекту; 3) оцінка рівня окремих ризиків і ризику проекту в цілому, що визначає його економічну доцільність; 4) визначення допустимого рівня ризику; 5) розробка заходів щодо зниження ризику. Перші два етапи оцінки можуть бути виконані з урахуванням конкретної ситуації і з застосуванням і аналізом загальній класифікації ризиків, представленої вище. У відповідності з даним алгоритмом оцінка ризиків підрозділяється на два взаємно доповнюють один одного напрямки дослідження ризиків - якісний (перший, другий і п'ятий етапи) і кількісний аналіз (третій, четвертий і п'ятий етапи), тому методи аналізу ризиків можуть бути класифіковані також відповідно до цим. Незважаючи на теоретичні розбіжності, в різних практичних розрахунках застосовують (як окремо, так і всі разом) приблизно одні й ті ж підходи до обліку факторів ризику та невизначеності.

Перший підхід орієнтований на якісний аналіз ризиків, тут потрібно виявити якого роду ризикова ситуація може статись і чи є продумані заходи по зниженню або перерозподілу ризиків. Другий підхід орієнтований на облік факторів ризику і невизначеності безпосередньо при проектуванні, тобто при встановленні основних техніко-економічних параметрів проекту. Ясно, що на будь-якій стадії проєктування жоден проєктувальник не зможе абсолютно точно визначити розміри всіх видів витрат і результатів. Третій підхід орієнтований на облік невизначеності у вигляді поправок до ставки дисконту, тобто шляхом введення так званої премії за ризик. Особливо часто цей підхід вибирають ті, хто розуміє ризик як вимірну невизначеність. Істотно, що включення "премії за ризик" в ставку дисконту змушує змінити визначення самого цього поняття.

Четвертий підхід виходить з постулату про неможливість повного врахування факторів ризику та невизначеності в якому-небудь одному показнику типу NPV. Натомість пропонується виконувати розрахунки, що наочно показують, що буде з проектом в тих чи інших можливих умовах реалізації (при тих чи інших сценаріях). При цьому підході ризики розуміються саме як можливість несприятливого поєднання параметрів проекту та його економічного оточення. Тому облік ризику тут зводиться до параметра проекту з метою виявлення ступеня його впливу на грошовий потік проекту і його NPV – так званий аналіз чутливості. "Якщо зміна значення змінної не робить істотного впливу на чисту наведену вартість, то правильність інвестиційного рішення навряд чи буде залежати від точності та акуратності визначення значення цієї змінної. Якщо ж навіть незначні зміни змінної роблять сильний вплив на рівень NPV, то проект вважається високо чутливим до значення даної змінної, оскільки цей параметр в чималому ступені визначає ступінь ризику проекту. У цьому випадку оцінці можливих значень цієї змінної має бути приділена найпильніша увага. Там же, де змінна виявляється вирішальною для результату інвестиційного проекту, і, якщо ця змінна характеризується великою невизначеністю, виникає питання: чи варто взагалі здійснювати цей проект ". Особливе місце в системі розрахунків стійкості займають оцінки граничних значень параметрів проекту (ціни продукції, обсягів виробництва та ін.), Тобто таких значень цих параметрів, при яких NPV проекту звертається до нуль.

Розрахунки стійкості зазвичай грають допоміжну роль, даючи інвестору і проектувальникам інформацію про те, якими параметрами проєкту і яким факторам ризику слід приділити особливу увагу.

Використовуючи метод варіювання параметрів проєкту, часто не враховують взаємозв'язку його параметрів. Тому правильніше було б розглядати ситуації синхронного зміни взаємопов'язаних параметрів, тобто різні можливі сценарії реалізації проекту. Як правило, при оцінці реальних проектів розглядаються десятки можливих сценаріїв - це допомагає прорахувати наслідки різних "ризикованих" ситуацій і уточнити організаційно економічний механізм реалізації проекту.

Таким чином, теорія і практика пропонує чимало різних підходів до економічного оцінювання бізнес-проєктів підприємств в умовах євроінтеграції, вибір яких має здійснюватися обґрунтовано. При цьому, повинні враховуватись часові обмеження, ресурсні можливості, складність бізнес-проєкту, компетентність фахівців та інші чинники. Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у формування умов та обмежень щодо використання різних підходів з економічного оцінювання бізнес-проєктів підприємств у бізнесі в умовах євроінтеграції.

Література

1. Мельник О.Г., Адамів М.Є., Коць І.І. Теоретичні та прикладні засади управління толінговими операціями. Бізнес Інформ. 2018. №1. С. 140-145.

2. Ugolkov I., Karyy O., Skybinskyi O., Ugolkova O., Zhezhukha V. The evaluation of content effectiveness within online and offline marketing communications of an enterprise. Innovative Marketing. 2020. 16 (3). Pp. 26-36. doi:10.21511/im. 16(3).2020.03

3. Melnyk O.G., Adamiv M.Ye., Smereka L.V. Diagnostics of investment attractiveness of business entities in conditions of European integration. Economics, entrepreneurship, management. 2018. Vol. 5, No 1. Pp. 15-22.

4. Kuzmin O., Zhezhukha V., Gorodyska N., Benova E. Benefits from Engineering Projects Implementation.

In: Barolli L., Nishino H., Miwa H. (eds) Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing. 2020. Vol 1035. Springer, Cham. Pp. 431-441.https://doi.org/10.1007/978-3-030-29035-1 42

5. Адамів М.Є., Куцин А.Р. Розвиток теоретико-методологічних засад інжинірингової діяльності на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. №858. С. 9-15.

6. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Gregus M. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2020. Vol 30. Springer, Cham. Pp. 161-178. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19069-9_6

7. Україна після коронакризи - шлях одужання : наукова доповідь / Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2020. 304 с. икі: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/tezi_virus.pdf.

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК ЛЕСЯ ВІКТОРІВНА
ЯЦКОВА КАТЕРИНА ПАВЛІВНА
Хмельницький національний університет

СВІТОВІ ТРЕНДИ ЯК ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Тенденції, що відбуваються на ринку праці певної країни, відображають досягнутий рівень її соціально-економічного розвитку та поступово формують контури комфортності процесів життєдіяльності людини, що разом із задоволенням потреб населення виступає основною метою функціонування держави як соціального інституту.

Ринок праці України протягом всіх років незалежності постійно перебуває під впливом різного роду ризиків, що негативним чином позначається на тенденціях його розвитку та проявляється у його суттєвому відставанні від світових HR-трендів. Різкого загострення ситуація у соціально-трудовій сфері набула в останні вісім років. Спочатку у 2014 р. окупацію РФ частини Донецької та Луганської областей і анексію АР Крим, та військову агресію, спрямовану вже на всю територію України у 2022 р. Вивчення у ретроспективі досвіду економічно розвинених країн світу у розрізі тих трендів, що спостерігаються у розвитку їх ринку праці, має дозволити сформувати ті тенденції, які стануть орієнтирами для розвитку із мінімальними ризиками прийняття невірних управлінських рішень щодо стабілізації сучасного стану українського ринку праці. А це, у свою чергу, має стати основою повоєнного відновлення економіки країни та виведення України з затяжної соціально-економічної кризи.

Отримання об’єктивних висновків щодо наявних тенденцій розвитку HR-менеджменту в розвинених країнах світу має ґрунтуватися на якісній та повній інформаційній базі.

Щодо Світових трендів HR-менеджменту у 2019 році, спостерігається,що бізнес створює сприятливі умови для розширення меж досвіду працівника за рахунок знань, вмінь і навичок, які було нагромаджено людиною протягом життя та максимального його використання на практиці, що дозволяє набути додаткових переваг у професійній діяльності та підвищити ступінь зацікавленості людини у роботі на даному підприємстві. Продовжується широкомасштабний перехід на командний тип професійної взаємодії, що підвищує результативність діяльності як окремо кожного працівника, так і ефективність бізнесу в цілому.

У 2020 році відбувається зміна пріоритетів у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу – першочергову важливість технологічної складової виробничої діяльності поступово замінює розуміння того, що людський капітал має найбільшу цінність для досягнення конкурентних переваг. Відповідним чином змінюється і підхід до управління персоналом, він поступово набуває ознак і проявів доброти, людяності та турботи, що виявляється досить актуальним за часів підвищеного стану стресу у працівників через пандемію та ймовірність втрати роботи, працездатності або навіть життя.

Світові тренди HR-менеджменту у 2021 році розширюють межі впливу та зацікавленості компаній у досвіді працівників, важливим стає життєвий досвід працівника, його особисті очікування та потреби. Ключовою умовою при підборі персоналу стає прийняття та підтримка цінностей компанії кандидатом на посаду, поєднаність та взаємодоповнення культурних рівнів організації та особистості. Через пандемію світові компанії опинилися перед необхідністю запровадження дистанційних форм роботи там, де це дозволяє зробити виробничий процес, або розробки і запровадження гібридних форм зайнятості. При цьому річний досвід показав, що дистанційна форма крім захисних протиепідемічних функцій дозволяє суттєвим чином скоротити виробничі витрати та непродуктивні втрати часу, віддалено проводити значну кількість заходів професійного

розвитку і тим самим підвищити рівень продуктивності праці персоналу, у першу чергу, офісного.

Світові тренди HR-менеджменту у 2022 році свідчать про те,що компанії починають відходити від стандартних моделей HR-менеджменту та будують власну гнучку політику в сфері управління персоналом, зосереджуючись при цьому на комплексному розв'язанні поточних проблем у виробничо-господарській сфері та задоволенні потреб персоналу, який розглядається як партнер та джерело зростання доданої вартості та прибутку компанії. З цією метою значна увага приділяється створенню за допомогою методик лайф-коучингу достатнього рівня задоволеності кожного працівника власним життям та впевненості у стабільному майбутньому. HR-менеджер за таких умов відіграє доволі важливу роль у ефективному функціонуванні компанії.

Можемо зробити висновок, що процедури і технології HR-менеджменту набувають більш людино-центристської спрямованості, шукають, розвивають та використовують талант конкретної людини. При цьому всі виокремлені тренди не заміщують один одного, а доповнюють, підсилюють і розвивають, тим самим прискорюючи реалізацію обраної HR-стратегії та досягнення стратегічних цілей діяльності компаній.

На українському ринку праці присутні практично всі без виключення світові тренди розвитку HR-менеджменту, проте вони є характерними лише для крупних прибуткових соціально відповідальних підприємств, які активно розвивають власну HR-стратегію. На жаль, число таких підприємств в країні є незначним, а з початком воєнної агресії РФ воно почало скорочуватися або згортатися та заморожувати програми розвитку HR-менеджменту.

В Україні 2019 рік був пов'язаний із зміною погляду HR-менеджерів на роль особистості у досягненні конкурентних переваг підприємства. На цьому підґрунті на провідних підприємствах країни зростає цінність таких компетенцій персоналу, як здатність до швидкої адаптації в нових умовах та в умовах невизначеності, толерантність до змін, вміння слухати і адекватно сприймати інформацію, ефективно працювати в команді та зайняти у ній своє місце, системний підхід і медіаграмотність, креативність, вміння приймати непопулярні рішення та брати на себе відповідальність.

2020 р. приніс випробування всьому світу через пандемію COVID-19, що не могло не позначитися на функціонуванні українського ринку праці. Відбулося різке падіння дохідності підприємств сфери обслуговування населення та культури через заборону контактів між людьми. У результаті значний відсоток малих підприємств у цій сфері прийняв рішення про закриття, підвищивши тим самим рівень безробіття в країні.

У 2021 р. потреба у використанні віддалених форм роботи все ще залишалася дуже високою і тому існувала нагальна потреба у нормативно-законодавчому регулюванні нових підходів до організації праці на підприємствах України. У нестійкому стані із впливом значної кількості ризиків різного походження ринок праці України увійшов у поточний 2022 р., який став самим складним та трагічним за всю історію незалежності країни.

Отже, виходячи з того, що українські суб'єкти господарювання сьогодні функціонують в умовах невизначеності та високого ризику, саме соціальна трудова сфера та персонал мають стати тим «рятівним колом», яке дозволить залишитися підприємству «на плаву». Саме тому керівництво підприємств має чітко зрозуміти, що людський фактор на сьогодні є найбільш важливим і дорогим, і тому доцільно спрямувати достатньо зусиль на підвищення ефективності HR-менеджменту. Орієнтиром руху мають стати встановлені світові тренди розвитку соціально-трудової сфери, а конкретний набір векторів руху буде визначатися в кожному конкретному випадку залежно від масштабів бізнесу, обсягу нагромадженого людського капіталу та наявних фінансових можливостей.

Орієнтація керівництва та менеджерів з персоналу українських підприємств на означені тренди HR-менеджменту при побудові власної стратегії управління персоналом дозволить за сьогоднішніх надто складних умов господарювання та перебування підприємств у зоні дії

значної кількості ризиків максимально зберегти їх людський капітал та людський потенціал і навіть знайти можливості для його поступового нагромадження.

Література

1. Н. Пересипкіна, "Глобальні HR-тренди та їх вплив на управління персоналом в українських компаніях", HR-тенденції [Електронний ресурс]/Режим доступу:https:// kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU 03_2017_sml%D0%BF%D0%BF.pdf. – Дата перегляду: 03.11.2022

2. HR-тренди 2019: чим Україна відрізняється від світу. [Електронний ресурс]/ Режим доступу: http://www. management.com.ua/tend/tend1037.html. – Дата перегляду: 03.11.2022

3. Ушенко Н. В. Трансформаційні зміни ринку праці в умовах формування платформної економіки та її бізнес-сегменту. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №12.

БУГІЛЬ СВІТЛАНА ЯРОСЛАВІВНА
Львівський національний університет природокористування

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Маркетинг в туризмі носить більше, ніж будь-де, цілісний і загальноохоплюючий характер. Туризм є економічним, але одночасно соціальним, культурним, економічним і політичним явищем.

Ресурси дестинації, її позитивний імідж є головною мотивацією для подорожі, причиною подорожі.

У Національній економічній стратегії України на період до 2030 року за напрямом "Креативні індустрії та індустрія гостинності" забезпечення розвитку туризму визначено як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Одним із шляхів досягнення поставленої мети сформовано завдання "Підтримки туристичних територій (дестинацій) та проектів на місцевому рівні" [1].

Управління дестинацією (Dstination Management – DM) – це скоординований процес, заснований на взаємодії всіх учасників, які беруть участь у формуванні та просуванні локального комплексного туристичного продукту, включаючи інфраструктуру, сервіс, логістику і транспорт, зберігання та відновлення об'єктів історико-культурної спадщини, контроль за належним використання природніх ресурсів, попередження шкоди навколишньому природному середовищу.

На території Європейського Союзу базовим підходом для менеджменту сталого розвитку дестинацій є Європейська система індикаторів туризму (ETIS). ETIS – це система показників, придатних для всіх туристичних напрямків, що заохочує застосовувати більш розумний підхід до планування розвитку туризму.

Туристичні дестинації, які використовують індикатори ETIS, можуть вимірювати динаміку економічного розвитку, зважаючи на збереження різноманітних природних ландшафтів, які розташовані на відповідній території, а також забезпечити оцінку доступності туристичних локацій та туристичних об'єктів для всіх категорій відвідувачів. Оцінка територій, таким чином, відбувається за двома напрямками: відповідальне управління туристичними дестинаціями та сталий економічний розвиток території, доступність та дружність дестинації до різних груп і категорій споживачів.

Управління маркетинговою діяльністю є важливою складовою формування продукту туристичної дестинації та просування територіальної громади.

В багатьох країнах концепція створення єдиного сильного туристичного іміджу за підтримки організацій з маркетингу дестинацій використовується як засіб сталого розвитку дестинацій у туристичній сфері, зокрема: США, Італії, Німеччині, Норвегії, Фінляндії, Данії, Ісландії, Австралії та інших. Цю тему у своїх працях висвітлювали В. Міддлтон, А. Коллієр, К. Блумберг.

Відповідно до маркетингового підходу туристична дестинація – це сукупність туристичних ресурсів, туристичної інфраструктури, туристичних атракцій територіальної громади, які підібрані і ув'язані таким чином, щоб відповідати потребам і очікуванням туристів.

Маркетинговий підхід розширює уявлення про дестинацію як про територію, вона існує не тільки фізично, а й ментально у свідомості реальних і потенційних туристів.

Управління та маркетинг туристичної дестинації за сучасною міжнародною методологією має здійснюватися на засадах концепції Smart Tourism Destination. Smart Tourism Destination (Розумне управління туристичною дестинацією) – це застосування інформаційних та комунікаційних технологій для розробки інноваційних інструментів та підходів до вдосконалення управління туризмом. Інструменти інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються для розвитку дестинації в рамках концепції розумного управління туристичною дестинацією включають використання мобільного зв’язку, хмарних технологій, штучного інтелекту та доданої реальності. Такий підхід поєднує фізичну, інформаційну, соціальну та комерційну інфраструктуру туризму для удосконалення процесу формування та просування комплексних туристичних продуктів.

Основними видами маркетингових комунікацій, що застосовуються в просуванні туристських дестинацій є: прес-реліз, прес-кіт, тематичні статті, фотографії, ньюслетер, новинні листи, спонсорство, виставки, акції зі стимулювання збуту, буклети та брошури дестинації, фільми, Інтернет-маркетинг, веб-сайт дестинації.

Важливим маркетинговим підходом розвитку туристичної дестинації є розробка та застосування інструментів і програм просування продукту дестинації на кожному етапі споживчого вибору. Стимулювати збут є особливо важливим, коли турист робить вибір між двома конкуруючими продуктами. Існує цілий спектр інструментів стимулювання збуту:

– цінове стимулювання (зниження цін під час низького сезону або в міжсезоння, встановлення особливої ціни при покупці пакету, туристичні квитки);
– конкурси, лотереї (дії, якими передбачаються конкурси, розіграші, розваги, що додаються в процесі покупки);
– подарунки, винагороди (знаковий подарунок при покупці);
– програми для постійних покупців (нагорода за лояльність).

Особливістю сучасних туристичних дестинацій є об'єднання підприємств туристичної індустрії в мережу, пов'язану єдиним технологічним циклом обслуговування туристів. Найбільш інноваційним маркетинговим інструментом формування та просування регіонального турпродукту є карт-система туристських дестинацій (Destination-Card-Systeme) [4].

Реалізація туристичних послуг через карт-систему заснована на використанні маркетингових механізмів стимулювання збуту, управління туристськими потоками, оптового продажу. Туристична картка, як правило, випускається у форі електронної пластикової картки (на зразок банківської) або чекової книжки з відривними талонами або спеціальної сторінкою для відміток про відвідування об'єкта. В даний час поширені три типи карток турпродукту: тематичні (музейна карта Нідерландів, музейна картка Больцано, музейна картка Берліну), комплексні міські (Innsbruk Kard, “I Amsterdam”, Amsterdam City Pass, Barcelona Card, Vienna City Card), комплексні регіональні (Bodensee Erlebniskarte, Bayern-Ticket ArteCard (по Неаполю і регіону Кампанії)). Купуючи картку турпродукту, споживач сам вирішує, в якій

послідовності і коли відвідувати туристські об'єкти і споживати послуги, включені в неї. Програму відпочинку він формує самостійно.

Виділяють дві альтернативні стратегії маркетингу туристичних дестинацій. Класична – полягає в концентрації на рекламних зусиллях задля поширення інформації та диверсифікації комунікативних каналів із кінцевим споживачем. Стратегія "сприяння" – базується на тісних зв'язках DMO, держави та стейкхолдерів, що безпосередньо зацікавлені в розвитку території (такі як місця розміщення, місця громадського харчування, розважальні заклади etc.) для досягнення спільної мети. Стратегія "сприяння" більше базується на координації та підтримці всіх суб'єктів [3].

Таким чином, у сучасних умовах для успішного функціонування та розвитку дестинації важливим є системний маркетинговий комплексний підхід просування дестинації, постійна комунікація зі споживачем. В якості каналів просування доцільно розглядати: оф-лайн та он-лайн путівники, офіційний сайт туристичної дестинації, веб-сайти та інтернет-проекти учасників туристичного ринку, карт-система туристичної дестинації; системи навігації, інтерактивні мапи; соціальні мережі. Використовуючи широкий комплекс маркетингових інструментів для завоювання цільової аудиторії та реалізуючи різні заходи маркетингової програми, можна збільшити туристичні потоки та попит на регіональні/локальні товари і послуги.

Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179 "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року". [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179

2. Тимошенко Т.О. Європейська система індикаторів туризму (ETIS) як інструмент для менеджменту сталого розвитку територій в умовах децентралізації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/tymoshenko.htm#:~:text=ETIS%20%D1%8F

3. Blumberg, K. (2005). Tourism destination marketing – A tool for destination management? A case study from Nelson/Tasman Region, New Zealand. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 10(1), 45–57. doi: 10.1080/1094166042000330218

4. Destination-Card-Systeme: Entwicklung – Management – Kundenbindung: Schriftenreihe der Europaischen Akademie Bozen / Hrsg. H. Pechlaner, A. Zehrer. – Band. 11. – Wien: Linde, 2005. – 168 S.

ПОНОМАРЬОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
Хмельницький національний університет

ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ СУТТЄВОГО ВИКРИВЛЕННЯ В ПРОЦЕСІ АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Процес оцінки аудиторського ризику – це повторюваний та динамічний процес збору, оновлення та аналізу інформації під час аудиту фінансової звітності.

Аудиторський ризик – це технічний термін, пов'язаний із процесом аудиту; він не належить до бізнес-ризиків аудитора. Аудиторський ризик є функцією ризику суттєвого викривлення та ризику невиявлення.

Згідно МСА 200 "Основні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту", ризики суттєвого викривлення можуть існувати на двох рівнях:

– на рівні фінансової звітності в цілому;

– на рівні тверджень щодо класів операцій, залишків на рахунках і розкриття інформації.

Виявлені та оцінені аудитором ризики суттєвого викривлення включають ризики викривлення як внаслідок помилки, так і через недобросовісні (шахрайські) дії.

Модель оцінки аудиторського ризику сформульована:

- МСА 200 "Основні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту" (двохфакторна модель) та

- МСА 315 "Виявлення та оцінка ризиків суттєвих викривлень" (переглянутий у 2019 р.) (трьохфакторна модель) (рис. 1).

Рисунок 1 – Модель оцінки аудиторського ризику

Згідно додатку 2 до МСА 315 (переглянутого) виділяють наступні фактори невід'ємного ризику:

– складність: розрахунок резервів, знижок, складні бізнес-моделі: спільні підприємства, об'єднання; бухгалтерські оцінки, які потребують складних процесів, позабалансове фінансування;

– суб'єктивність: широкий діапазон можливих критеріїв для розрахунків; визнання доходів і витрат в будівництві;

– мінливість: робота в економічно нестабільному середовищі, втрата клієнтів, зміни в ланцюгу поставок, зміни і ІТ-середовищі;

– невизначеність: невизначеність в процесі оцінки, поточні судові справи, умовні зобов'язання;

– схильність до викривлення: упередженість керівництва, операції з пов'язаними особами [1].

Для зменшення аудиторського ризику до прийнятно низького рівня аудитор має оцінити ризик суттєвого викривлення та обмежити ризик невиявлення. Цього можна досягнути шляхом виконання процедур, які відповідають на оцінені ризики суттєвого викривлення як на рівні фінансової звітності, так і на рівні тверджень щодо класів операцій, залишків на рахунках та розкриттів інформації.

Аудит на основі ризику має три основних складові:

– оцінка ризику – виконання процедур оцінки ризику з метою виявлення і оцінки ризиків суттєвого викривлення у фінансовій звітності;

– реагування на ризик – планування і виконання подальших аудиторських процедур у відповідь на ідентифіковані та оцінені ризики суттєвого викривлення, як на рівні фінансової звітності, так і на рівні тверджень;

– надання аудиторського звіту – формулювання думки на основі отриманих аудиторських доказів та підготовку і надання звіту, який відповідає досягнутим висновкам [2].

Результатом отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища є ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності, притаманних саме цьому суб'єкту. Аудитор повинен розробити і виконати загальні дії у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення на рівні фінансової звітності, та розробити і виконати подальші аудиторські процедури, які ґрунтуються на оцінці ризиків суттєвого викривлення на рівні тверджень і здійснюються у відповідь на таку оцінку.

Процедури оцінки ризиків суттєвого викривлення, згідно МСА 500 "Аудиторські докази", включають: запити, аналітичні процедури, спостереження та інспектування (рис. 2).

Процедури оцінки ризиків суттєвого викривлення можуть включати спостереження або інспектування щодо:

– діяльності суб'єкта господарювання;

– внутрішніх документів, зокрема, бізнес-планів та стратегії, записів та регламентів процедур внутрішнього контролю;

– звітів, підготовлених управлінським персоналом, зокрема, щоквартальних управлінських звітів та проміжної фінансової звітності, та особами, відповідальними за корпоративне управління, наприклад, протоколів засідань наглядової ради, правління тощо;

– приміщень та виробничих об'єктів суб'єкта господарювання;

– зовнішньої інформації, отриманої з торговельних та економічних журналів, звітів аналітиків, банків або рейтингових агентств, публікацій регуляторних і фінансових органів чи інших зовнішніх документів про фінансові результати суб'єкта господарювання;

– поведінки та дій керівництва або осіб, які відповідають за корпоративне управління (наприклад, спостереження за проведенням засідання Аудиторського комітету).

Рисунок 2 – Процедури оцінки ризиків суттєвого викривлення

Отже, при оцінці аудиторських доказів, отриманих в результаті виконання процедур оцінки ризиків, аудитор враховує, чи отримав він достатнє розуміння діяльності суб'єкта господарювання та його середовища, застосовної концептуальної основи підготовки фінансової звітності та системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання для виявлення ризиків суттєвого викривлення. Аудитор також оцінює, чи є якісь суперечливі докази, які можуть вказувати на наявність ризику суттєвого викривлення щодо класів операцій, залишків на рахунках та розкриття інформації, які не вважаються значними, але є суттєвими.

Література

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 років. Ч. 1. / Пер. з англ. К., 2018. – 1142 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/МСА%202016-2017_частина%201(1).pdf. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2022.
2. Узагальнена інформація з аудиторської практики для членів АПУ "Ідентифіковані ризики суттєвого викривлення та процедури у відповідь на них" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2021/03/Узагальнена-інформація-з-аудиторської-практики-для-членів-АПУ.pdf. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2022.

ХРУЩ НІЛА АНАТОЛІЇВНА
ЯРЕМЧУК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ
Хмельницький національний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства можливе лише за умови урахування максимально можливої кількості всіх впливаючих чинників, що дозволяє забезпечити його стратегічний розвиток підприємства, розробити тактичні та оперативні дії щодо нейтралізації або зменшення негативного впливу загроз. Вирішення такого завдання зумовлює опрацювання значних обсягів інформації, пов'язані з характеристиками внутрішнього та зовнішнього середовища. Отримання кількісних оцінок факторів невизначеності є важливою складовою аналітичного підґрунтя механізмів забезпечення фінансової безпеки. Такі фактори виникають внаслідок стохастичної природи ринкових процесів та явищ, відсутності повної або достовірної інформації про ринкове середовище, дій конкурентів, очікуваного споживчого попиту тощо, що не дозволяє однозначно передбачити розвиток подій.

Невизначеність трактується як стан, пов'язаний з відсутністю, неповнотою, недостатністю та асиметрією інформації про досліджуваний об'єкт. Вона зумовлена неповним або неточним уявленням про значення різних параметрів в майбутньому, породжуваних різними причинами і, перш за все, неповнотою або неточністю інформації щодо об'єкта дослідження, зокрема і пов'язаними з ними витратами.

Інформаційна недостатність зумовлює розглядати невизначеність в певній ієрархічній класифікації. Причинами цього можуть бути також неповнота інформації, неструктурованість, неінтерпретованість, несприйнятливість. Неповнота свідчить про нестачу доступної для реєстрації і необхідної для розв'язання задачі інформації. Неінтерпретованість вказує на відсутність однозначної відповідності між якісними та кількісними складовими інформаційної множини. Неструктурованість ускладнює чи практично унеможливлює доступ до відповідних наявних даних. Несприйнятливість пов'язана з незрозумілою формою реєстрації і представлення відповідних даних.

Найбільш істотним для даного дослідження є виділення суб'єктивної і об'єктивної невизначеності. Перша є наслідком помилкових операцій щодо збору та інтерпретації даних, застосування до їх опрацювання неадекватних методів і як наслідок отримання з них недостовірної інформації, неузгодженості або помилковості дій з підготовки рішення стосовно заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки. Об'єктивна невизначеність не залежить від суб'єкта і є внутрішньою властивістю зовнішнього середовища, проявом багатогранності зв'язків і відношень між його складовими.

Ми вважаємо, що серед чинників, які породжують невизначеність, можна визначити групу загальних, характерних для всієї економічної системи, чинників: високу динамічність ринкового середовища як складної економічної системи, якій притаманні постійна змінюваність структури, внутрішня суперечність; слабкоструктурованість, пов'язану з тим, що проблеми, породжені ринковим середовищем, важко піддаються формалізованому опису внаслідок складності взаємозв'язків між елементами та станами досліджуваної системи; цілеспрямовану протидію ринкового середовища, яка є наслідком конфліктних ситуації, що виникають в результаті дій конкурентів; обмеженість часових рамок на збір та опрацювання необхідних даних; непередбачуваність зміни розвитку світової економічної системи, особливостями внутрішньої політики на загальнодержавному та регіональному рівні.

Отже, невизначеність є неусувною якістю ринкового середовища, пов'язаною з тим, що на ринкові умови справляє свій одночасний вплив велика кількість факторів різної природи та

спрямованості, які не підлягають сукупній оцінці. Але і навіть за умови урахування всіх ринкових чинників, буде мати місце критична невизначеність щодо характеру реакцій ринку на ті чи інші дії, що негативно позначиться на формуванні системи фінансової безпеки.

КАРПЕНКО АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
КАРПЕНКО НАТАЛЯ МИКОЛАЇВНА
Національний університет «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ У КЛАСТЕРНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Уведення воєнного стану після повномасштабного вторгнення російських військ на територію України 24 лютого 2022 р. сформувало нову реальність у всьому світовому просторі. Суттєво зросли безпекові загрози різних рівнів. І хоча поступово значна частина світової спільноти почала консолідуватись навколо протидії агресії росії, однак забезпечити швидке розв'язання конфлікту через радикальні дії не вдається вже протягом майже 9 місяців. Прогнози щодо строків воєнних дій виправдовуються – йде війна на виснаження України. Важливим залишається не лише поповнення української армії зброєю та боєприпасами, а й підтримка економіки країни.

Війна вкотре демонструє світу про важливу роль людського фактору, який є одним із ключових у формуванні та досягненні успіху на всіх рівнях, у різних видах діяльності. Суттєвою визнається і роль команд у консолідації зусиль людської спільноти. Складність підприємницького середовища стимулює бізнес взаємодіяти та співпрацювати, щоб вижити та відновлюватись. Актуальною стає долученість до бізнес-об’єднань та формування нових напрямів співпраці в кластерах. Саме у кластерній спільноті виникає можливість поєднати високу компетентність власників МСБ, їх менеджменту та сформованих команд, які в умовах високого рівня невизначеності здатні знайти максимально швидко оптимальні рішення. Тому вивчення особливостей формування кластерних організацій і команд, що готові в сучасних умовах до продуктивної взаємодії здатні відновити ланцюги створення доданої вартості.

У сучасному глобалізованому світі партнерство та конкуренція крокують завжди поряд, супроводжують майже всі процеси. Партнерство, як напрям забезпечення гідного місця в конкурентному середовищі ставить за мету співпрацю для досягнення лідерства через синергію, а конкуренція пов'язана з розподілом ресурсів і формуванням різних впливів. Відповідно кластерні організації, створення та діяльність яких пов'язана з певною консолідацією та більш глибокою спеціалізацією в напрямі створення ланцюгів доданої вартості, мають суттєві перспективи для розвитку. Проте не простим залишається питання інституційного розвитку таких структур, оскільки попри розуміння переваг співпраці, ситуація демонструє невисокі темпи консолідації зусиль. Мабуть, як і кожна діяльність вона має набути достатнього поширення, щоб бізнес побачив не лише поодинокі успіхи, а наочно спостерігав успішні кейси на системній основі. Співпраця в умовах значної розгалуженості питань бізнесу та відсутності впорядкованої інформаційної мережі не сприяє ефективному використанню всіх наявних ресурсів. Крім того, спонтанний розподіл ролей у спільноті без врахування особистісних рис фахівців при невисокому рівні відповідальності не дозволяє отримувати бажані ефекти.

Кластер визначається як локальна просторова економічна агломерація з числа компаній, постачальників компонентів, постачальників послуг та інших фірм у певній галузі, пов’язаних зовнішніми факторами та взаємодоповнюваністю різних типів, до якої входять не лише компанії одного сектора, а весь ланцюжок створення вартості у межах визначеної галузі – від постачальників сировини до кінцевої продукції, включаючи всі допоміжні послуги та

спеціалізовану інфраструктуру. Крім того, кластер повинен включати також організації, що є «інститутами співробітництва» (торгові асоціації; торгові палати; мережі підприємців та роботодавців; агенції зі стандартизації; центри якості; технологічні мережі та інші) та / або великі компанії, що співіснують з великою кількістю малих і середніх у певній галузі, фірми, які виходять за визначені географічні межі [1]. Основними перевагами кластерних організацій є використання спільних активів, розширення інтернаціоналізації та експортних можливостей, покращення іміджу та ділової репутації, обміни та формування нових можливостей, кооперація та синергетичний ефект, фандрейзингові послуги, тобто в більшості це скорочення трансакційних витрат як у виробничих процесах, так і при обміні (реалізації) ресурсів і продукції.

Сьогодні в Україні кластери визнаються як важливі елементи розвитку регіональних інноваційних екосистем, які характеризуються потужними мобілізаційними можливостями та високою конкурентоспроможністю на світовому й національному ринках [2]. Ефективність діяльності кластерних організацій знаходиться в суттєвій залежності від рівня самоорганізації. На стадії інституціоналізації вагомою є дієва підтримка сильного засновника чи донора, набору критичної кількості компаній, які формують один чи декілька ланцюгів доданої вартості, прийняття етичних правил взаємодії та створення оптимальної структури кластеру. Сьогодні в Україні ці процеси є доволі ускладненими за відсутності нормативно-правового регулювання та різноманітних програм підтримки кластерів, кластерної політики. Додатково накладаються особливості взаємодії між учасниками, які при створенні спільної вартості в процесі співпраці (кооперації) одночасно можуть перебувати у відносинах конкуренції – так званий феномен конкуперації. Важливо додати, що поєднання відносин кооперації та конкуренції є доволі поширеною європейською практикою, коли МСБ розглядають як пріоритетні переважно зовнішні ринки, для яких необхідною є співпраця, а на внутрішньому – помірна конкуренція.

Відомим є усвідомлення того, що кластери є організаціями які об'єднують своїх учасників на добровільних умовах, а рівень їх ефективної співпраці ґрунтується на довірі. Однак, разом з цим доведено, що уміло сформована управлінська структура, визначені місія та цілі структури, розподіл повноважень та прийняті етичні правила здатні формувати відповідний рівень довіри, співпраці й ефектів. Тобто побудова ефективної системи управління проєктами, що може бути застосована до кластерів та кластерної спільноти, сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування.

Управління проєктами сьогодні все частіше стає стандартним способом ведення бізнесу. Реалізація визначених цілей забезпечується лідером і командою, яка здатна до ефективної внутрішньокомандної взаємодії. Не випадково в сучасних дослідженнях з менеджменту, управління проєктами та інших розділах прикладної теорії управління організаційними системами, все більше уваги приділяється командній діяльності персоналу та етапам формування проєктної команди [3].

Дослідження глобальних трендів розвитку людського капіталу компанією Deloitte [4] дозволило сформулювати висновки про те, що зростаюча конкуренція в бізнес-середовищі вимагає від компаній бути все більш гнучкими й орієнтованими на роботу команд. Лідери компаній повинні все частіше виходити із власних кабінетів та все більше співпрацювати один з одним не лише в межах корпорацій, а й кластерних організацій. Нехтування такими правилами в глобалізованому світі спричинятиме значні втрати ринків і банкрутств МСБ, не здатних приймати нові комплексні виклики.

Команда і командна робота нині стають найбільш пріоритетними явищами в системі менеджменту, оскільки визначають високу якість та ефективність у вирішенні чималої кількості організаційних питань. Зазвичай, команда – це група людей, що має забезпечити накопичення та узгодження таких основних ознак: спільна мета, визнання один одного, взаємодоповнюючий склад, колективна відповідальність, чітко виражений лідер.

Приналежність до команди мобілізує людину загалом та підвищує її задоволеність умовами життєдіяльності [5, с. 79]. Відповідно зростає продуктивність праці та рівень залученості персоналу до цілей організації.

Кластер є своєрідним проєктом з побудови ефективної коопераційної взаємодії бізнесу та інших учасників, що передбачає наявність проєктного менеджера і команди. Формування ефективної проєктної команди є одним з основних етапів проєктного менеджменту, який відноситься до найбільш складних у всій діяльності. Керівник проєкту повинен для виконання всіх запланованих (або передбачених) робіт вирішити проблеми пошуку, оцінки, вибору майбутніх учасників проєкту, які володіють усіма необхідними для досягнення поставлених цілей компетенціями та здатних здійснити спільну роботу злагоджено та у строк. Ця проблема ускладнюється необхідністю досягнення основних результатів проєкту за умов наявних обмежень за бюджетом, що часто веде до спроб максимально скоротити витрати, пов'язані, зокрема, з веденням переговорів з потенційними виконавцями, укладанням контрактів та подальшим керівництвом та контролем за виконанням проєктних робіт. У кластерних організаціях неможливо здійснювати ретельний і у відповідності до потреб відбір учасників команди, особливо коли їх кількість і розміри компаній є невеликими. Крім того, не завжди на початкових етапах чітко сплановані види робіт, проєкти.

Для ефективного управління проєктами сьогодні є значний арсенал методологій (ISO 21500, PMBOK, PRINCE2, AGILE, SWEBOK, SCRUM та ін.), проте для управління кластером доцільно створювати власну, яка б найкраще враховувала специфіку проєкту, кваліфікацію команди, особливості оточення тощо. Враховуючи специфіку кластерних організацій, оптимальною моделлю побудови проєктної команди можна вважати, на нашу думку, “полегшену червону команду”. Цей підхід полягає у запрошенні одного чи декількох зовнішніх лідерів червоної команди як координатора і експерта, які співпрацюватимуть із керівництвом організацій учасників кластеру з метою проведення ретельного аналізу конкретної стратегії чи плану. Залучення зовнішнього експерта допоможе пом'якшити групове мислення, побачити упередження та змусить керівництво переглянути власні припущення. Особиста участь керівництва компанії в аналізі та необхідність робити власні висновки допоможе забезпечити серйозне ставлення до рекомендацій такої “червоної команди” [6, с. 98-99].

Співпраця та взаємодія у межах кластерних команд набуває сьогодні важливого значення. Рух у напрямку «симфонічності» менеджменту кластеру та представників компаній є однією з найпотужніших і передових тенденцій для організацій в усьому світі. Управління команд командами пропонують найефективніший спосіб вирішення складних проблем, що постають сьогодні перед організаціями.

Отже, в умовах війни українська спільнота опинилась не лише перед зовнішнім ворогом, а й перед вибором, коли за підтримки розвинених країн світу з'являється черговий шанс розпочинати новий етап розбудови національної економіки без обтяжливих помилок минулого, перш за все з орієнтиром на соціально орієнтовану ринкову економіку без формування монопольних лобі та корупційних схем. Саме кластерні організації, які засновані на добровільних засадах з метою кооперації та діалогу зі всіма стейкхолдерами різних рівнів здатні відповідально розвивати регіональні інноваційні екосистеми, сприяти розвитку людського капіталу та національної економіки.

Література

1. Панченко В., Резнікова Н. Кластери як запорука успішності регіональних промислових систем. URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/klastery-yak-zaporuka-uspishnosti-regionalnyh-promyslovyh-system/#more-4508

2. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя : Мокшанов В. В., 2018. 510 с. URL:

https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940

3. Karpenko A., Doronina O., Karpenko N. Effective team building as an activator of cluster community progress. VUZF Review. 2022. № 7(3). P. 67–77. URL: https://papersvuzf.net/index.php/VUZF/article/view/297/282

4. The rise of the social enterprise. Deloitte Global Human Capital Trends – 2018. 102 p.

5. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект XXI. 2014. № 5. С. 78–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_5_12.

6. Гоффман Б. Г. Червона команда: Як нестандартнее мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес / пер. з англ. У. Курганова. Харків : Ранок : Фабула. 2020. 256 с.

СКОРОБОГАТА ЛАРИСА ВІКТОРІВНА
ПЄШКОВА ВІКТОРІЯ ОЛЕГІВНА
Хмельницький національний університет

АДМІНІСТРУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ФОРМАТІ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРІНГУ: ЗАГРОЗИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Ефективність, раціональність і дієвість процесів управління функціонуванням підприємства формально можна розглядати через їх вплив на поточну виробничо-господарську діяльність урамках досягнутої якості, спрямовану на реалізацію усіх виробничих функцій, тобто йдеться про конкретні форми цілеспрямованого впливу на фінансово-економічні процеси, які об'єктивно розриваються системою фінансового моніторингу через визначення й оцінку певного конкретного результату.

Безперечно, для впровадження сучасної за концептуальним спрямуванням системи управління необхідно виходити з наявного економічного потенціалу підприємства, стану економіки, у якій воно здійснює свою діяльність, сили впливу макроекономічних та інших факторів з метою забезпечення можливостей генерувати всі фінансово-економічні ресурси у результати.

Основним фактором, що вказує на доцільність впровадження моніторингової діяльності на вітчизняних підприємствах слід вважати наявність позитивного досвіду функціонування таких систем у зарубіжній практиці. Додатковим чинником, який може вважатися позитивним моментом використання фінансового моніторингу в українській практиці слід мати на увазі те, що в сучасних (адаптованих) системах фінансового моніторингу враховані результати аналізу проблем та тенденцій управління в інших країнах. Це дає змогу зменшити кількість аналогічних помилок при впровадженні контролінгової діяльності на вітчизняні підприємства. Крім іншого, вагомим є й той фактор, що впровадження фінансового моніторингу вимагає та активно сприяє постійному підвищенню кваліфікації управлінського персоналу.

Водночас існує низка негативних факторів, які перешкоджають введення контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах

Крім раніше відзначених проблем з обмеженістю фінансування такого виду економічної діяльності, на їх недостатньо активне використання впливає

- недосконалість самої моделі безпосередньо організаційних процесів впровадження фінансового моніторингу – потреба в фінансового моніторингу перевищує знання з методики реалізації контролінгової діяльності на підприємстві. Серед інших чинників, що негативно впливають на впровадження фінансового моніторингу на вітчизняних підприємствах можна виділити:

- ненадійність статистичної бази по економіці загалом і реального сектору зокрема, що не дає змоги вводити об'єктивні показники моніторингу зовнішнього середовища у систему фінансового моніторингу підприємства;
- відсутність практичних навиків інформаційного обміну між структурними підрозділами й виділення ними релевантної інформації (суттєвої з точки зору забезпечення стратегії конкретного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій) для використання в системі фінансового моніторингу;
- неможливість (відсутність обґрунтованої методики для умов трансформаційної економіки) вироблення конкретних критеріїв досягнення стратегічних цілей, що понижує дієвість контролінгової діяльності;

На рівень ефективності проведення контролінгової діяльності, її результативність (віддачу) має вплив велика кількість різноманітних організаційно-економічних чинників, без врахування яких у діяльності промислового підприємства неможливо досягти максимальної прибутковості.

Узагальнення інформації у економічній літературі дає змогу стверджувати, що на сьогодні практично відсутня чітка класифікація типології чинників, що впливають на ефективність фінансового моніторингу, щозасвідчує складність добору і оцінки найбільш важливих характеристик контролінгової діяльності.

Функціональний зміст фінансового моніторингу передбачає врахування впливу всіх факторів, а тому добору складових цих факторів (внутрішнього і зовнішнього середовища), які у системі фінансового моніторингу насправді тісно взаємопов'язані, залежить і результативність цієї системи. Оскільки кожен фактор в системі фінансового моніторингу повинен бути забезпечений надійною інформаційно-аналітичною базою, той від цієї основи залежить оцінка виникнення і аналіз відхилення, які пропонують здійснювати у такій послідовності: визначення переліку внутрішніх та зовнішніх факторів, виявлення залежностей між ними, аналіз впливу факторів на діяльність, аналіз відхилень на предмет їх обумовленості [1, с.12].

Аналізуючи процедури фінансового моніторингу промислових підприємств, необхідно підкреслити вагомість зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на неї, зокрема тих, що формують бізнес-процеси, визначають становище на ринку, економічний потенціал та фінансову стійкість підприємства. Ці чинники прямо чи опосередковано впливають на вказані показники чи критеріальні ознаки, які в багатьох випадках є об'єктами системи фінансового моніторингу. З такого погляду доцільним є дослідження особливостей впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність контролінгової діяльності промислових підприємств. Для аналізу макросередовища підприємств України проведемо PEST-аналіз, що дозволить визначити ключові фактори, які мають суттєвий вплив на діяльність як промислових підприємств загалом, і на можливості ефективної реалізації системи фінансового моніторингу зокрема.

До політичних чинників відноситься:

- відсутність чітких орієнтирів щодо стабілізації вітчизняної економіки, прогнозованості її розвитку, зокрема за секторами економіки
- недостатня ефективність державних програм розвитку промислової галузі та регіональних програм
- зменшення рівня державного регулювання промислових підприємств, утворених при їх приватизації
- обмеженість рамками норм СОТ законодавчого, митного та іншого регулювання

До економічних чинників

- передумови і шляхи зростання макроекономічних показників, насамперед зростання ВВП

- низький рівень розвитку ринкової інфраструктури
- високі темпи зростання інфляції
- залежність вітчизняних підприємств від низького рівня інвестиційного клімату
- нестача власних коштів у підприємств галузі та високі ставки банківського кредитування
- нестабільність курсу національної валюти
- недостатній рівень інвестиційної привабливості і відповідно обсягів інвестицій
- низький платоспроможний попит внутрішнього ринку
- низька рентабельність виробництва
- відсутність дієвих державних економічних механізмів розвитку промисловості

До соціальних чинників

- проблема забезпечення належного рівня оплати праці - відтік працездатного населення в інші держави
- дефіцит кваліфікованих фахівців і робітників
- недооцінка ролі промисловості як складової регіональної інфраструктури
- низька престижність праці у виробничій сфері
- неналежна увага до проблем промисловості та його
- зниження в населення привабливості праці в промисловості.

До технологічних чинників

- високий рівень зношеності активної частини основних фондів галузі, її технологічна відсталість
- моральна застарілість продукції галузі, із низьким рівнем автоматизації та інтелектуальної складової технології виробництва
- зниження інноваційної активності промислових підприємств
- високий рівень підприємств галузі, щодо матеріало- й енергомісткості виробленої продукції
- недостатність орієнтації на якість, що є основою конкурентоспроможності промислової продукції

Відзначимо, що внаслідок впливу загальнодержавних факторів міжнародного значення на діяльність промислових підприємств, обмеженими стають бюджетні засоби на реалізацію їх інноваційного розвитку. Зокрема, нормами СОТ обмежуються можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання виробництва і реалізації продукції промислових підприємств, а можливості державного регулювання є діючими лише в площині розроблення та впровадження заходів підтримки чи стримування.

Аналіз економічних факторів, які чинять вплив на результати діяльності промислових підприємств (обсяги виробництва, реалізації, прибутки, зростання вартості бізнесу) свідчать, що для розвитку внутрішнього і зовнішнього ринку збільшення експорту потрібні більш дієві державні заходи щодо формування платоспроможного ринку збуту, а також врегулювання цінового паритету на зовнішньому ринку.

Важливими є результати і соціального напряму аналізу макросередовища підприємств промисловості, який свідчить, про необхідність підняття статусу продукції вітчизняного виробництва і тим самим формування умов для забезпечення підприємств працівниками високого рівня.

Аналіз цілої низки технологічних факторів підтверджує і без того відому необхідність модернізації промислової галузі, оцінки наявного науково-виробничого потенціалу передових напрямів науки і техніки та визначення інноваційних шляхів їх розвитку. Безальтернативним є й вирішення за допомогою державних програм розробки заходів щодо підвищення

інноваційної активності, проведення НДР і ДКР з оновлення продукції підприємств галузі, з метою підвищення її конкурентоспроможності, а також розробки та реалізації програми дій з відновлення активної частини основних засобів виробничого призначення.

Загалом на основі проведеного PEST-аналізу промисловості можна зробити узагальнений висновок про те, що необхідною є популяризація і стимулювання впровадження сучасних методів менеджменту, зокрема використання в них системи фінансового моніторингу, яка дає змогу більш об'єктивно забезпечувати інформацією управлінську систему, в т.ч. й зовнішнього характеру за рахунок використання у цій системі показників моніторингу.

Література

1.Мухін, В.І., Кутинов, К.А. 2011. Розробка системи стратегічного контролингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві/ В.І. Мухін, В.І. К.А. Кутинов, // Управління економічними системи. – 2011. - с.8-12.

СЕКЦІЯ 7

«МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ HR, ЕКОНОМІЦІ ТА БІЗНЕСІ»

ПРОСКУРОВИЧ ОКСАНА ВАСИЛІВНА
ВАЛЬКОВ ОЛЕКСАНДР БРОНІСЛАВОВИЧ
ГОРБАТЮК КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ HR

Цифрова трансформація сучасної економіки, розвиток зеленої економіки та відродження вітчизняної економіки потребують застосування інформаційних технологій в управлінні як бізнесом так і персоналом зокрема. Тому пропоноване дослідження покликане саме врегулювати ці процеси.

Економічно обґрунтована та ефективно функціонуюча інформаційна система в економіці передбачає вибір основних елементів, що відповідають умовам сучасного економічного середовища. Традиційно, до основних елементів інформаційної системи в бізнесі включають великі і водночас досить самостійні групи. Потужну групу елементів формують економіко-математичні моделі та методи інтелектуального аналізу даних, які становлять аналітичну основу інфраструктури інформаційної системи. Одночасно застосовується і інформаційна підтримка та сучасні технології для оцінки ефективності обробки даних у процесі управління економічним об’єктом.

Динамізм сучасного розвитку економіки передбачає впровадження діджиталізації в усіх її сферах і в управлінні персоналом зокрема. Під діджиталізацією будемо розуміти процес, що ґрунтується на можливостях застосування бізнесовими суб’єктами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети шляхом трансформації усіх існуючих бізнес-процесів [1]. Діджиталізація сприяє кардинальній зміні організаційної структури, моделей та методів управління, центрів відповідальності. Її застосування стосується не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей [1]. Одночасно діджиталізація інтегрує цифрові технології в усі сфери бізнесу, що докорінно змінює умови функціонування та поведінку господарюючих суб’єктів. Вона генерує нові конкурентні переваги для них.

Останні роки характеризуються активним поширенням процесів діджиталізації: Інтернетом охоплено 99 % населення у віці від дванадцяти до двадцяти чотирьох років, 94 % – у віці від двадцяти п’яти до сорока чотирьох років, і 54 % – у віці понад сорок п’ять років. У середньому на одного користувача припадає два - три типи діджітал-пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить на добу 138 хвилин в десктопному і 107 хвилин в мобільному інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова трансформація відкриває цілодобовий доступ споживачам до задоволення своїх запитів [2].

У вітчизняній економіці діджиталізація лише починає набирати обертів. Аналогічно і в сфері управління людськими ресурсами відбувається її становлення і формування. Процес діджиталізації в управлінні HR визнається як підхід, що побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, діагностуванні в реальному часі і технологічної гнучкості щодо управління людськими ресурсами [1]. Основним її спрямуванням є поєднання усіх складових управління персоналом з використанням можливостей цифрових технологій для прозорості, послідовності вибудовування і вимірювання процесів управління людським капіталом.

За сучасних умов вітчизняні компанії повинні переглянути своє ставлення до управління персоналом та процесу його навчання та ефективності використання. Оскільки обізнаність і функціональність працівників дозволяє фірмам бути конкурентоспроможними

протягом тривалого періоду часу. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати кадрове діловодство, визначати рівень заробітної плати, здійснювати процеси рекрутингу. На ринку функціонують і комплексні HRM системи, що дозволяють обробляти кількісні і якісні показники, автоматизувати основні види роботи з персоналом і процес планування потреби в персоналі та планування кар'єри співробітників, оцінювання персоналу, навчання, мотивацію і багато іншого.

Для результативного впровадження процесів цифровізації в управлінні персоналом слід дотримуватись наступної послідовності дій: проаналізувати діяльність компанії, щодо поставленої мети для побудови стратегії її розвитку; ефективніше впроваджувати діджитал-технологій та оцінювати результати від їх застосування.

HR дозволяє застосовувати увесь досвід співробітників шляхом трансформації HR-процесів, систем і організації HR за допомогою нових цифрових платформ, додатків і способів надання HR-послуг. Діджиталізацію у сфері управління HR формують наступні складові [1]:

1) розробка мобільних додатків з урахуванням бази знань користувача, яка поєднувала в собі дизайн – мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями;

2) цифровий HR, який об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику, хмарні технології, штучний інтелект, Великі дані та формує нову платформу для поліпшення роботи співробітників і досвіду кандидатів. У той час, як виробники програмного забезпечення пропонують готові рішення, компанії повинні будувати свої власні інтегровані стратегії і програми цифрового управління персоналом.

Проаналізувавши літературу у сфері діджиталізації управління персоналу сформовано її основні тенденції у таблиці 1.

Таблиця 1 – Тенденції розвитку діджиталізації у сфері управління HR [2]

Напрямок	Перелік заходів
HR-автоматизація	внутрішній документообіг; пошук і відбір кандидатів на вакансії; оцінювання і атестація персоналу фірми; навчання персоналу; створення та впровадження схем гнучкого графіка роботи; оцінювання лояльності і залучення персоналу; моніторингу hr-бренду компанії; hr-аналітики
HR-аналітика	використання Big Data і Data mining в сфері управління персоналом та перетворення HR-даних в успішні бізнес-рішення
HR-маркетинг	гнучкий кар'єрний шлях; «внутрішня мобільність»; застосування Agile-мислення в HR-практиці; створення і просування привабливого HR-бренду роботодавця; залучення та утримання талановитих співробітників; управління інноваційними проєктами та командами; створення HR-контент стратегії; створення і підтримка зовнішніх і внутрішніх комунікацій (ЗМІ , блоги, різноманітні заходи); робота з лояльністю і залученням персоналу; створення амбасадорів бренду: блоги співробітників; застосування корпоративної культури; корпоративний контент; нестандартний креатив в просуванні HR-бренду
Smart-рекрутинг	залучення для підбору персоналу роботів-рекрутерів; чат-боти; нові канали залучення; продаж вакансії – продають опис вакансій; таргетована реклама вакансій; нові інструменти для оцінці кандидатів; стажування
Електронне навчання	мобільне навчання; адаптивне навчання; персоналізоване навчання; впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника; оцінювання ефективності навчання; створення розвиваючого середовища; застосування VR (virtual reality) технологій

В процесі застосування діджиталізації до управління HR: з'являється потреба в доступі до соціальних мереж і корпоративних ресурсів з особистих гаджетів; відбувається соціальна взаємодія з мультимедійними можливостями між членами проєктів і зворотним зв'язком для з'єднання з керівниками; актуалізується доступність до всіх видів навчань (відео, аудіо, курси, презентації) з будь-якого цифрового джерела; мобільний роботодавець передбачає появу нових способів ефективного рекрутингу; дозволяється використання та інтеграція сторонніх даних про співробітників і здобувачів з соціальних медіа платформ; відбувається використання штучного інтелекту і великих даних в управлінні знаннями; інтегрується використання Big Data з HR –Digital.

Покращенню ефективності управління персоналом за умов діджиталізації сприяє[1]: зниження трудомісткості HR-функцій; прискорення прийняття управлінських і кадрових рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний і стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають у будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку.

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, доповненої реальності. Виникає явище та формуються методи здійснення он-лайн рекрутингу, автоматизації HR-сервісів, відстеження та оцінки якості, он-лайн навчання, розвитку і кар'єрного просування, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, автоматичного вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку тощо. За рахунок цього стає можливим більш ефективне використання ресурсів, можуть бути прийняті більш обґрунтовані та об'єктивні рішення, зменшується їх вартість, а компанія постійно залишатиметься в тренді. Відмова від використання цих можливостей призведе до втрати конкурентоспроможності і доступу до унікальних за якісними характеристиками людських ресурсів, уповільнить виконання функцій з управління персоналом, знижуватиме рівень залученості і мотивації персоналу. Трансформація HR-технологій також призводить до оновлення і розширення компетенцій HR-фахівця, певної кросфункціональності, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками використовуваного продукту, в той час як частина функціоналу поступово автоматизуватиметься [2].

Отже, сучасні технології управління персоналом передбачають наявність та розвиток цілісної стратегії розвитку організації, HR- та IT- стратегії, які узгоджені між собою та дозволяють ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом на всіх рівнях організації для її успішного розвитку та стабільної діяльності або/і кар'єрного зростання кожного працівника.

Література

1. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання DIGITAL технологій в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки. – № 41. – 2021. – С. 54 – 60 URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705

2. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Середа // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2(34). – С. 93 –101.

ГОРБАТЮК КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА
Хмельницький національний університет

ВИКОРИСТАННЯ НЕЧІТКИХ МЕТОДІВ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ПОБУДОВІ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління сучасними підприємствами не може бути ефективним без використання сучасних інформаційних технологій, покликаних забезпечити керівництво необхідними засобами оперативного управління фінансово-господарською діяльністю, оптимального планування ресурсів, а також управління технологічними процесами, інтегрованими в єдину інфраструктуру [1]. Одним з постулатів теорії управління є твердження, що «…там, де немає вибору, немає й управління…». Отже, у більшості випадків управління характеризується процесами прийняття рішень на основі вибору з множини альтернатив [2].

Не викликає сумнівів той факт, що облікова інформація в системах управління підприємствами відіграє важливу роль. На думку фахівців у галузі економіки промислово розвинених країн, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, виникає необхідність забезпечення виживання промислових підприємств, що підвищує значення облікової інформації для прийняття ефективних управлінських рішень [1].

На сучасних промислових підприємствах функціонує багаторівнева система управління, що обумовлює необхідність отримання належної інформації на різних рівнях управління. Інформація повинна потрапляти на них в достатніх для максимального розуміння виробничої ситуації обсягах та у зазначені виробничою необхідністю строки. Крім того, для ефективного управління виробництвом, вкрай необхідною є інформація щодо функціонування персоналу підприємства, а отже, й оцінювання індивідуальних можливостей та трудового потенціалу працівників підприємства на основі науково обґрунтованих методик оцінки персоналу [3]. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик працівників (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) з відповідними нормативними вимогами, загальновідомими параметрами, еталонами [4]. Визначення оцінки кожного працівника полягає у встановленні рівня використання його трудового потенціалу, відповідності працівника вимогам його посади, міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).

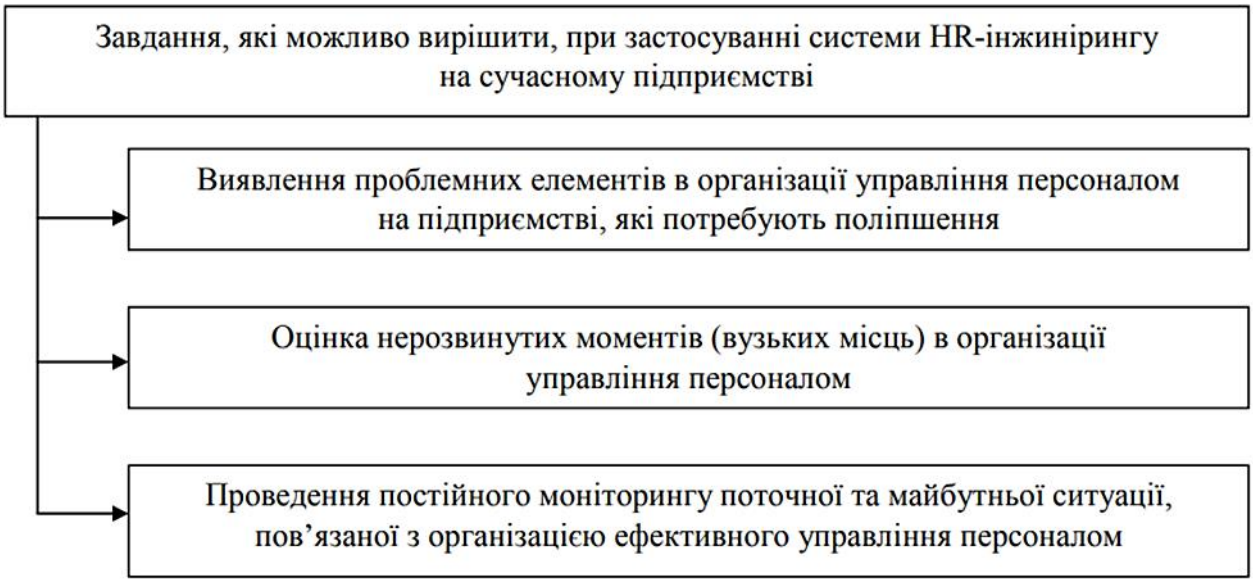

Рис. 1. Завдання, що вирішує система HR-інжинірингу на підприємстві [5].

Концепції інжинірингу й управління персоналом на підприємствах базуються на традиційних принципах, що представляють його як незалежний процес у бізнес-структурі, який при впровадженні не змінює лінійно-функціональних зав'язків та системи управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань, які можуть бути представлені на наступній схемі [5] (рис. 1):

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом [5]. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що зокрема безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом (рис. 2).

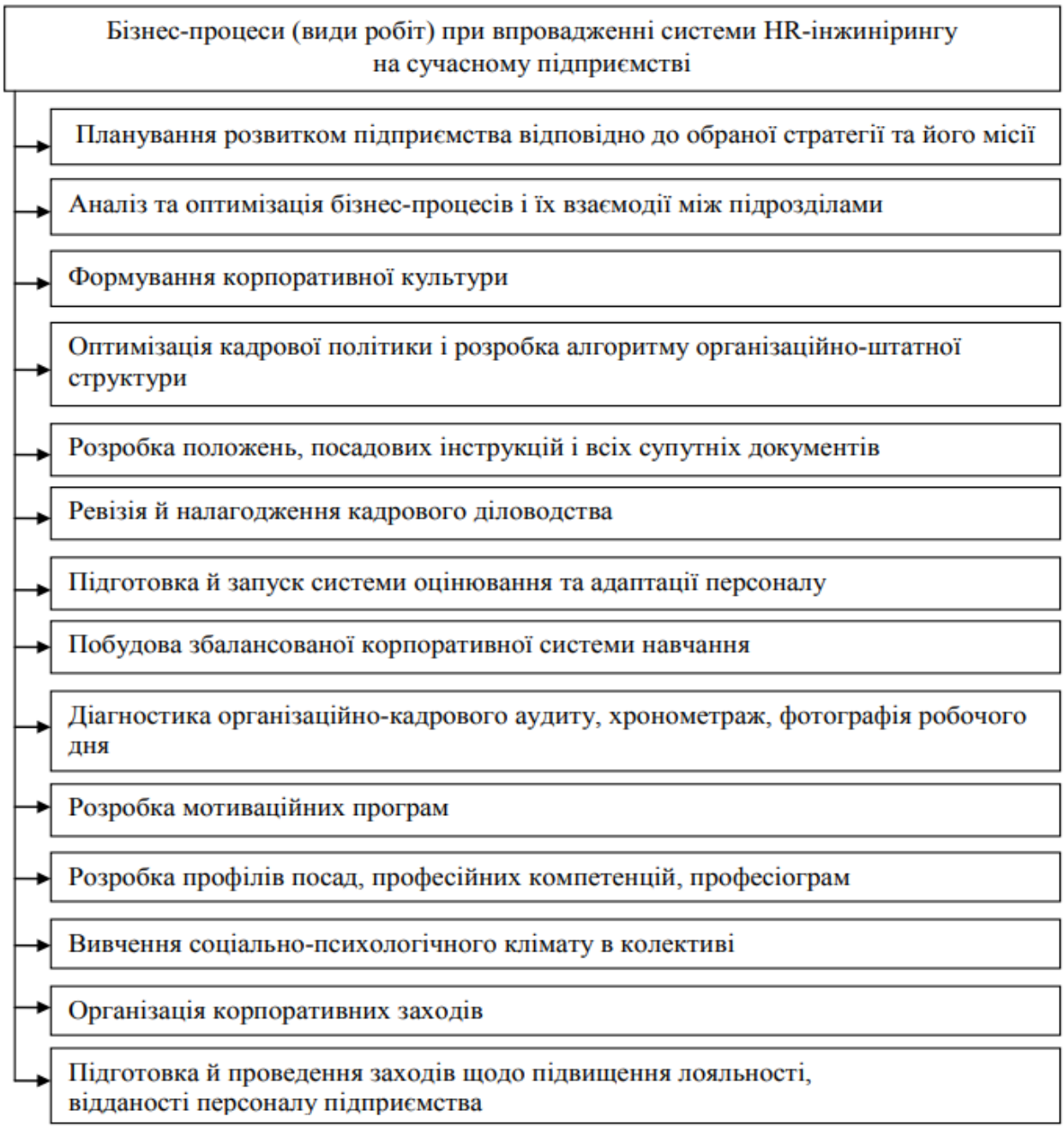

Рис. 2. Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві [5].

На зміст HR-інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації, тому на перший план виходить важливість впровадження нових сучасних методик оцінювання персоналу на основі всієї наявної інформації в умовах невизначеності зовнішнього середовища. На підставі оцінки персоналу визначається відповідність працівника посаді, яку він обіймає, тобто його здатність до вирішення поставлених завдань. Відсутність чи необ'єктивність оцінки діяльності персоналу дезорієнтує людину, знижує активність і продуктивність її праці. Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності працівника не тільки дає можливість йому мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності [3].

Теорія нечітких множин знаходить дедалі більше застосування в економічних задачах, а нечітко-множинний підхід продовжує завойовувати прихильність економістів у багатьох напрямах практичних розробок. Сьогодні теорія нечітких множин і нечітка логіка одержали насправді всесвітнє визнання, у той час, коли найбільший вклад у розвиток цієї теорії зробив її засновник Л. Заде, який активно пропагує свої ідеї по всьому світу.

Застосування теорії нечітких множин дає можливість узгодити різні нечіткі рішення за наявності нечітких цілей, обмежень, коефіцієнтів початкових та граничних умов [1]. Попри те, що у багатьох випадках невизначеність може бути описана ймовірнісними моделями, її формалізація методами теорії нечітких множин надає переваги у більш доступному інструментарії для застосувань при прийнятті рішень на основі нечітких висновків.

У системах управління персоналом підприємства та у системах HR-інжинірингу, на нашу думку, буде доцільним застосування нечіткого опису величин, що характеризують кількісні та якісні показники діяльності працівників підприємства на основі різної облікової інформації. Для такого опису можливе використання статистичної інформації та застосування існуючих у теорії нечітких множин методів побудови відповідних функцій належності для отримання нечітких чисел та лінгвістичних змінних, що представлятимуть оцінки персоналу з врахуванням невизначеності. Методи виконання алгебраїчних операцій над нечіткими величинами дозволять отримувати похідні характеристики та застосовувати їх при оцінюванні альтернатив для прийняття ефективних управлінських рішень. Більше того, нечіткі величини планових та фактичних облікових даних дозволять застосовувати методи порівняння нечітких показників для оцінювання ступеня їх розбіжності.

Слід зазначити, що методи теорії нечітких множин та відповідні алгоритми є достатньо простими у використанні та можуть бути реалізовані за допомогою різних програмних рішень. А застосування методів теорії нечітких множин дозволить підвищити обґрунтованість та об'єктивність як оцінок персоналу підприємства, так і різних альтернатив управлінських рішень, завдяки більш повному використанню наявної у виробничо-економічній системі інформації про процеси, що в ній відбуваються.

У разі повноцінного впровадження у систему HR-інжинірингу на підприємстві нечітких методів оцінювання, керівництво підприємства може розраховувати на отримання більш ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе значну оптимізацію більшості бізнес-процесів.

Література

1. Горбатюк К.В. Нечіткі методи обробки інформації в системах управління підприємствами / М.Д. Ведерніков, К.В. Горбатюк // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії, № 2 (16), 2009. – С. 41-44.

2. Игумнов Б.Н. Реализация системной методологи управления для предприятий: [монографія] / Б.Н. Игумнов, К. Янке. – Хмельницький, НВП «Евріка» ТОВ, 2002. – 280 с.

3. Горбатюк К.В. Методи теорії нечітких множин в оцінюванні та мотивації персоналу підприємства / М.Д. Ведерніков, К.В. Горбатюк // Зб. наук. праць

Дніпропетровського нац. ун-ту «Економіка: проблеми теорії та практики», Випуск 247, Т. 5, 2009. – С. 1244-1249.

4. Колот А. Мотивація персоналу: підручник/А. Колот.– К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.

5. Бреус А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А. Бреус, А. Лобза // Молодий вчений, 10 (62), 2018. – С. 304-307. – Режим доступу: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3766.

КОМАР ЮРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ,
ДУБАС РОСТИСЛАВ ГРИГОРОВИЧ,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ
КОМАР ВІКТОР ЮРІЙОВИЧ
ДП «ДерждорНДІ» імені М.П.Шульгіна, м. Київ

МОДЕЛІ ПОВНОЦІННОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЗНАНЬ СТУДЕНТА В СИСТЕМІ МІКРОРІВНЕВОЇ ПІДГОТОВКИ

В сучасних умовах розвитку цивілізації в системі мікрорівневої підготовки закладів вищої освіти, однією з центральних є проблема як навчити студента вчитися, зробити цей процес більш легким, приємним і корисним на лекціях, практичних і семінарських заняттях, розвиваючи у нього спонукальні мотиви до творчого навчання, з метою формування міцних знань і їх ефективного використання в професійній діяльності протягом усього життя.

Зазначена проблема внаслідок складності, різноманітності і специфічності систем мікрорівневої підготовки поки не має єдиної теоретико-методологічної бази дослідження і знаходиться в полі зору представників багатьох галузей сучасної науки: педагогічної, психологічної, соціологічної, економічної, управлінської тощо.

Для формування моделей повноцінного управління формування знань студента (ФЗС) слід також враховувати, що управління навчальною інформацією - це складний соціальний процес, де суб'єктами управління є викладач і студенти, які виконують певні функції управління при передаванні, прийманні, збереженні і відтворенні навчальної інформації, з метою трансформації її у міцні знання, формування на цій основі інформаційного ресурсу управління знаннями.

Тому для її успішного вирішення треба враховувати два управлінські аспекти: по-перше внаслідок гуманітарної природи навчальний процес побудований на законах, принципах і методах, які слабо квантифікуються, що обумовлює труднощі при його візуалізації в цілому і визначенні кількісної оцінки його основних етапів, зокрема. По-друге, для створення моделей повноцінного творчогоо управління ФЗС в основу дослідження необхідно покласти не традиційні методи, атрибутивний науковий підхід, сучасний науковий інструментарій, зокрема метод декомпозиції мовних систем, метод структурно-лінгвістичної квантифікації.

Атрибутивний науковий підхід - це новий метод наукового пізнання, де дослідник спрямовує творчі зусилля не на формування якихось багатоелементних систем з довільною кількістю підсистем, а системно розглядає виключно троїсті сукупності (підсистеми) і зв'язки між ними, які він відповідно до своїх завдань визначає саме як системи. Це дає можливість досліднику суттєво звужувати поле пошуку і концентруватись на знаходженні в троїстій системі раніше невідомих елементів чи зв'язків, тобто проводити атрибутивний (троїстий) синтез будь-якої сутнісної системи, при оптимальній (атрибутивній) широті її охоплення, вирішувати проблему на творчій основі, в залежності від рівня складності і отримувати принципово нові знання інноваційного характеру.

Метод декомпозиції слів і словосполучень (ДСС) – це науковий метод про морфологічну будову слів і словосполучень як граматичних одиниць мови і визначення їх внутрішньої структури, шляхом розділення на окремі смислові частини.

Метод структурно-лінгвістичної квантифікації (СЛК) - це сучасний науковий метод, суть якого полягає у зведенні якостей до кількості на основі проведення лінгвістичного аналізу висловлювання як нерозчленованого цілого до аналізу його внутрішньої структури, за допомогою спеціальних індикаторів – лінгвістичних кванторів, які несуть інформацію про кількісну характеристику логічного вираження [1, с.402, 2, с. 293].

Успішне вирішення цієї проблеми передбачає, що колектив науковців повинен не тільки досконало володіти кібернетичним управлінням повного циклу: *формуванням, передачею, збереженням і відтворенням навчальної інформації*, але й застосовувати функціонально-змістовний підхід, езотеричні знання, символьні і знакові елементи, власні здібності, інтелект, інтуїцію для витонченого розуміння предмету пізнання. Це сприяє створенню моделей повноцінного творчого управління ФЗС найвищого рівня інформатизації.

Використання атрибутвного наукового підходу, методу декомпозиції слів і словосполучень і методу СЛК дозволяє провести аналіз внутршньої структури терміну «інформація», показати основні етапи управління навчальною інформацією, починаючи від її передачі від викладача до студентів, з подальшим сприйняттям, збереженням і закінчуючи відтворенням її студентами. Для цього необхідно провести декомпозицію терміну «інформація», показати його внутрішню структуру у виді трьох лінгвістичних кванторів: Кв1, Кв2, і Кв3., навести характеристику кожного з них. Це дозволяє створити десяткову кванторну модель повноцінного управління лекційною інформацією в системі мікрорівневої підготовки студента (рис.1).

Рис. 1. Десяткова кванторна модель повноцінного управління лекційною інформацією в системі мікрорівшевої підготовки студента

З рис. 1 видно, що десяткова кванторна модель повноцінного творчого управління лекційною інформацією має матричну структуру з чотирма складовими: 1 - термін «інформація» у складі 10 кванторів: 2 – хід процесу управління інформацією у складі 10 елементів; 3 - найменування трьох кванторів Кв1, Кв2, Кв3; 4 - характеристика трьох зазначених кванторів.

У десятковій кванторній моделі кожний з трьох лінгвістичних кванторів реалізує певну, чітко визначену стадію управління лекційною інформацією. Квантор Кв1 - «І1+Н2» відображає початкову стадію процесу управління у виді двох стрілок. характеризує лекційну інформацію і процес її передачі від викладача до студентів, англ «In» - В.

Квантор Кв2 - «Ф-3+О-4+Р-5» відображає основну стадію процесу управління у виді трьох прямокутників. Він характеризує чотири етапи повноцінного управління лекційною інформацією: перший етап – передача інформації від викладача до студентів; другий етап - прийом студентами переданої викладачем інформації; третій етап - збереження студентами прийнятої інформації; четвертий етап - відтворення студентами раніше прийнятої і збереженої лекційної інформації. Чотирьох етапний завершений цикл управління лекційною інформацію визначається як повноцінне управління, англ. «four» – чотири.

Квантор Кв3. - «М-6+А-7+Ц-8+І-9+Я-10» відображає заключну стадію процесу управління у виді п’яти стрілок і є результатом управлінського впливу двох попередніх кванторів: Кв1. і Кв2. Заключна стадія має п’ять кванторів, тобто половину від їх загальної кількості, що свідчить про її значне інформаційне насичення, у виді потужного інформаційного ресурсу..

Початкова і основна стадії моделі відповідно, квантори Кв1. і Кв2, потребують проведення управлінського аналізу, що дозволить краще зрозуміти суть і особливості цього виду соціального управління, де суб’єктами є викладач і студенти, визначити зміст їх управлінської діяльності, функції і роль кожного з них на основних етапах формування моделі управління лекційною інформацією повного циклу (рис.2).

Рис. 2. Модель управління лекційною інформацією повного циклу

З рис. 2 видно, що це універсальна матрична модель управління лекційною інформацією повного циклу, в якій рух інформації проходить у двох площинах у виді п'яти гороизонтальних і чотирьох вертикальних різнохарактерних елементів, загальною кількістю 20 одиниць. Вони складають зміст і структуру матричної моделі, визначають функції, види і місце діяльності суб'єктів управління, механізми їх взаємодії і роль кожного в забезпеченні управління лекційною інформацією повного циклу.

Для визначення суті і особливості моделі доцільно показати виконання викладачем і студентами основних функцій управління лекційною інформацією на кожному етапі:

Перший етап. В лекційній аудиторії, перший суб'єкт управління - викладач виконує функцію передачі підготовленої ним *раніше* лекційної інформації другому суб'єкту - студентам при наявності безпосереднього контакту з ними. Для кращого засвоєння лекційної інформації застосовується сучасні технічні засоби навчання і інформаційні технології.

Другий етап. В лекційній аудиторії одночасно з передачею лекційної інформації викладачем відбувається її приймання другим суб'єктом управління – студентами, використовуючи для цього власні органи чуття, в основному зір і слух.

Третій етап. В лекційній аудиторії майже одночасно з виконанням функції приймання лекційної інформації, другий суб'єкт управління – студенти виконують функцію її збереження, використову+ючи для цього сучасні або традиційні засоби.

Четвертий етап. Поза межами лекційної аудиторії, в позаурочний час другий суб'єкт управління – студенти виконують функцію відтворення лекційної інформації, шляхом її опрацювання за допомогою відповідних засобів її збереження. В результаті, на четвертому, заключному етапі відбувається відтворення лекційної інформації, шляхом її опрацювання і трансформації в інформаційний ресурс формування знань студентів.

Запропонована модель управління лекційною інформацією відноситься до класу соціальних систем вищого рівня інформатизації за такими ознаками:

1. Модель має універсальні характеристики, що дозволяє використовувати її в будь-якій мікрорівневій системі підготовки і соціальному середовищі, тому що основою її побудови є чотири функції кібернетичного управління: передача, прийом, збереження і відтворення лекційної інформації, які в комплексі з сучасним науковим інструментарієм дозволяють повноцінно, творчо управляти лекційною інформацією.

2. Модель має закінчений цикл інформатизації, тому що суб'єкти управління - викладач і студенти виконують комплекс функцій, для забезпечення повного циклу управління, починаючи від передачі лекційної інформації викладачем студентам для її сприйняття, подальшого збереження і закінчуючи відтворенням її студентами.

3. Модель дозволяє показати не тільки визначальну роль викладача в системі управління, але й відсутність управлінського впливу на студентів на трьох основних етапах повного циклу управління, тому що викладач створює лекцію, а у випадку її відсутності управління не може здійснюватись, у цьому полягає його визначальна роль як суб'єкта управління. З іншого боку управлінський вплив викладача на студентів обмежується функцією передавання лекційної інформації студентам на першому етапі, а три інші функції управління: її приймання, збереження і відтворення виконують виключно студенти. В зазначеній системі викладач не в змозі здійснювати повноцінний вплив на студентів на основних етапах управління. Це підтверджує крилатий вираз «Не можна навчити, можна навчитись».

Професорсько-викладацьким колективом Інституту економіки та менеджменту університету «Україна» підготовлений навчально-методичний посібник Основи наукових досліджень. Графічне моделювання [3], в якому запропоновано базову атрибутивну модель повноцінного управління формуванням знань студента в системі мікрорівневої підготовки (рис.3).

До складу базової атрибутивної моделі повноцінного управління формуванням знань студента входять три обов'язкові елементи мікрорівневої системи підготовки: А1л – лекція,

А2ср – самостійна робота і А3с – семінарське заняття. Вони утворюють процесуальну троїсту структуру: 1. початок; 2. середина; 3. закінчення, у складі десяти елементів, відповідно до кількості букв в слові «управління»

Атрибутивність у базовій моделі проявляється у двох аспектах. Перший її аспект характеризується кількістю підсистем у навчальному процесі: А1л – лекція, А2ср – самостійна робота, А3с – семінврське заняття. Ці види занять складають фундамент навчального процесу в системі мікрорівневої підготовки студента, незалежно від рівня акредитації ЗВО, напрямів і спеціальностей підготовки фахівців. Причому проведення цих трьох видів занять відбувається у певній, строго визначеній послідовності.

Другий аспект атрибутивності базової моделі обумовлений тим, що лекція, самостійна робота і семінарське заняття - це завжди процеси, які мають певну цілісність, спрямованість і закінченість. Вони мають свій початок – лекцію, середину – самостійну роботу і закінчення – семінарське заняття.

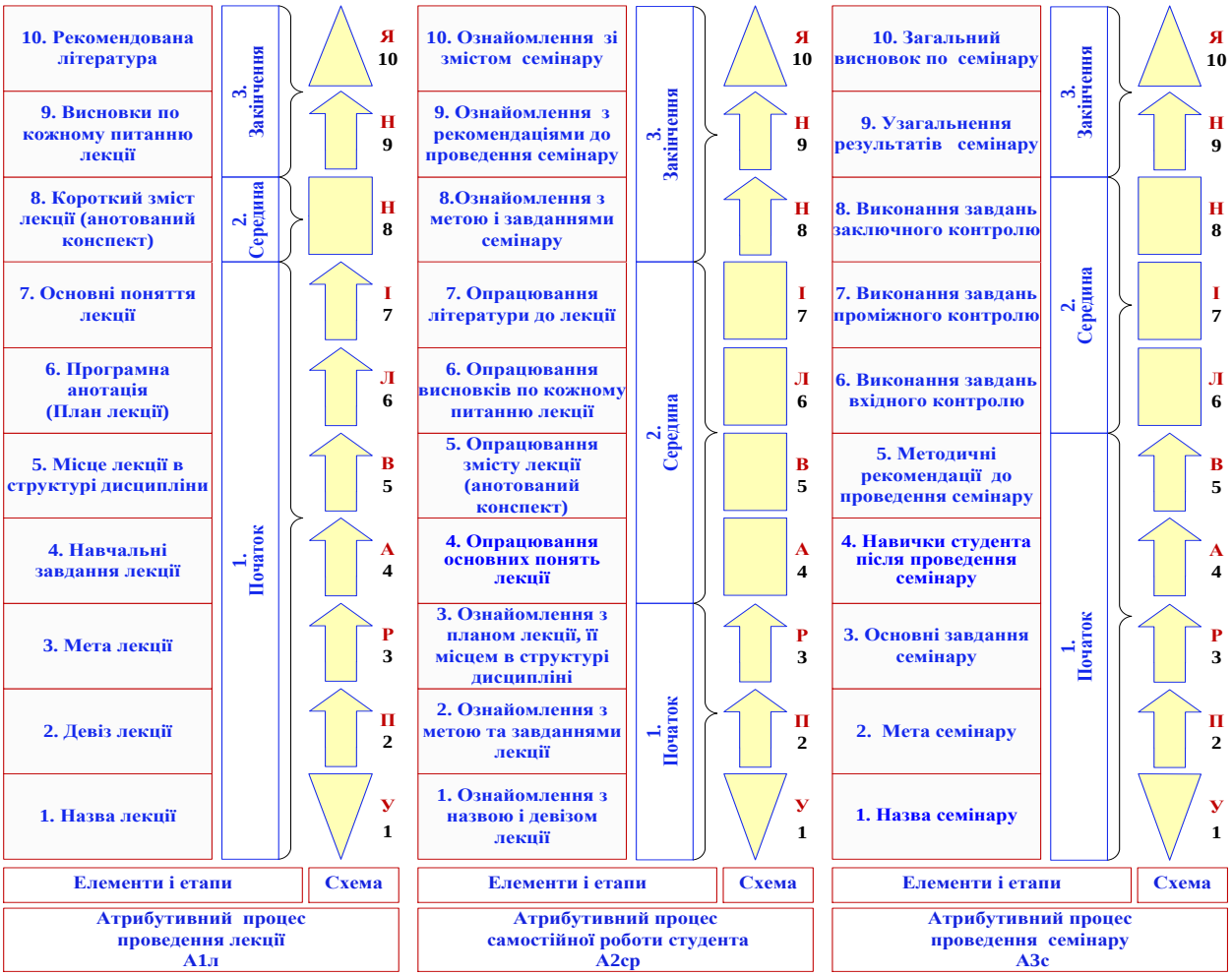

Рис. 3. Базова атрибутивна модель повноцінного управління формуванням знань студента в системі мікрорівневої підготовки

В основу базової атрибутивної моделі поряд з числом три також покладено число 10, якому в системі управління навчальним процесом відведена винятково важлива роль. Так, в атрибутивній моделі кожна лекція містить 10 елементів, які розподілені у трьох взаємопов'язаних частинах: 1) початок (назва, девіз лекції, її мета, основні навчальні завдання, місце лекції в структурі теми і дисципліни, програмна анотація, понятійний апарат лекції); 2)

середина (короткий зміст лекції) і 3) *закінчення* (висновки за кожним питанням лекції, рекомендована література).

Лекція в базовій атрибутивній моделі займає центральне місце, виконуючи роль системоутворюючого фактора. Тому дві інші складові атрибутивної моделі: самостійна робота студента і семінарське заняття мають аналогічну троїсту структуру у складі десяти елементів.

Базова атрибутивна модель покладена в основу створення системи атрибутивних і десяткових моделей повноцінного творчого управління формування знань студента в системі мікрорівневої підготовки.

Зазначені атрибутивні і десяткові моделі повноцінного творчого управління формуванням знань студента в системі мікрорівневої підготовки характеризуються такими унікальними ознаками і особливостями:

– основу моделей складають системи найвищого рівня інформатизації управління – атрибутивні і десяткові, які утворюють цілісні, інтегровані, закінчені системи повноцінного творчого управління формуванням знань студента;

– у моделях використані три підсистеми атрибутів у складі процесу, науки і мистецтва управління, які охоплюють увесь простір системи мікрорівневої підготовки студента;

– моделі є теоретико-методологічним фундаментом побудови аналогічних атрибутивних і десяткових моделей повноцінного творчого управління для системи вищої освіти;

– моделі реалізують управлінсько-інформаційні процеси повного циклу, забезпечуючи не тільки ефективну мобілізацію інтелектуального потенціалу його учасників - викладачів і студентів, але й спрямовані на вирішення найпріоритетніших задач розвитку мікрорівневої системи підготовки;

– використання моделей повноцінного творчого управління дозволяє досягати синергетичного ефекту, тому що сумарний результат дії моделей цього класу перевищує результати дій моделей інших класів.

Науково-практичні основи створення атрибутивних і десяткових моделей повноцінного творчого управління для мікрорівневої системи підготовки студентів дають змогу розвивати систему вищої освіти на інноваційній основі

Література

1. Романчиков В.І. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 254 с.

2. Сурмін Ю.П. Майстерня вченого: Підручник для науковця. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. - 302с.

3. Комар Ю.М., Дубас Р.Г., Нестеренко С.С., Комар В.Ю., Кондукоцова Н.В. Основи наукових досліджень. Графічне моделювання: навчально-методичний посібник. - К: «Університет «Україна». – 2020. – 274 с.

КОМАР ВІКТОР ЮРІЙОВИЧ
ДП «ДерждорНДІ» імені М.П.Шульгіна, м. Київ

КОНЦЕПЦІЯ СТВОРЕННЯ ПОВНОЦІННОЇ НАВЧАЛЬНОЇ КНИГИ З ДИСЦИПІЛІНИ САМОУПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ СТУДЕНТА

Концепція повноцінної навчальної книги (ПНК) з дисципліни «Самоуправління навчанням студента» (СНС) передбачає створення нового виду навчальної літератури для системи вищої освіти у складі трьох книг:

Книга 1 - повноцінне забезпечення ПНК з дисципліни СНС у складі: наукового, навчально–методичного і практичного забезпечення зазначеної дисципліни;

Книга 2 – підручник з дисципліни СНС;

Книга 3 - практичний посібник з дисципліни СНС; Концепцією передбачено створення ПНК з дисципліни СНС в форматі Концептуальної моделі повноцінного творчого управління (ПТУ) створенням ПНК, (рис.1) розробниками якої є відомі вітчизняні вчені в галузі книготворення і повноцінного творчого управління соціальними процесами [1].

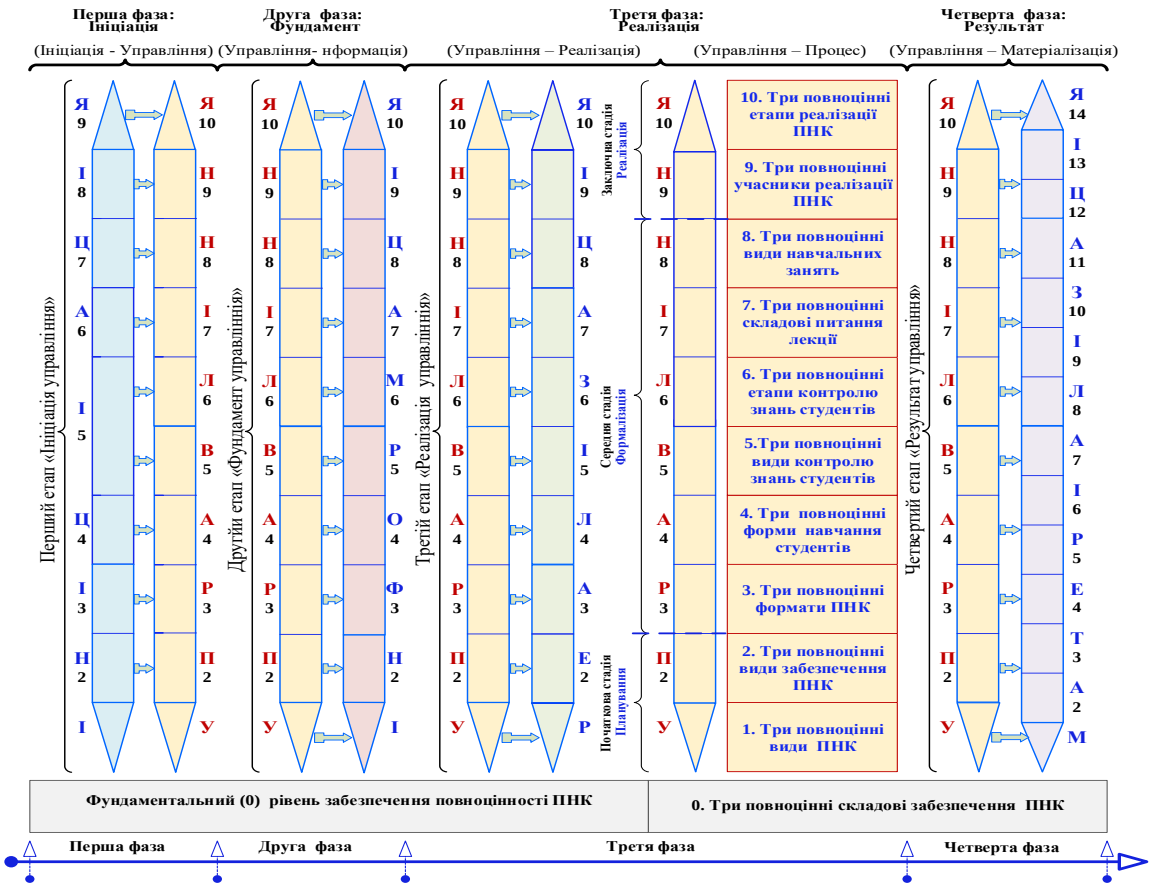

Рис.1. Концептуальна модель повноцінного творчого управління (ПТУ) створенням повноцінної навчальної книги (ПНК)

З рис 1 видно, що Концептуальна модель ПТУ створенням ПНК - це універсальна модель повноцінного творчого управління матричного типу у складі трьохелементних систем різного ієрархічного рівня і природи, в якій рух інформації проходить у двох площинах, у виді чотирьох горизонтальних фаз управління і чотирьох вертикальних етапів

управління, які в сукупності забезпечують трьох стадійний повноцінний вплив на три рівні, десять видів і тридцять елементів процесу створення ПНК.

В основу Концептуальної моделі ПТУ створенням ПНК покладено три фундаментальні принципи: 1 - принцип атрибутивності (троїстості) у виді сучасного наукового інструментарію з унікальними властивостями: атрибутивний науковий підхід, троїсті моделі ПТУ, атрибутивні принципи, методи і технології; 2 - принцип повноцінності у виді десяткових моделей ПТУ, де чотири горизонтальні фази і чотири вертикальні етапи забезпечують закінчений цикл управління; 3 - принцип ієрархічності у виді розташування систем різного рівня і природи відповідно до їх значущості. Така теоретико-методологічна основа Концептуальної моделі ПТУ створенням ПНК дозволяє віднести її до повноцінних систем творчого управління вищого ієрархічного рівня інформатизації, здатних забезпечити створення навчальної літератури для системи вищої освіти нового покоління

Таким чином, унікальні властивості Концептуальної моделі повноцінного творчого управління створенням ПНК обумовлюють необхідність повсякчасного використання її на основних етапах формування Концепції створення ПНК з дисципліни СНС.

Формуванню Концепції створення ПНК з дисципліни СНС сприяє те, що професорсько-викладацьким колективом Донецького державного управління підготовлено три видання навчально-методичного посібника Основи навчання студента, Книга1. Самоуправління навчанням. Частина 1. Анотований конспект лекцій. 313с, Частина 2. Зміст практичних занять і методичні рекомендації до їх виконання, 181с , які вийшли з друку у 2004р, 2006р. і 2009р. [2, 3**].**

Використання матеріалів Навчально-методичного посібника з самоуправління навчанням, обсягом 500 с. і Концептуальної моделі (ПТУ) створенням (ПНК) надали можливість подати зміст Книги 1 - Повноціннезабезпечення дисципліни СНС.

Таблиця 1 - Книги 1 - Повноціннезабезпечення дисципліни СНС.

Книга1. ПОВНОЦІННЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ СНС	
	ЗМІСТ
	СЛОВО ДО ЧИТАЧА
	ВСТУП
Р.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПНК З ДИСЦИПЛІНИ СНС	
1.1	Суть і особливості ПНК
1.2	Роль, місце і значення ПНК в системі підготовки фахівців з вищою освітою
Р.2. НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ СНС МОДЕЛЯМИ ПОВНОЦІННОГО ТВОРЧОГО УПРАВЛІННЯ (ПТУ) МІКРОРІВНЕВОЮ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОКИ	
2.1	Наукові основи формування базової атрибутивної моделі ПТУ управління навчальним процесом в системі мікрорівневої підготовки студента
2.2	Науково-прпктичні основи формування десяткових моделей ПТУ створенням ПНК з дисципліни СНС:
2.2.1	Управління лекційним процесом
2.2.2	Управління самостійною роботою студента
2.2.3	Управління практичним заняттям
2.3	Науково-прпктичні основи формування атрибутивних моделей ПТУ створенням ПНК з дисципліни СНС:
2.3.1	Управління питанням лекції
2.3.2	Визначення оцінки знань студента
Р.3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПНК З ДИСЦИПЛІНИ СНС	
3.1	Навчальна програма дисципліни
3.2	Тематичний план дисципліни

Продовження таблиці 1

3.3.	Характеристика тем навчальної дисципліни
3.4.	Програма викладання дисципліни за кредитно-модульною системою.
3.5.	Методичні рекомендації до організації практичних занять і основних видів контролю
3.5.1.	Методичні рекомендації з організації періодичного контролю за кредитно-модульною системою
3.5.2.	Методичні рекомендації з організації заключного контролю за білетною системою
3.5.3.	Методичні рекомендації до виконання реферату з дисципліни
Р.4. ЗАОЧНА ФОРМА НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ СНС	
4.1	Комплексні контрольні завдання і методичні вказівки до їх виконання
4.2.	Варіанти комплексних контрольних завдань
Р. 5. ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПНК З ДИСЦИПЛІНИ СНС	
5.1.	Рекомендації щодо встановлення співвідношення між оцінками за шкалою ECTS та шкалою ЗВО (5-бальною, 10-бальною, 12-бальною і 100-бальною)
5.2.	Приклад розрахунку середньозваженої оцінки на практичному занятті з дисципліни СНС за 12-бальною шкалою.
5.3.	Приклад виконання студентом практичного заняття з дисципліни
5.4.	Приклад узагальнення результатів поточного контролю з дисципліни
5.5.	Характеристика різних форм підсумкового контролю знань студентів методом тестування
5.6.	Збірка тестових завдань з дисципліни
5.7.	Приклад виконання варіанту проміжного контролю на основі тестових завдань
5.8.	Комплекс питань для проведення іспитів.
5.9.	Приклад виконання варіанту заключного контролю на основі іспиту і результати його перевірки.
5.10.	Приклад узагальнення результатів знань студентів з дисципліни на стадії поточного, періодичного і підсумкового контролю.
5.11.	Приклад виконання варіанту заключного контролю на основі іспиту і результати його перевірки
5.12.	Приклад узагальнення результатів знань студентів з дисципліни на стадії поточного, періодичного і підсумкового контролю.
	РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

Зміст Книги 1 - Повноцінне забезпечення ПНК з дисципліни СНС складають п’ять розділів які охоплюють наукове, навчально-методичне і практичне забезпечення дисципліни.

У першому розділі подана характеристика ПНК, висвітлена її суть, особливості, роль, місце і значення в системі підготовки фахівців з вищою освітою .

У другому розділі ПНК висвітлені наукові основи формування базової атрибутивної моделі ПТУ управління навчальним процесом для системи мікрорівневої підготовки, три десяткові моделі повноцінного творчого управління: лекційним процесом, самостійною роботою студента і практичним заняттям, подано науково-практичні основи формування атрибутивних моделей ПТУ для управління питанням лекції і оцінки знань студента.

У третьому розділі подано науково-методичне забезпечення дисципліни СНС,і навчальн програма, тематичний план характеристика тем, програма викладання за кредитно-модульною системою, методичні рекомендації до організації практичних занять і основних видів контролю у складі чотирьох підрозділів.

У четвертому розділі розглянуті питання заочної форми навчання, подані варіанти комплексних контрольннх завдань і методичні вказівки до їх виконання

У п'ятому розділі розглянуті основні аспекти практичного забезпечення дисципліни СНС у складі 12 підрозділів.

Подано список рекомендованої та використаної літератури.

Література

1. Сенченко М.І., Комар Ю.М., Кава О.В**.** Формування концептуальної моделі повноцінного творчого управління створенням повноцінної навчальної книги С 1188 – 1198. The 6th international scientific and practical conference "Scientific achievements of modern society"/ P.1188-1198. (February 5-7, 2020) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2020. 1418 p

2. Комар Ю. М,. Поважний О. С., Комар С.Ю .Основи навчання студента В 4-х 319кн. – Кн. 1. Самоуправління навчанням. Навч.-метод.малоформатний посібник. У 2 ч. Ч. 1. Анотований конспект лекцій /За заг. ред. д.е.н., проф., Дорофієнка В.В. – 3-тє вид., допов. Донецьк ДонДУУ, 2009. - 313 с.

3. Комар Ю.М., Поважний О. С., Комар С.Ю. Основи навчання студента В 4-х кн. – Кн. 1. Самоуправління навчанням. Навч.-метод. малоформатний посібник. / У 2 ч. Ч. 2. Зміст практичних занять і методичні рекомендації до їх виконання. /За заг. ред.. д.е.н., проф. В.В. Дорофієнка –3-тє вид., допов. Донецьк ДонДУУ, 2009. - 181 с.

ГРИГОРУК ПАВЛО МИХАЙЛОВИЧ
ЛЕВИЦЬКИЙ ОЛЕГ ОЛЕГОВИЧ
Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Економічний розвиток слід розглядати не лише в контексті довгострокової стратегії зміни стану соціально-економічної системи в напрямку зростання ключових визначальних показників добробуту, але і як унікальне поєднання цінностей і діяльності для досягнення певних стратегічних цілей. Акцент на унікальному поєднанні цінностей показує, що не може бути однакових економічних стратегій, оскільки кожна з них повинна враховувати особливості

Економічне зростання може здійснюватися відповідно до екстенсивної або інтенсивної моделі розвитку. Перший тип моделі передбачає розширення масштабів виробництва завдяки збільшенню кількості факторів виробництва. Інтенсивна модель економічного зростання орієнтована на більш ефективне використання інноваційних виробничих технологій. Для ринкової економіки характерною є періодична зміна екстенсивного та інтенсивного типів економічного зростання.

Еволюційний розвиток суспільства бере свій початок від науково-технічного прогресу. Теорії ендогенного зростання показали, що економічне зростання залежить від інвестицій у дослідження та розробки. Інвестиції фірм і державних дослідницьких організацій у дослідження та розробки є важливими елементами підвищення нових технологій, продуктивності праці, конкурентоспроможності країни та економічного зростання в рамках національних інноваційних систем [1]. Крім того, такі процеси сприяють збільшенню виробництва, оскільки генеруються нові винаходи та ідеї з різними корисними наслідками. Ці наслідки можуть включати підвищення продуктивності, накопичення нових технологій і знань, покращення якості життя та створення нових робочих місць, які, як очікується, матимуть позитивний вплив на соціальне та економічне зростання країни.

Науково-дослідна продукція впливає на економічний розвиток країни декількома способами: вона сприяє підвищенню рівня продуктивності за незмінного рівня витрат на науково-дослідний потенціал; забезпечує економічне зростання за рахунок виробництва нової продукції з вищою доданою вартістю; підвищує конкурентоспроможність національної економіки на міжнародному рівні; сприяє формуванню принципово креативних технологій. Розвиток економіки та зміни в розвитку суспільства під впливом науки, зростання бюджетів наукових програм, конкуренції за керівництва породжують проблему оцінки ефективності науки та її впливу на соціально-економічний розвиток країни .

Об'єктивне дослідження впливу науки на соціально-економічний розвиток країни в сучасних умовах дасть змогу правильно обґрунтувати ключові напрями розробки сценаріїв, рекомендацій та механізмів посилення впливу науки та підвищення її ефективності для економічного зростання та формування економіки, заснованої на знаннях.

Література

1. Coccia M. Theorem of not independence of any technological innovation / M. Coccia // Journal of economics bibliography, 2018. – Vol. 5(1). – pp. 29-35. https://doi.org/10.1453/jeb.v5i1.15786.

2. Science Impact on Country's Socio-Economic Development / Z. T. Satpayeva, D. Kangalakova, S. Ibraimova, G. Utemissova // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. – 2022. – Vol. 65, No.3. – pp. 27-46

ГРИГОРУК ПАВЛО МИХАЙЛОВИЧ
ГЛАДУН ПАВЛО АНДРІЙОВИЧ
Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Бізнес-середовище функціонування вітчизняних підприємств на сучасному етапі характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Новим викликом постала російська агресія, що істотно вплинуло на рівень економічної безпеки. Це змушує підприємства постійно шукати шляхи до виживання. За таких умов необхідною умовою стабілізації їх діяльності, забезпечення фінансової стійкості є нові ідеї, новації. Минулий досвід відновлення країн, постраждалих внаслідок військових дій, зумовлює зосередження основних зусиль на стимулюванні наукомістких галузей та виробництва з акцентами на розвиток саме інноваційної сфери. В контексті забезпечення як економічної безпеки на рівні окремих підприємств, так і в контексті національної безпеки, вітчизняним підприємствам необхідно технологічне підґрунтя для покращення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збуту продукції. Саме інноваційний потенціал як складна багатогранна економічна категорія є підґрунтям для розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності будь-якого підприємства [1].

Негативними чинниками, що особливо гостро впливають на зростання потенційної небезпеки, і як наслідок, зниження фінансової стійкості підприємств як однієї з ключових характеристик їх економічної безпеки, за нинішніх умово провадження господарської діяльності такі, як:

– несвоєчасність поставки матеріальних ресурсів внаслідок розриву існуючих логістичних ланцюгів, що зумовлене бойовими діями або окупацією території, де розміщені існуючі або потенційні постачальники;

– різке зростання цін на ресурси, вартості забезпечення ланцюгів їх постачання, цін на енергоносії;

– істотне зниження платоспроможного попиту потенційних споживачів продукції.

Ключовим підґрунтям забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств виступає інноваційний потенціал. Здійснення організаційно-економічних та технологічні змін активізує інноваційну активність та удосконалює аспекти управління інноваційною діяльністю. Підприємства мають оцінити вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. При розкритті інноваційного потенціалу виникає проблема в подоланні зовнішніх бар'єрів, яким можна дати означення інноваційний клімат, який можна розглядати як фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства.

Основними чинниками, що негативно впливають на формування та використання інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств можна віднести: призупинення процесів функціонування інвестиційних механізмів, зниження обсягів залучення іноземного капіталу; зростання невизначеності стосовно довгострокових перспектив розвитку; ускладнення проведення досліджень ринку на предмет виявлення потреби в нових видах продукції; істотна зношеність технологічного обладнання; відсутність дієвих організаційний механізмів управління розвитком інноваційної діяльності; недостатня розробленість бізнес-моделей підприємства.

Нейтралізація наведених чинників сприятиме не лише зростанню інноваційного потенціалу, але й підвищенню рівня забезпечення економічної безпеки.

Література

1. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни / М. Юдіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 3. – С. 259-262.

БАКСАЛОВА ОЛЬГА МИХАЙЛІВНА
КОРОТУН ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА
Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ТАК І ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ КРАЇНИ

Економіка як і всі науки повинна йти з часом й еволюціонувати. В зв'язку зі стрімким розвитком ІТ-технологій і масовою цифровізацією очевидним буде сказати те, що подальшим етапом еволюції економіки є її цифровізація й безпосередня участь у ІТ-сфері. Це несе в собі як загрози так і можливості для економічних систем всіх рівнів (міжнародно економічних, макроекономічних і мікроекономічних).

Розвиток цифровізації нерозривно пов'язаний з формуванням інформаційного суспільства. В основу поняття «інформаційне суспільство» покладено положення про те, що кількісні зміни у сфері інформації призвели до виникнення якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства [1].

Інформаційне суспільство охоплює відповідні сфери та має певний зміст:

– у технічній сфері: впровадження певних інформаційних технологій та штучного інтелекту у всі сфери економічної діяльності, ділового життя, у систему освіти та побут;

– у соціальній сфері: під впливом інформації формується нова, інформаційна свідомість, змінюється якість життя;

– в економічній сфері: інформація перетворюється в основний ресурс, стає джерелом доданої вартості та зайнятості;

– у політичній сфері: свобода доступу до інформації стає основою політичного процесу, принципів плюралізму і демократії;

– у культурній сфері: формування відповідних норм і цінностей, які відповідають вимогам окремого індивіда і демократії [2].

Термін «цифрова економіка» можна охарактеризувати як трансформацію або адаптацію секторів економіки держави до цифрових технологій. Традиційно під цифровою економікою розуміли виробництво, продаж і доставку продукції через комп‘ютерні мережі. Тобто це розвиток цифрової інфраструктури держави, необхідної для трансформації всіх сфер життя, надання їм значного економічного та соціального ефекту. Все це відкриває величезні нові можливості для держави, суспільства та громадян. Характерною особливістю цифровізації є активне впровадження та використання цифрових технологій зберігання, обробки та передачі інформації в усіх сферах людської діяльності [1].

Цифрова економіка отримала розвиток внаслідок глобальної трансформації систем організацій і комунікацій та переходу індустріального суспільства до цифрового [2].

При визначенні основних цілей розвитку цифрової економіки можна виділити: розумні міста, автономний транспорт, захист від кібератак, відповідальне ставлення до персональних даних, усунення цифрової нерівності, телемедицина, розумне сільське господарство, механізми довіри в Internet. Впровадження в життя будь-яких нових технологій - процес, безумовно, тривалий і несе купу ще невідомих викликів та небезпек для людства, їх зазвичай об’єднують у три різні групи: соціально-економічні, техніко-організаційні, природні [3].

Існують два основні підходи до визначення ролі і місця цифрових трансформацій у світовому промисловому виробництві.

Один з них трактує сучасний етап впровадження інформаційно-технологічних досягнень та цифрових трансформацій як еволюційний шлях становлення соціально-економічного суспільства.

Відповідно до другого підходу, цифрові трансформації обумовлені революційним проривом у становленні суспільно-виробничих відносин і відповідних трансформацій організації економічної діяльності. Тобто становлення цифровізації суспільства, цифрова економіка розглядається як наслідок Четвертої промислової революції, оскільки чітко простежується кардинальна зміна базової технології і ознак інноваційно-економічної парадигми [2].

Нові технології, які сьогодні активно впроваджуються в економіку реально, кардинальним чином змінюють і ускладнюють звичні виробництва. Конвергентність нано-, біо-, інфо-, когнітивних наук, їх практична реалізація пов’язана із формуванням якісно нової техносфери, і за таких умов зростає роль права на інтелектуальну власність кожної особистості. Сфера дії права розширюється й дедалі більше охоплює всі процеси регулювання партнерських відносин. Уже сьогодні на підґрунті раціонально організованої науково-освітньої і інформаційно-комунікаційної діяльності в провідних країнах світу відбувається становлення принципово нової економіки (knowledge-based economy), а основою конкурентоспроможності стає здатність до накопичення й ефективного використання фундаментальних та прикладних знань — змістовної інформації, на основі якої створюються нові проривні технології надвисокого рівня (high-tech) [3].

Міжнародна організація OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) виділяє три основні компоненти цифрової економіки, а саме:

− підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі, цифрові платформи та ін.);

− електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес процесів через комп’ютерні мережі);

– електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет) [2].

Як усе нове, цифрові технології несуть у собі певні полегшення при веденні бізнесу. В той же час, поява нових технологій спричиняє появу нових ризиків , пов'язаних з їх використанням. Поміж таких ризиків можна виокремити наступні: втрата чи пошкодження інформації, суб'єктивні фактори, технічні збої, комп'ютерні віруси, людський фактор, а також кібератаки та кібер-війни [5].

Фахівці Світового банку констатують, що можливості цифровізації економіки без якісних «аналогових доповнень», основним з яких є нормативно-правова база, можуть перетворитися в ризики економічній безпеці держави, які групують у три блоки, що представлено на Рисунку 1 [7].

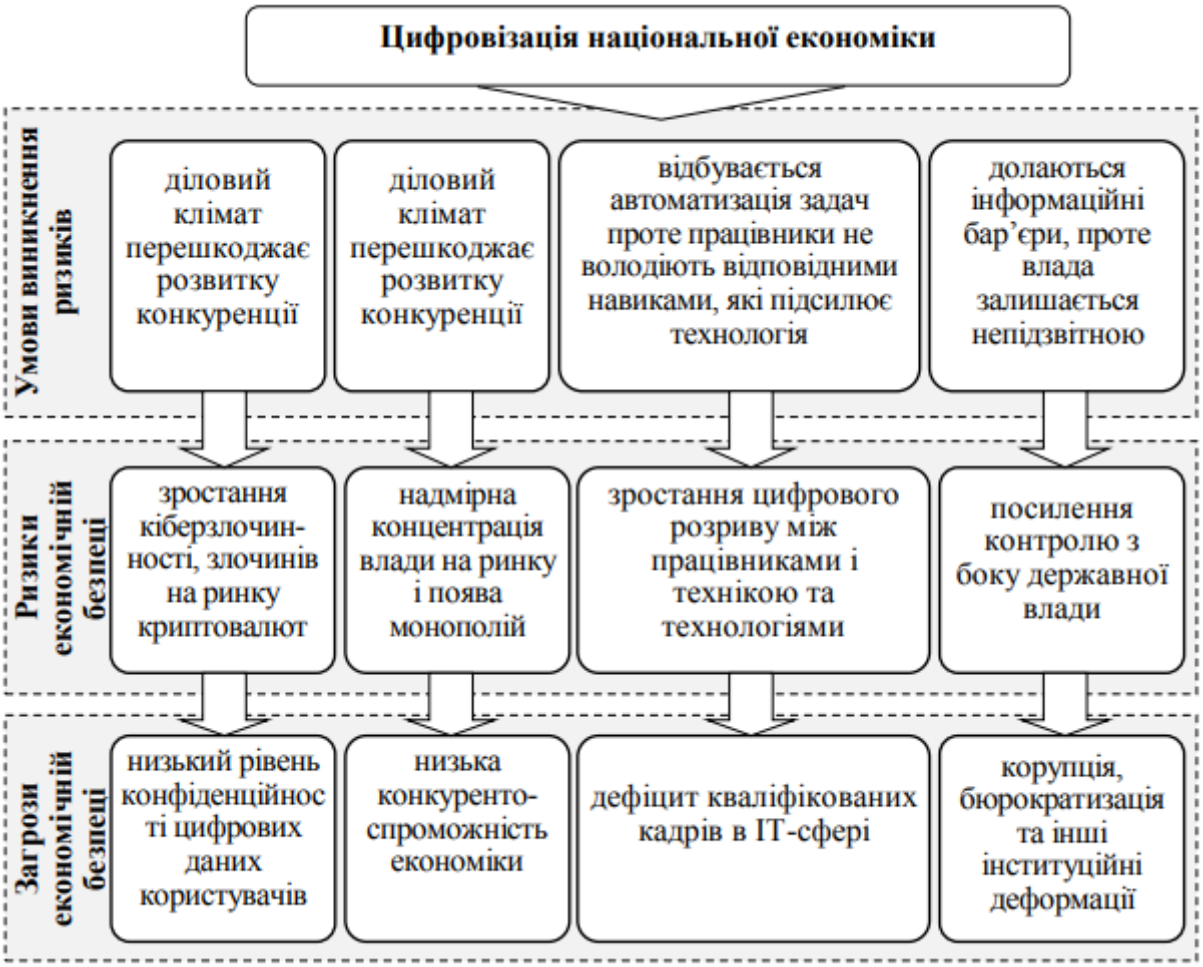

Рис. 1. – Групування ризиків та загроз цифровізації національної економіки [7]

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у захисті економічної системи з врахування іноземного досвіду щодо формування інформаційних інтегрованих систем оцінювання економічної безпеки задля ефективної побудови та застосування українських напрацювань у даній сфері.

Необхідно зазначити, що базовими підходами до оцінки рівня економічної безпеки національної економіки в країнах Західної Європи та США виступають два ключові напрямки, котрі передбачають:

- регулярне відслідковування базових макроекономічних індикаторів економічної діяльності та регулярне порівняння їх з відповідними нормативними або пороговими показниками;

- регулярне динамічне оцінювання ключових темпів та індикаторів економічного розвитку держави на основі постійного відслідковування напрямів зміни загальних макроекономічних показників національної економіки [6].

У контексті визначення місця України в розвитку цифрової економіки відзначимо, що нині нам не вдалося повністю скористатися цифровими технологіями для розвитку вітчизняної економіки. Свідченням цього є досить низькі показники в різних міжнародних рейтингах.

Порівняно зі своїми східноєвропейськими сусідами Україна займає найнижчі показники у світових рейтингах та індексах. Так, станом на 2019 рік у Рейтингу цифрової конкурентоспроможності країн Україна посідала 54 місце, тоді як Литва – 29 місце, Польща – 38 місце. Причому навіть цей рівень забезпечувався переважно високими показниками таких складників рейтингу, як освіта та наукова концентрація.

Відповідно до Індексу цифрової адаптації у 2016 році Україна посідала 85 місце (рівень індексу становив 0,53) зі 180 країн спостереження. Натомість Естонія посіла 9 місце (рівень індексу – 0,83), Росія – 28 місце (рівень індексу – 0,74), Польща – 38 місце (рівень індексу – 0,69). Аналіз складників індексу засвідчив більш високий рівень цифрової адаптації вітчизняного бізнесу (DAI Business Sub-index – 0,67) порівняно з рівнем цифрової адаптації громадян (DAI People Sub-index – 0,47) та урядових послуг (DAI Government Sub-index – 0,47).

За даними Глобального індексу підключення у 2019 році Україна посідала 50 місце серед 79 країн світу. Найкращий показник серед країн-сусідів демонстрували Естонія (21 місце), Чехія (25 місце) та Литва. Зазначимо, що автори Індексу віднесли Україну до категорії «Послідовники», тобто країн із середнім рівнем використання сучасних цифрових технологій (ІКТ, швидкісний Інтернет, хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект). Однак, на відміну від інших країн, Україна має досить високий рівень використання ІКТ у господарській діяльності за дуже низького рівня ВВП на душу населення.

За рівнем сприятливості ведення цифрового бізнесу Україна займає позицію, гіршу за 42 місце (оскільки в рейтингу Ease of Doing Digital Business представлено розрахунки для 42 країн світу). Натомість Естонія займає 16 місце, Чехія – 25 місце, Польща – 26 місце [8].

Не дивлячись на все, Україна має доволі потужні потенційні можливості зайняти міцні позиції на міжнародних ринках в умовах цифровізації. Про це свідчать такі її сильні сторони: українська ІТ є одним з світових лідерів; конкурентні переваги в галузях, що передбачають активне впровадження цифрових технологій; значна концентрація високотехнологічних і дослідницьких підприємств; потужна система продукування нових актуальних знань; висока якість підготовки фахівців за спеціальностями, які є актуальними в умовах четвертої промислової революції.

Отже, в умовах швидкого розвитку інформаційного суспільства та проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя людей цифрова економіка перетворюється в рушійну силу економічного зростання. Виявлення й попередження ризиків цифрової трансформації економіки дозволить зберегти безпеку держави й забезпечити стабільний розвиток країни в період четвертої промислової революції.

Література

1. Бойчук І. Цифровізація як перспектива впровадження інноваційних змін у сучасній економіці. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. (20 квітня 2022 р. м. Черкаси). — Черкаси: ЧДБК, 2022. – С. 128 -130.
2. Голобородько А. Соціально-економічні передумови та причини розвитку цифрових трансформацій економіки. ВІСНИК Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький, 2022, №4 (308). С. 125-130
3. Головач Л. В. Вплив цифровізації на економіку та суспільство в умовах війни Упровадження сучасних педагогічних технологій в умовах цифровізації економіки та

суспільства: регіональний вимір: Матеріали регіонального науково-практичного семінару (2 червня 2022 р.). Біла Церква: БІНПО ДЗВО УМО НАПН України, 2021. – С. 20-27

4. Ілляшенко С.М., Ходарева В.А., Піпія Л.Т. Перспективи України на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. Харків, 2022. – С. 533-534

5. Козіцька Н.О. Інформаційна безпека в умовах цифрової економіки: Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – Режим доступу: https://science.lpnu.ua/mipu/abstracts

6. Левковська Л., Добрянський О. Сутнісно-смислова характеристика передового іноземного досвіду формування інтегрованих систем оцінки рівня економічної безпеки на загальнонаціональному рівні (2022). ESSENTIAL AND SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS OF ADVANCED FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF INTEGRATED SYSTEMS FOR EVALUATION OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY. Economic Forum, 1(3), С. 119-125.

7. Онищенко С. В., Маслій О. А. Ризики та загрози в умовах цифровізації: безпековий аспект. II International Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings, May 24th, 2019. Le Mans, France : Atlantis Press, 2019. P. 54–56

8. Семеног А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Суми: Сумський державний університет, 2020. – С. 38-43.

Наукове видання

«Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»

Збірник тез доповідей

II Міжнародної науково-практичної конференції

Присвяченій 60-річчю

Хмельницького національного університету

Українською, англійською, польською, німецькою

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 25,98

В авторській редакції Всі права захищенні.
Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.

Віддруковано з оригіналів замовника
ФОП Корзун Д. Ю.

Видавець: ТОВ «Нілан-ЛТД»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК 4299 від 11.04.2012 р.
21000, м. Вінниця, Немирівське шосе, 62 А
тел.: 0 (800) 33-00-90, (096) 97-30-934, (093) 89-13-852, (098) 46-98-043.