The cover features a minimalist design with three overlapping blue circles of varying sizes and shades (dark blue, medium blue, light blue) positioned in the top-left, top-right, and bottom-right corners. Thin, light blue diagonal lines intersect the circles and extend across the page.

Управління персоналом в інституційній економіці

Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів,
аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю

28 квітня 2021 року

КПІ ім. Ігоря Сікорського

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Кафедра теоретичної та прикладної економіки

ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра транспортного менеджменту і логістики

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки та фінансів підприємства

МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІНАНСІВ

УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ, Словаччина

ВИЩА БІЗНЕС-ШКОЛА ТУНІСУ, УНІВЕРСИТЕТ МАНУБИ, Туніс

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ, м. Бидгощ

БІЛОСТОЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Білосток, Республіка Польща

Управління персоналом в інституційній економіці

Матеріали II Всеукраїнської науково-
практичної конференції студентів,
аспірантів і молодих вчених з
міжнародною участю
28 квітня 2021 року

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

УДК 005.95/.96 (477)(06)
ББК 65.050.2 (4Укр)я431
У67

Рекомендовано до друку на засіданні Кафедри теоретичної та прикладної економіки Факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Протокол No 10 від 28.04.2021 р.)

У67 **Управління персоналом в інституційній економіці:**
матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною
участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209с.

Укладач, відповідальний редактор

Є.А. Удовицька
Т.П. Лободзинська

Верстка і редактура:

О.А. Шевчук
Є.А. Удовицька
Т.В. Павленко
Л.С. Борданова

Учений секретар конференції:

Т.П. Лободзинська

У збірнику подано матеріали науково-дослідницької роботи учасників II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю «Управління персоналом в інституційній економіці», що відбулася 28 квітня 2021 року.

Відповідальність за науковий рівень тез доповіді, обґрунтованість висновків, а також, достовірність результатів і дотримання авторських прав несуть автори.

Всі права захищено

УДК 005.95/.96 (477)(06)
ББК 65.050.2 (4Укр)я431
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

Секція 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
Білорус Т.В. ІДЕНТИФІКАЦІЯ КАДРОВИХ МОТИВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ	8
Видиборець М.А. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ КОМПАНІЇ.....	11
Воржакова Ю.П., Фурманець В.В. СИСТЕМА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ЗА ВИДАМИ ПОТРЕБ.....	13
Гаврилюк О.С. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	16
Дейнека К.А. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	18
Дубінецька І.О. ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ.....	21
Дученко М.М. Лисакова І.В. ЧИННИК НОВИЗНИ В КРЕАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	23
Єрешко Ю.О. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	26
Єршихін С., Рощина Н.В. «ЕКОНОМІКА СУПЕРЗІРОК» ТА ЗРОСТАННЯ НЕРІВНОСТІ	29
Кисляк В.В., Лободзинська Т.П. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ З НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	31
Мураста К.С. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
Обелець Т.В., Телєгіна Д.М. СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ КОНФЛІКТУ.....	35
Павленко Т. В., Хмара Д.В. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ..	37
Парубець Д.А, Лободзинська Т.П. ОСНОВНІ ТРЕНДИ ЗМІНИ ЗАЙНЯТОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН.....	40
Семенченко Н.В., Мартинков С.В. DEMATEL ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА	42
Стрілець М.І., Кабалик М.О. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ	44
Телєгіна Д.М. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	46
Трофименко О.О. ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0.....	48
Тульчинська С.О., Солосіч О.С. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЕЗПЕКОВОГО ПІДХОДУ	50
Федірко Ю.І. ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ	51
Хринюк О.С., Солосіч О.С. Місяйло О.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	54
Цаллагов В.В. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	56
Шкробот М.В., Дога А.О. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
Шляхова І., Бублік Є., Шевчук О.А. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І МОТИВАЦІЯ.....	62
Секція 2. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ	65
Болотов В.В. ПРОБЛЕМА ДОСТАТНОСТІ МІНІМАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	66
Васильєва Ю.В., Дергалюк М.О. ПОЛІТИКА ДОХОДІВ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УКРАЇНІ	69
Гук Р.А., Лободзинська Т.П. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	72
Дужак В.В., Обелець Т.В. РОЛЬ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В РЕГУЛЮВАННІ РИНКУ ПРАЦІ.....	74
Климович О.Р., Дергалюк М.О. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	77
Кузнецов О.Д. ФАКТОРИ УСПІХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	79

Кучманич Д.М. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ НА ВЗАЄМОДІЮ МАЙСТЕР-КЛІЄНТ У БЬЮТІ-ІНДУСТРІЇ.....	81
Лашкул В.В. ДОХОДИ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ.....	84
Лозова В.А., Дученко М.М. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СТВОРЕННІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.....	86
Погребняк А.Ю., Васлаух А.А., Кузнєцова К.В. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	89
Расторгусв І.О. ДЕФІЦИТ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ.....	92
Snen Cyrine SOVEREIGN RISK, BANKING STABILITY AND REGULATION: LINKAGES AND IMPACTS.....	94
Dana Mohamad Bachlah, Udovytska E.A. THE IMPACT OF STAFF LOYALTY ON PRODUCTIVITY.....	96
Domenica Haro, Udovytska E.A. EMPLOYMENT RELATIONSHIP IN THE BIOTECHNOLOGY INDUSTRY.....	97
Marouf Abdalrahman, Udovytska E.A. TRAINING NEEDS ASSESSMENT AT THE MANUFACTURING ENTERPRISE.....	99
Mohammad Obaid, Udovytska E.A. TOTAL REWARD SYSTEM AT THE MANUFACTURING ENTERPRISES.....	101
Секція 3. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	103
Артеменко Л.П., Полова Д.В. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
Борданова Л.С., Омельчук В.І. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	106
Воржакова Ю.П., Лінива І.С. «ДІАМАНТИ» ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	109
Грінько І.М. ЗАДІЯННЯ СВІТОВИХ ТЕХНІК І ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ 4.0.....	112
Дергалюк М.О., Вербова О.С. АУТСТАФІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ.....	115
Дергалюк М.О., Дорошенко О.С. СИНДРОМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ: ПРИЧИНИ, ПРОЯВИ, НАСЛІДКИ ТА ПРОФІЛАКТИКА.....	117
Дроботун М.Ю., Фролагіна Д.О. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	120
Іваницька Л.С., Погребняк А.Ю. ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	123
Іляш О.І., Цимбал А.В. ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ".....	127
Кійко М.В., Лободзинська Т.П. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
Лазоренко Т.В., Асатрян К.Т. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ.....	134
Майдан М.А., Лободзинська Т.П. ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ.....	137
Павленко Т.В., Калюк І.В. РОЛЬ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ У ЗАЛУЧЕННІ ТА УТРИМАННІ ТАЛАНТІВ.....	139
Петрович Н.Г., Удовицька Є.А. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	142

Погребняк А.Ю., Поповска А.І., Попова О.В. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	144
Попова О.В., Поповска А.І., Погребняк А.Ю. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	147
Прокопенко В.А., Погребняк А.Ю. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ТАПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..	150
Розбейко К.В. МЕНЕДЖМЕНТ ЕМОЦІЙНОГО НАСТРОЮ КОМАНД, ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА РОСТУ ПРОДУКТИВНОСТІ В ІТ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19	153
Рощина Н.В., Мартинков С.В. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ІТПРОЕКТУ, ЯК АСПЕКТ КЕРУВАННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	156
Скремінський М.В. ЯК ПІДВИЩИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ	158
Терещенко Р.Ю. ФАКТОРИ, ЩО ЗНИЖУЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	161
Харченко О.М., Білорус Т.В. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РІЗНИХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ	163
Цимбал А.В. ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ДОСВІД ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"	166
Штик М.В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ	171
Awida Marina, Udovytska E.A. CAREER DEVELOPMENT PLAN (CDP)	173
Brizy Kim, Udovytska E.A. ADVANTAGES OF THE ON-THE-JOB TRAINING.....	175
Sani Ahmed, Udovytska E.A. BUILDING TEAM-NETWORK DURING THE PANDEMIC	176
Секція 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ	178
Бірюкова В.С., Кошова І.О., Борданова Л.С. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ КРАЇН-СУСІДІВ ТА КРАЇНЗ НАЙВИЩИМ РІВНЕМ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	179
Борданова Л.С., Бірюкова В.С. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ КАДРІВ.....	181
Борданова Л.С., Засєдательєва Я.О. АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	183
Клименко Я.В. ЗМІНИ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	185
Кошова І.О., Борданова Л.С. ЗАРОБІТНА ПЛАТА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	188
Козлов Є.А. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД».....	190
Крюкова Т.В. ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	193
Лаврінєнко Є.А. БОРОТЬБА З КОРУПЦІЙНОЮ РЕНТОЮ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	196
Михієнко А.А., Удовицька Є.А. ІНДЕКС ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ	198
Погребняк А.Ю., Сімонова Д.Д., Торкіна А.С. АНТИКРИЗОВІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	201
Федькова К.В. ОСНОВНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.	203
Цуркан Т.С. ЕМОЦІЙНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	205
СКЛАД НАУКОВОГО КОМІТЕТУ.....	207
СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ	209

Секція 1.

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Білорус Т.В.
к.е.н., доцент
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КАДРОВИХ МОТИВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

В сучасних умовах господарювання спостерігається позитивна тенденція серед вітчизняних організацій щодо зростання акцентування уваги до питання визначення та задоволення потреб, мотивів та інтересів своїх працівників. Керівники організацій чітко усвідомлюють, що готовність працівника до максимальної трудової активності та віддачі, покращення ставлення до праці та реалізації набутих знань, здібностей, умінь, навичок – все це є результатом ефективної мотиваційної політики компанії.

Мотивація персоналу з точки зору управління - це в першу чергу сфера фахової практичної діяльності, що передбачає вироблення методів та засобів впливу на поведінку працівників організації та полягає у формуванні в них стимулів до праці з метою досягнення особистих і корпоративних цілей [1].

Процес управління мотивацією персоналу це досить складний процес, пов'язаний з мінливістю та неочевидністю активних потреб працівників, їх структурованістю та важливістю для кожної конкретної людини, а також з наявністю різних способів та шляхів їх задоволення. Всі ці фактори призводять до зростання ймовірності настання кадрових ризиків в системі мотивації персоналу.

Мотиваційні ризики – це ймовірність настання негативних чи позитивних результатів діяльності організації, внаслідок невідповідності діючої системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників (працівника).

В основу класифікації ризиків при мотивуванні персоналу, яка запропонована цілою низкою вітчизняних науковців, покладено такі критерії як: час виникнення, основні чинники виникнення, рівень ризиків, характер наслідків, сфера виникнення. Це дозволило авторам виокремити дві групи ризиків: якісні та кількісні. До якісних ризиків віднесли: ризик потреб, стимулів і мотивів. До кількісних ризиків віднесено так званий ризик ресурсного забезпечення, який пов'язаний з недостатністю чи відсутністю певних ресурсів (приміром, фінансових, матеріальних, інформаційних), необхідних для здійснення мотивування [2], [3].

В своєму дослідженні ми зупинимося саме на категорії якісних ризиків мотивації персоналу, оскільки кількісні, на нашу думку, в більшості своїй є результатом мотиваційної політики організації та відповідно легше піддаються процесу управління.

Виникнення якісних ризиків в системі мотивації персоналу пов'язане з існуванням невідповідності діючої в організації системи мотивації та стимулювання очікуванням працівників. Слід також наголосити на ймовірному існуванні як недостатності, так і надлишковості дії тих чи інших мотивів та стимулів, що в будь-якому випадку призводить до виникнення кадрових мотиваційних ризиків.

У дослідженні хочемо також звернути увагу на те, то більшість трудового населення зараз – це представники покоління Y та покоління Z, яке вже активно виходить на ринок. Кожне з них має певні особливості у системі цінностей.

Згідно з дослідженнями Воржакової Ю.П. [4] поколінню Y притаманні такі цінності як: свобода, творчість, розваги та громадський зв'язку, а поколінню Z: саморозвиток, індивідуалізм, свобода та креативність.

Вибір та впровадження вдалих мотивів та стимулів, на основі врахування потреб та цінностей працівників, дозволить уникнути більшості ризиків мотивації персоналу. Наразі сьогодні окрім традиційних потреб, які широко висвітлені представниками змістових теорій мотивації (Маслоу А., Альдерфером К., Герцбергом Ф, Макклелландом Д. тощо) з'являються й інші, що потребують значної уваги, особливо при формуванні системи мотивації персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Портфель мотиваційних ризиків та заходи щодо їх мінімізації*

Мотив аційний ризик	Заходи мінімізації ризиків
Ризик незадоволення потреби у творчості, новизні, креативності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формулювання нових, творчих, нестандартних завдань ✓ залучення співробітників до вироблення нових ідей у рішенні виробничих проблем ✓ стимулювання та висока оцінка виявленої ініціативи, творчого ставлення до справи ✓ введення інновацій у компанії ✓ створення умов для отримання нового професійного досвіду, направлення на навчання ✓ підтримання впевненості у власних силах, надихання працівників на високі досягнення і здолання труднощів ✓ підтримка креативного лідера
Ризик незадоволення потреби у незалежності і свободі	<ul style="list-style-type: none"> ✓ надання самостійності ✓ надання можливості виступити експерт том при оцінці нових проектів ✓ створення умов для прийняття співробітником самостійних рішень ✓ надання права висловлювати власну позицію ✓ доручати кращим підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі ✓ делегування повноважень
Ризик незадоволення потреби у престижі	<ul style="list-style-type: none"> ✓ створення та підтримка бренду компанії роботодавця ✓ підтримка успішності та надійності компанії ✓ створення стильної корпоративної символіки ✓ просування іміджу компанії в суспільстві ✓ позитивна оцінка зовнішнього вигляду працівника ✓ забезпечувати гідні, комфортні умови на роботі, адекватну оплату праці, зовнішні символи службового статусу (назви посад, титули, звання)
Ризик незадоволення потреби у радості і задоволенні	<ul style="list-style-type: none"> ✓ демонстрація ділового оптимізму, енергійність ✓ створення емоціонального комфорту, зниження конфліктності ✓ підтримка і заохочення радісних і енергійних співробітників ✓ створення сприятливих умов для роботи ✓ звернення до співробітників відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні

Продовження табл. 1

Ризик незадоволення потреби у конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формулювання амбіційних завдань, які дають можливість проявити себе у порівнянні з іншими працівниками ✓ задавання кар'єрної перспективи (розширення повноважень, підвищення бонусів) ✓ участь у процесі прийняття рішень успішних та активних співробітників ✓ система звань для успішних співробітників ✓ вироблення об'єктивних критеріїв оцінки результатів роботи співробітників, які змагаються між собою і порівняння їх успішності ✓ врахування фактора справедливості в оцінці співробітників, які змагаються ✓ відзначення успішних співробітників та їх досягнень
Ризик незадоволення потреби у емоційній нарузі і ризику	<ul style="list-style-type: none"> ✓ формулювання складних завдань, які примусять їх працювати з напруженням ✓ підкреслення персональної відповідальності за виконання складних завдань ✓ заохочення розумного ризику ✓ направлення на презентації і тендери та ін.

*складено автором на основі [5]

Врахування усіх розглянутих мотиваційних ризиків та заходів щодо їх мінімізації при формуванні системи мотивації та стимулювання персоналу дасть можливість максимально задовольнити індивідуальні потреби персоналу та досягти цілей діяльності організації. Розглянута ідентифікація мотиваційних ризиків слугує підґрунтям для подальшого їх оцінювання та розробки ефективного інструментарію управління кадровими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Колот, А. М., Цимбалюк, С.О.(2011). Мотивація персоналу : підручник. / К. : КНЕУ, 2011. 397. <https://core.ac.uk/download/pdf/197239973.pdf>
- [2] Живко З.Б., Чернобай Л.І., Чернобай Д.А. (2017). Ідентифікація ризиків при мотивуванні персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Випуск 2. С. 179-189. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1098>
- [3] Сай Л.П., Пшик-Ковальська О.О. (2017). Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. *Ефективна економіка* № 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718>
- [4] Воржакова Ю. П. (2019). Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. № 16. С. 234-241. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_27
- [5] Гайдученко С. О. (2013). Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». *Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова* X. 111 с. <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%D0%9B%20%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%BC%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202013.pdf>

Видиборець М.А.
 УМ-01, ФММ
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ КОМПАНІЇ

Співробітники є невід'ємною частиною будь-якої організації. Дуже часто успіх компанії залежить саме від їх щастя.

Кожен бізнес прагне бути максимально продуктивним. Існує багато досліджень, які говорять про те, що щасливіші працівники, як правило, є більш продуктивними. У дослідженні, проведеному в Університеті Уоріка, було проведено три різні експерименти, у рамках яких, випадково відібрані особи, які були задоволені умовами своєї роботи, виявили приблизно на 12% вищий рівень продуктивності, ніж інші. Також виявилось, що нижчий рівень щастя відповідає нижчій продуктивності праці, що привело дослідників до висновку, що існує причинно-наслідковий зв'язок між щастям та ефективністю. [1]

Американська аналітична та консультативна компанія Gallup провела опитування у понад 140 країнах світу, щоб дізнатись як ступінь задоволення робітників впливає на дохід компанії та шляхи заохочення працівників. Вони запропонували таку класифікацію:

1) Активні співробітники, які задоволені тим, чим займаються і лояльні до компанії, в якій працюють. Вони стимулюють продажі завдяки своїй продуктивності та креативним ідеям.

2) Незацікавлені співробітники, які не відчувають зв'язку з компанією і виконують роботу без особливого бажання чи натхнення.

3) Абсолютно незацікавлений та невмотивований персонал, який не лояльний до компанії і байдужий до власної роботи. Ця категорія людей приносить відповідні погані результати.

Дослідження Gallup стверджує, що близько 87% працівників у всьому світі не відносять себе до першої категорії. [2]

Щоб змінити цю ситуацію, було виведено декілька порад для управлінців, які допоможуть створити приємну та мотивуючу робочу атмосферу:

- Забезпечити рівність можливостей

Ніхто в організації не повинен зіткнутися із дискомфортом та обмеженнями, пов'язаних із віком, статтю, расою чи релігією. Кожен повинен відчувати, що цінують його внесок в роботу компанії. Повинна бути присутня здорова конкуренція та без-упереджене ставлення до усіх в колективі.

- Винагороджувати за добре виконану роботу

Будь-яка людина працює краще, коли її досягнення визнаються. Тому в компанії повинна бути система винагородження за належну працю, щоб мотивувати співробітників.

- Підвищення кваліфікації

Кваліфікований працівник – це безцінний актив, і чим більше він буде вдосконалювати свої навички, тим вигідніше це буде для організації. Компанія може відправляти своїх робітників на різноманітні курси та тренінги чи програми сертифікації. Це допоможе вам відповідати всім тенденціям та інноваціям на ринку, освоювати сучасні технології та вигравати у конкурентній боротьбі.

- Підвищення заробітної плати

Гроші є одним із найважливіших факторів, які впливають на рівень віддачі та мотивації співробітників. 46% нових працівників залишають організацію протягом 18 місяців через низьку зарплату. Компанії повинні своєчасно оцінювати результати діяльності співробітників, і якщо виявиться, що вони дуже добре виконують свою роботу, то слід відповідно підвищити зарплату. Це дозволить їм відчувати, що їх час і зусилля справді цінуються і визнаються. Крім того, це зменшить коефіцієнт плинності працівників, і вони, швидше за все, залишаться в компанії на довгий час.

– Підтримка зворотного зв'язку

Слід питати у підлеглих про те, як вони ставляться до роботи, своїх колег, керівників та чи задоволені вони умовами. Відгуки допомагають виявити основні проблеми в колективі, рівень розвитку корпоративної культури в цілому. Можуть мати місце індивідуальні зустрічі для вирішення особистих питань чи конфліктів. Здорова атмосфера в колективі підвищить рівень продуктивності і, відповідно, рівень прибутку.

– Тімбілдинг (командотворення)

Люди – соціальні істоти, які краще працюють саме в групах. Тому компанії важливо заохочувати теплі відносини на робочому місці, оскільки це поліпшить соціальне життя працівників. Наявність товаришів на робочому місці покращує загальне ставлення працівників до своєї роботи.

Загалом, найголовніша порада для підвищення задоволеності ваших підлеглих – це прислуховуватись до них. Якщо ви виявили, що вони працюють без ентузіазму, розробіть план збільшення їхньої участі в житті компанії, використовуючи вищезазначені засоби. Ваші співробітники впливають на ваші продажі, і вони повинні бути задоволеними, щоб працювати ефективно. Можливо, ви не зможете забезпечити їх безкоштовним харчуванням, спортзалом чи оплачуваними відпустками, але здорова та позитивна атмосфера на роботі може значно покращити ситуацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] Oswald, Andrew J. Proto, Eugenio and Sgroi, Daniel. (2015) Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4). pp. 789-822 doi/10.1086/681096

[2] Jim Clifton (2017) *State of the global workplace* (Gallup report)

<https://www.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>

Воржакова Ю.П.
к.е.н., старший викладач
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Фурманець В.В.
студент гр.УВ-71, ФММ
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

СИСТЕМА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ЗА ВИДАМИ ПОТРЕБ

На сьогоднішній день підприємства функціонують у досить конкурентному середовищі. В значній мірі цьому сприяли розвиток науково-технічного прогресу та дослідження у сфері менеджменту. Тому для того, щоб досягти переваг порівняно з іншими підприємствами, керівникам необхідно розробляти комплекс заходів, що покликані підвищити не лише ефективність виробництва (покращення обладнання, зміна технологій), а й продуктивність працівників.

Працівник у своїй трудовій діяльності керується рядом потреб, котрі бажає задовольнити. Перед управлінцями постає завдання щодо спостереження за персоналом та задоволенням цих потреб. При цьому дуже важливо проводити постійно моніторинг, оскільки мотиваційний механізм, що спрацював один раз за певних умов навряд чи буде ефективним весь час. В основному це пов'язано з тим, що у працівників протягом усього проміжку часу роботи на підприємстві різні потреби. Тому менеджерам необхідно гнучко підходити до питання мотивації. Досягти вирішення даної проблеми можливо за рахунок використання системи методів мотивації побудованої за видами потреб (рис. 1) на основі класифікації методів мотивації В.П.Сладкевича[1, с. 80] і О.В. Крушельницької [2, с. 19] та піраміди потреб Маслоу [3].

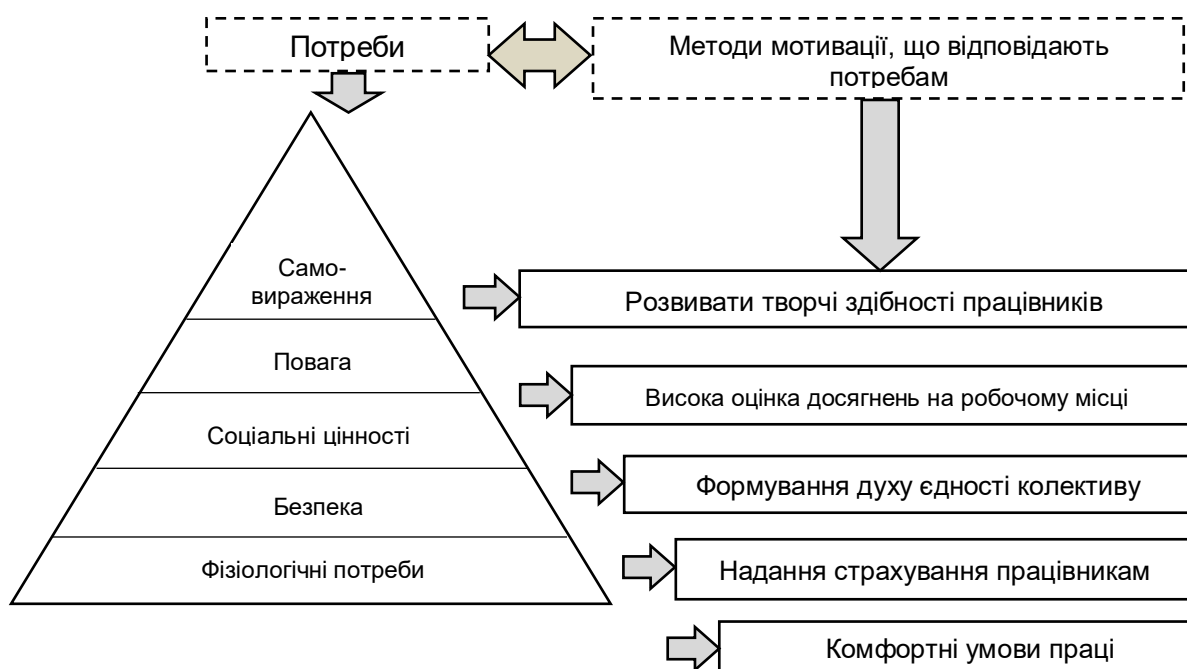


Рис. 1. Система методів мотивації за видами потреб

Запропонована вченим класифікація базується на ієрархічній моделі потреб людини сформованої А. Маслоу. Відповідно до неї, людина в першу чергу бажає задовольнити свої первісні фізіологічні потреби і лише коли вони хоча б частково задоволені, відчуває потреби у визнанні та можливості виразити себе, як особистість. Розуміння даної моделі відкриває для керівників можливість ефективно будувати стратегію та підходи управління персоналом.

В першу чергу використання системи методів мотивації вимагає від менеджера детального аналізу персоналу. Оскільки необхідно зрозуміти на якому шаблі ієрархії знаходяться потреби працівників в конкретний момент часу. Адже неправильна оцінка може призвести до створення неефективного мотиваційного механізму і в цьому випадку будуть даремно витрачені ресурси компанії. Наступним етапом є визначення набору методів за допомогою яких відбуватиметься мотивація працівників. Кожному із рівнів піраміди відповідає свій унікальний набір методів, тому доцільно розглянути кожний із них. Найнижчі рівні потреб (фізіологічні та потреби в безпеці) можна віднести до базових, котрі людина бажає задовольнити швидше за всі. Забезпечити задоволення даних потреб керівники можуть за допомогою низки методів: виплата заробітної плати вище прожиткового мінімуму, створення умов для продуктивної праці (належний рівень освітлення та температури, шумоізоляція, кондиціонування приміщень, захист від дії шкідливих речовин та радіохвиль), надання системи соціального страхування, охорона периметру робочої зони, не залучати працівників без відповідної кваліфікації до виконання особливо небезпечних завдань. Створення сприятливих умов праці є першочерговим завданням управління. Тому використання зазначених методів менеджерами є обов'язковим.

Наступною сходинкою піраміди потреб виступають соціальні цінності. Людям надзвичайно важливо бути частиною соціуму, переживати почуття приналежності до чого-небудь або кого-небудь. В колективі на підприємстві ці цінності проявляються в необхідності працівників спілкуванні з колегами, встановленні дружніх стосунків та розумінні важливості справи, яку вони роблять. А тому і методи, що передбачається використовувати для задоволення таких потреб, мають бути сфокусованими у даному напрямку. Яскравим прикладом є створення корпоративної культури та використання фірмового стилю (може проявлятися у формі одягу, наявності гімну та прапора компанії або дотримання певних традицій). Не менш важливо вміти створити дух єдності колективу. Досягти цього можна даючи працівникам роботу, котра дозволяла б спілкуватися один з одним та наголошувати на важливості внеску кожного учасника компанії. Враховуючи сучасні тенденції, працівники, під час вибору робочого місця, почали набагато більше віддавати перевагу саме критеріям, що відповідають дружньому колективу та визнанню досягнень на робочому місці над заробітною платою. А тому менеджерам варто звертати особливу увагу на дану групу потреб, якщо вони хочуть залучати високопрофесійних спеціалістів.

Повага до працівників та повага до справи, яку виконуєш беззаперечно відіграє одну з найголовніших ролей. Без дотримання цієї важливої деталі, використання будь-яких методів, що забезпечують задоволення інших потреб не матимуть змісту. Неважливо наскільки комфортними будуть умови праці, якщо кожного дня приходячи на роботу працівник відчуватиме зверхнє ставлення. Повага до себе та оточуючих є основою здорових стосунків та продуктивної атмосфери в колективі. Їх досягнення ставить перед керівництвом ряд важливих управлінських задач, котрі можна вирішити за допомогою низки

методів. Серед них варто виділити надання можливостей кар'єрного просування, залучення працівників до формування тактичних та стратегічних цілей організації, делегувати повноваження рядовим працівникам та заохочувати прояв ініціативи на робочому місці.

Останньою сходинкою в піраміді потреб виступає необхідність у самовираженні. Іншими словами у людини виникає бажання «бути частиною чогось більшого, ніж ти є та використати весь свій потенціал на повну». Зазвичай цього рівня досягти найважче, і насправді в будь-якій компанії частка таких людей надзвичайно мала. Такі працівники по справжньому отримують задоволення від професії, котрою займаються та розуміють важливість їх роботи для оточуючих. Всі їх намагання спрямовані на створення проривних підходів в управлінні, створенні технологій або нових продуктів, що приречені на високий попит з боку споживачів. Тому надзвичайно важливо вміти правильно забезпечити підтримку та розвиток таких працівників. Це, мабуть, одне із найскладніших завдань, котре може виникнути перед менеджером в процесі управління персоналом. Але незважаючи на вищесказане, існують певні методи, що дають змогу знайти спрямованість щодо управління такими працівниками. Зокрема варто виділити надання працівникам роботи, що потребувала б від них повної віддачі, але при цьому існувала свобода вибору щодо засобів для її вирішення. Важливо забезпечити можливість для навчання працівників з метою розкриття їх потенціалу, а також заохочувати прояви креативності та нестандартного мислення. Чудовим рішенням також може бути залучення персоналу до громадської діяльності в межах компанії.

Усі вищезгадані методи мотивації за видами потреб можуть бути скомбінованими між собою. Менеджерам в управлінській практиці не обов'язково застосовувати лише ту групу методів, котра, на їх думку, найбільш характерна для персоналу компанії. Напроти доцільно вміти поєднувати різні методи, оскільки, як уже зазначалося, кожен працівник має різні потреби, а тому по різному вмотивований. Використання даного інструменту дає надзвичайно велику гнучкість в управлінні та дозволяє якомога ефективніше використовувати людські ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Сладкевич В.П. (2001). Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К.: МАУП. С. 160-163.
- [2] Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2005). Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 308 с.
- [3] Abraham H. Maslow (1954) Motivation and personality /Harper & Row, Publishers, Inc. 399 p.

Гаврилюк О.С.
*студент гр. УМ-01, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах господарської діяльності питання управління персоналом стає ще більш і більш актуальним. Достатнє забезпечення необхідних робочих ресурсів, раціональне використання, високий рівень продуктивності праці має велике значення для підвищення ефективності будь-якої компанії. А саме, керівництво персоналу є найпотужнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку компанії. Тому існує потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом, з урахуванням вимог ринкової економіки.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно проаналізувати та враховувати конкретні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Велике значення для кожної компанії, незалежно від організаційної та правової форми, має методологію оцінки, яка дозволяє передбачити поточну ситуацію компанії з питань управління персоналом у поточній ситуації, визначити недоліки та рекомендації щодо підвищення ефективності.

В сучасних умовах ринкових відносин ефективність використання персоналу заслуговує на особливу увагу організацій. Передбачається, що він повинен бути помічником керівників управління у визначенні кадрових ресурсів і можливостей організації, є основою для розвитку способів підвищення ділової активності підрозділів, виявлення положень ефективності їх економічної діяльності соціологічні дослідження і реалізація їх результатів.

Управління персоналом - це багатогранний і надзвичайно складний процес, який має певні особливості і закономірності. Їх знання важливі для менеджерів і фахівців сучасного виробництва, співробітників персоналу і соціального розвитку для постійного поліпшення якості та ефективності праці. Цей процес включає в себе цілий ряд заходів, пов'язаних з професійним просуванням співробітників і формування персоналу, а також його планування, аналізом показників праці, витрат на персонал, вивченням трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку персоналу, наданням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємозв'язків в колективі, запобіганням конфліктів.

В рамках сучасних економічних і політичних умов розвитку і радикальних змін в соціально-економічному стані суспільства видатна роль відводиться в управлінській діяльності. Таким чином, управлінська складова, її ефективність і якість стають основними конкурентними перевагами господарського суб'єкта будь-якої форми і типу власності, зокрема, і визначення чинників стратегічного розвитку економіки і суспільства, в цілому. У той же час рівень якості сучасного управління визначається станом і рівнем розвитку суспільства, економіки, науки і освіти, тобто якість управлінської активності є прямим результатом стану і позитивних соціально-економічного, культурно-історичного розвитку суспільства [1, с. 138].

Існує багато концептуальних трактувань категорій «управління персоналом». В економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як

комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [2, с. 295]. Маслов Е.В. визначає управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу[3, с 41].

Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах для підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах України використовуються такі методи:

- грамотний підбір кадрів;
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільної зайнятості;
- висока організація робочих місць;
- раціональне плануванням робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури і створення затишного психологічного мікроклімату.

Забезпечення економічної ефективності в галузі управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (наприклад, збільшення обсягів виробництва) при обмеженості трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації [4, с.161].

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості та закономірності й повинен мати системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи.

Раціональне використання трудових ресурсів відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя населення. Тому від того, наскільки раціонально він сформований, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Кузнецов, Э. А. (2013). Историк-экономист С.Я.Боровой и проблемы современной истории экономики. Бахва.
- [2] Мочерний, С. (Ред.). (2000). Економічна енциклопедія: У трьох томах (Т. 2). Видавничий центр «Академія».
- [3] Маслов, Е. В. (2001). Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. ИНФРА-М..
- [4] Балабанова, Л. В. (2011). Управління персоналом : Підручник. Центр учбової літератури.

Дейнека К.А.
студентка гр. УП-71, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Значна роль в забезпеченні конкурентоспроможності, або виконанні будь-яких послуг та робіт, відводиться системі управління персоналом. Останнім часом значно розширили свої можливості не тільки служби з підбору персоналу, а й кадрові технології. Для вирішення поставлених на підприємстві завдань, керівник має виявити наскільки ефективно використовуються трудові ресурси, чи є діюча структура кадрів оптимальною.

Головним фактором підвищення продуктивності підприємства є забезпечення його кваліфікованою робочою силою. Для цього необхідно проаналізувати трудовий потенціал робітників. Щоб досягти максимально ефективного використання трудових ресурсів підприємства, необхідно розробляти та удосконалювати систему управління персоналом. Дана умова досягається шляхом реалізації раціональної кадрової політики і стратегії [1].

Кадровий потенціал працівника – це особисті фізичні та духовні якості людини, що дозволяють використовувати його працю найбільш ефективно, досягаючи найвищих результатів у вдосконаленні своєї праці. Досліджуючи потенціал окремо взятої людини, слід зазначити, що розвиток особистих якостей полягає у застосуванні системи пов'язаних між собою рушійних мотиваційних та освітніх сил, духовного розвитку і самооцінки. Використання комплексного підходу, з урахуванням економічних, психологічних, соціальних та інших факторів сприяє вирішенню проблеми відтворення кадрів.

Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу являє собою складну систему, що включає безліч елементів. Побудова даної системи є досить складним процесом. Роль для виконання цього завдання відводиться, як правило, службам з управління персоналом або кадровим службам. Дана система включає в себе низку процесів, реалізація яких дозволяє створити надійний і конкурентоспроможний колектив.

Реалізація кадрового потенціалу працівників підприємства в сучасних умовах розвитку виробництва передбачає впровадження таких технологій, які забезпечать вдосконалення і розвиток трудового, творчого, розумового потенціалу працівників з метою досягнення необхідного результату. Опишемо докладніше особливості технологічного підходу до розвитку кадрового потенціалу:

1) при розробці та впровадженні кадрових технологій необхідно враховувати зміст певної кадрової функції;

2) кадрові технології забезпечують деталізацію дій в межах необхідної кадрової функції; таким чином, технологія визначає напрямок руху системи через взаємодію складових її частин; подальше планування послідовності операцій здійснюється, виходячи з отриманого результату;

3) окремі елементи технології мають властивість взаємозамінності, залежно від поставленої мети і завдань;

4) розробка кадрових технологій дозволяє вдосконалити функції, підвищити їх ефективність, сприяє скороченню витрат сил, засобів, часу.

Ще один важливий фактор, що впливає на розвиток кадрового потенціалу, – навчання працівників. Таким чином, трудовий процес, націлений на зміни, інновації, вирішення проблем, вимагає постійного відновлення знань, розвитку здібностей і трудових навичок працівників.

Зазначимо також, що для досягнення максимального ефекту реалізації кадрового потенціалу необхідно виконання наступних умов [2]:

- наявність певних знань, навичок та вмінь;
- мотивація до освіти;
- особисті якості, які спонукають до самоосвіти, особистісного зростання, до групової роботи в колективі, до формування внутрішньої мотивації.

Головним при пошуку напрямків розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору, поповнення знань у сфері управління персоналом, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки. Застосування сучасних технологій визначають успіх діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Актуальним є узагальнення зарубіжного досвіду з метою його застосування на вітчизняних підприємствах. Аналізуючи різноманіття методів реалізації кадрового потенціалу на підприємстві, враховуючи їх відмінності в практичній реалізації, в тому числі, й економічної ефективності, сформулюємо основні принципи сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу:

1) людські ресурси є основним фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, збільшенні його економічної ефективності;

2) стратегічний підхід до реалізації кадрового потенціалу – в основі лежить взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку;

3) інвестиції людського капіталу – в основі цього принципу лежить визнання ефективності вкладень в розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу;

4) принцип розвитку персоналу – в даний час на будь-якому підприємстві необхідно створювати умови для безперервного навчання працівників;

5) принцип якості працездатності – створення умов для роботи відповідно до трудового законодавства, розвиток позитивної корпоративної культури, можливості для кар'єрного зростання;

6) принцип професіоналізму – даний принцип заснований на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні та практичні завдання;

7) принцип інноваційності – заснований, в першу чергу, для поліпшення організації праці персоналу, мотивації працівників, заохочення і розвитку персонал-технологій, підвищення економічної ефективності трудової діяльності.

Принципи є лише загальними концептуальними підходами в розвитку кадрового потенціалу з урахуванням економічної доцільності.

Формування правильної концепції розвитку кадрового потенціалу – процес досить складний. Організувати належним чином систему управління персоналом, здатну вивести підприємство на більш високий рівень, – справа першорядної важливості для будь-якого керівника. Слід додати, що існує безліч інших елементів системи управління персоналом, спрямованих на підвищення

економічної ефективності використання кадрового потенціалу працівників, які можуть формуватися у відповідні схеми залежно від цілей і завдань підприємства[3].

Головними напрямками сучасної концепції управління людськими ресурсами є:

- визнання головної ролі працівників;
- стратегічний підхід управління людськими ресурсами;
- вкладення інвестицій в людські ресурси;
- рівноправність і демократичність управління;
- підвищення якості життя працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- значимість професіоналізму.

Необхідною умовою конкурентоспроможної роботи будь-якого підприємства є сучасна професійна підготовка працівника. Важливу роль відіграє перекваліфікація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, також, соціально-психологічний клімат в установі, заходи стимулювання праці тощо.

Залежність різних методів підвищення кваліфікації працівників від ефективності господарської діяльності підприємства виражається економічними і соціальними показниками [3]:

Економічні показники:

- рентабельність виробництва;
- вихід валової продукції;
- якість продукції, що випускається або наданих послуг;
- витрати виробництва.

Соціальні показники:

- система оплати праці;
- соціальний пакет;
- задоволеність працею.

Отже, розвиток кадрового потенціалу являє собою складну систему, що включає безліч елементів. Для вирішення проблеми низького рівня трудового потенціалу необхідний планомірний розвиток професійних навичок працівників відповідно до потреб підприємства. Успішне ведення кадрової політики підприємства обумовлюється дотриманням певних принципів і факторів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу.

Подальших досліджень потребують напрями розвитку кадрового потенціалу щодо додаткової професійної освіти і наставництва на робочих місцях для забезпечення формування правильної концепції розвитку підприємства, де головна роль визнається за працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] dspace.mnau.edu, (2020). *Професійне навчання запорука підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці.* [онлайн]: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7026/1/yhast_conf_2020-24.pdf
- [2] ojs.dsau.dp, (2019). *Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання.* [онлайн] <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/2064>

Дубінецька І.О.
*Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Для ефективної та злагодженої діяльності на підприємстві необхідні кваліфіковані та дисципліновані люди, які будуть сприяти ефективному розвитку організації, постійному рості та конкурентоспроможності фірми на ринку. Такими особами є управлінський персонал. Управлінські кадри – важливий інструмент, який організовує, керує та контролює роботу на підприємстві.

Управлінський персонал - це працівники фірми, які керують процесом виробництва, застосовуючи при цьому розумову працю та при здійсненні своєї діяльності несуть адміністративну відповідальність.

Проблематику управлінського персоналу, а також систему його оцінки, досліджували такі науковці, як Р. Кюн, Х. Ріхтер, Ю. Макогон, Л. Семів, С. Соболев та інші [1].

Управлінський персонал можна розглядати на багатьох керуючих рівнях. Так як управлінським персоналом є і генеральний директор і директор конкретного відділу, то їх можна поділити на керівників та спеціалістів.

Головне завдання керівників - контролювати та стимулювати трудову діяльність. Керівники можуть розпоряджатись ресурсами організації, а також мають юридичне право приймати рішення. Відповідно до цієї ознаки можна класифікувати керівників на лінійних (мають уповноваження приймати рішення за усіма функціями) та функціональних (приймають окремі рішення), а також, залежно від рівня: вищі, середні та низового рівня. Спеціалісти - це персонал який виконує конкретні спеціалізовані завдання. Їх теж можна поділити:

- функціональні спеціалісти - їхня діяльність полягає в отриманні управлінської інформації (маркетологи, бухгалтери, фінансисти)

- спеціалісти-інженери - працівники цього роду виконують технічну, проектну роботу. Інформаційний результат їхньої роботи використовується для прийняття відповідних рішень (конструктори, технологи).

- технічні спеціалісти - технічно та інформаційно допомагають апарату управління (продавець-консультант, машиніст, офіціант).

Важливу увагу слід приділити оцінюванню роботи управлінського персоналу, адже саме від їх роботи залежить ефективність діяльності та відповідно прибутковість всієї фірми. На оцінювання управлінського персоналу повною мірою впливають кількісні та якісні фактори. До кількісних факторів потрібно віднести загальну чисельність управлінських працівників, тривалість робочої зміни, структура штату персоналу за статевими та віковими ознаками. До якісних ознак належать освітній та професійно-кваліфікаційний рівень, трудова активність, рівень культури персоналу.

Оцінювання персоналу необхідно здійснювати у кілька етапів:

- 1) Попередній етап - планування. На цьому етапі формують головні завдання, цілі опитування, вибирають об'єкт, розробляються тести, ситуативні завдання для оцінювання персоналу.

- 2) Оцінювання персоналу - проводиться процес оцінювання за вибраними методами, напрямками та за критеріями оцінювання, а також проводиться індивідуальне опитування кожного члена персоналу.

3) Зведення підсумків за результатами оцінювання. Отримані результати допомагають у прийнятті управлінських рішень для мотивації працівників, для підвищення продуктивності роботи, а також допомагають виявляти слабкі сторони персоналу.

Керівників рекомендовано оцінювати за швидкістю прийняття рішень у непередбачуваних стресових ситуаціях. Проте кожен керівник повинен прогнозувати усі непередбачувані ситуації, а також мати наперед підготовлений план дії для вирішення проблем. Результативність роботи керівника характеризує продуктивність та результати роботи його підлеглих.

Для детальної оцінки управлінського персоналу, а саме керівника, слід оцінювати його за такими ознаками:

- фізіологічними ознаками - вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність.
- соціально-культурні ознаки - сімейний стан, вподобання, релігійні та культурні погляди;
- організаційні ознаки - здатність до лідерства, вміння контролювати та керувати, правильно та вчасно доносити інформацію.
- професійні ознаки - здатність швидко та правильно приймати рішення, правильно аналізувати та реагувати на ситуацію.

На основі опрацьованої інформації можна запропонувати такі критерії для оцінки управлінського персоналу, які допоможуть якісно оцінити рівень керівника:

- 1) Рівень професійної кваліфікації;
- 2) Складність функцій, які виконує керівник;
- 3) Результати діяльності;
- 4) Стаж роботи на даній посаді;

Запропоновані критерії можуть бути допрацьовані на наступних етапах дослідження і можуть використовуватись як база для створення моделі оцінювання управлінського персоналу.

Отже, управлінський персонал є надзвичайно важливою ланкою підприємства, оскільки він повною мірою впливає на продуктивність та злагодженість діяльності підприємства. Тому для ефективного функціонування даної ланки необхідно проводити періодично оцінювання. Такі оцінювання дають можливість визначити професійну обізнаність, вміння керувати колективом та зробити загальні висновки щодо діяльності управлінського персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Корнійчук І. В. (2011) Ризики впровадження оцінювання ефективності роботи персоналу. *Ефективна економіка* № 8.

Дученко М.М.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Лисакова І.В.
к.п.н, доцент,
Національний педагогічний університет
імені М.П. Драгоманова

ЧИННИК НОВИЗНИ В КРЕАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасні підприємства при залученні інновацій передбачають, при всіх складностях та ризиках, перевагу на ринку завдяки чиннику новизни. Новизна є важливою для підвищення конкурентоспроможності компаній, а деякі інновації в їх іміджі працюють при позиціонуванні на ринку. Підприємства намагаються бути «піонерами» в своїй ніші та при виході з неї, але не всіх чекає успіх. Для його досягнення потрібні певне відчуття новизни у топ-менеджменту та мотивація ним персоналу до роботи в умовах новизни. Адже при всій цікавості та допитливості, притаманній людині як виду, еволюція привчила її бути обережною перед чимось невідомим, і можливо, небезпечним. Отже, постає проблема підготовки персоналу підприємства до діяльності, яка містить чинник новизни.

Вивченню чинника новизни з точки зору психології присвячені дослідження П.Я. Гальперіна, К. Ізарда, С.Л. Новосолової, А.Н. Поддьякова та ін. Новизна ознак в об'єктах та ситуаціях «...розглядається як чинник, що безпосередньо пов'язаний зі сприйняттям та активністю суб'єкта, та володіє для нього такими властивостями як оригінальність, незвичність, незвичайність» [2, с.9]. Чинник новизни «...лежить в основі певних форм активності вищих тварин та людини, однак, в одних випадках він може стимулювати здійснення дезадаптивної поведінки, а в інших – продуктивної або компенсаторної. Це свідчить про його важливу роль в організації взаємодії суб'єкта із світом» [2, с.2].

В усіх сферах життя людини відчуття новизни є однією з визначних рис особистості. Його пов'язують з дослідницькою активністю у відповідь на виклик незвіданого. Відчуття новизни характеризується імпульсивністю у прийнятті рішень та, водночас, бажанням запобігти розчаруванню. Сутність чинника новизни в тому, що будь-яке нове явище або інформація активізує механізми сприйняття та емоційний відгук на нього. Тому цей чинник відображено у всіх видах активності людини, в тому числі у виробничій діяльності.

Інноваційна діяльність притаманна будь-якому підприємству. У світовій економічній літературі існує достатньо велика кількість визначень поняття новизни. З точки зору продукту вирізняють її як абсолютну та відносну (зокрема, різновиди відносної – місцева, вартісна, часткова, умовна, доцільна). Для споживача новизна виражається в експлуатаційних якостях продукту та зміні потреб у зв'язку з змінами на ринку. Але в будь-якому випадку саме новизна відрізняє продукт від попередніх зразків. І, оскільки ця властивість формує нові характеристики продукту, вона формує і його цінність, що дозволяє говорити про чинник новизни в аксіологічному ключі.

Новизну спеціально виділяють у бізнес-стратегіях, оцінюють її вплив не тільки на продукти, а й форми організації праці, структури управління і т.д. При посиленні конкуренції у всіх галузях виробництва на перший план виходить лідерство підприємства за рахунок саме цих напрямів процесних інновацій. А вони залежать від якості персоналу та його мотивації.

Традиційне навчання менеджерів часто передає їм тільки певні знанняві комплекси, що сильно обмежує гнучкість поведінки та прийняття рішень. Люди користуються шаблонами, не усвідомлюючи особливостей змін. Компетентність менеджера проекту чи інноваційного підприємства не може обмежуватися не тільки базовими, а й навіть найсучаснішими знаннями та вміннями.

Якщо розглядати процес менеджменту поетапно, то вже під час визначення найближчої цілі діяльності мають бути задіяні уявлення про цінності (власні та корпоративні), певні переконання (наприклад, що спільні зусилля мають вивести з кризи) і т. ін. Все це буде впливати на поведінку менеджера. На цьому етапі для досягнення цілей діяльності великого значення набувають також здатність оцінити загальну матрицю новизни роботи для себе особисто чи для своєї команди; оцінка векторів креативних здібностей членів команди та своїх власних; оцінка здатності до вибору стратегії впровадження інновації. Цікаво, що в деяких дослідників [1] акцент робиться на «подоланні новизни», тобто, не на освоєнні її можливостей, а на нівелюванні негативного ставлення до неї та побоювань. На більш пізньому етапі, наприклад, у фазі планування або у фазі моніторингу виробничого чи маркетингового процесу на перший план вийдуть аналіз і коригування характеристик новизни (продукту, процесів та стратегій), а також прогнозування змін у пріоритетах, що надасть процесам управління більшої гнучкості та динамізму.

Передумовами для інноваційної діяльності всередині персоналу підприємства можуть слугувати внутрішні та зовнішні фактори. Серед інших внутрішніх факторів можна виділити «точки зростання» у вигляді внутрішньокорпоративних проблем, які не завжди бувають негативними. До таких відноситься, наприклад, поява нових ідей за рахунок творчого росту персоналу. Під зовнішніми чинниками можна розуміти зміни впливів середовища, які вимагають адекватного реагування підприємства, що часто полягають саме у застосуванні яких-небудь нововведень.

В корпоративному навчанні широко застосовуються спеціальні прийоми, що стимулюють інноваційну поведінку: це, передусім, методи групового вирішення проблем та прийняття рішень, а також групової творчості. Варто підкреслити, що не менш важливо розвивати відчуття нового й індивідуально. Для цього у креативного менеджменту є декілька важелів: складність поставлених завдань; ступінь свободи, що надається для їх рішення; спосіб організації роботи; рівень заохочення; характер організаційної підтримки та відсутність адміністративного тиску.

У професійній підготовці слід акцентувати діяльність, яка базується на виробленні у менеджерів потягу до нового знання, до інноваційної діяльності, а ще простіше – у пробудженні почуття цікавості. Це почуття не рівнозначне виробленню інтересу до певного предмету, оскільки це може звужити поле рефлексії. Йдеться про різнобічний розвиток когнітивних потенцій людини в напрямку здатності самостійно рефлексувати над множиною найрізноманітніших явищ. Рефлексувати над новим – цілком природно для людини (і навпаки, людина рідко замислюється над данностями). На основі потягу до цікавого, нового, незвичного спеціаліст поступово вчиться

«вбудовувати» нове до апробованої суми знань, і, таким чином, «нарощувати» властивості, потрібні для інноваційної діяльності.

Результатами зусиль має бути готовність менеджера до ефективної інноваційної діяльності як здатності до генерації конструктивних ідей та гіпотез, до ефективного оцінювання альтернатив, до пошуку шляхів переконання опонентів у правильності ідей, що пропонуються.

Чинник новизни не завжди слід розцінювати як суто позитивний. Треба також враховувати ті ризики, які він привносить у роботу підприємства чи проекту. По-перше, зростає час виконання проекту чи виробничого завдання: внаслідок того, що рішення проблеми, зумовленої новизною, не відбувається «за графіком», можливі зриви. Взагалі зростає трудомісткість всіх процесів, зумовлених чинником новизни, бо приходиться щось доробляти чи перероблювати. Внаслідок тих доробок може змінитися визначений заздалегідь характер продукту, що може негативно вплинути на довіру замовника і споживачів. Отже, вплив чинника новизни може призвести до необхідності вдосконалювати всю структуру виробництва. Залежність ризиків від ступеня новизни вимагає компенсації цих ризиків за рахунок підвищення рівня креативності менеджменту.

Система креативного менеджменту повинна формуватися на засадах забезпечення позитивного впливу нових ідей і рішень на показники економічної ефективності та екологічності виробництва. Чинник новизни має відігравати визначальну роль, оскільки поєднує в собі різноманітні наукові, технічні, управлінські, економічні, соціальні та психологічні складові. Подальші дослідження в цій галузі можуть стосуватися вимірювання чинника новизни та визначення залежності ступеня новизни та ризиків, які виникають внаслідок його дії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] Бушуев С.Д. (2010) Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. - К.: Саммит-Книга, 2010. - 768 с.

[2] Ефимова Ю. В. (2012) Фактор новизны в исследовательской и игровой деятельности человека и высших животных. Автореф. дис. ... канд. психол. наук., М., 2012. - 22 с.

Ерешко Ю.О.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Доволі звична вже, особливо вітчизняній науці з її лексичною неоднозначністю запозичених термінологічних конструктів і схильністю до вузьконаправленого їх тлумачення, провокування редукаціонізму, гіпертрофування або, взагалі спотвореній інтерпретації сутності категорій, неоднозначність обумовлює необхідність формулювання адекватної логічно обґрунтованої концепції сталого розвитку, що враховуватиме специфічні особливості і риси нашої економічної системи на підставі, детермінованих нами вище вимог до її ефективності, а саме: вчасності інновацій, їх специфічної доцільності та можливості їх сприйняття системою [1].

Досліджено ґенезу наукової думки в розрізі підходів до формування парадигми сталого розвитку і визначено, що теорія ноосфери В. Вернадського задовольняє визначеним потребам і параметрам дослідження і дозволяє обґрунтувати людиноцентричну теоретико-методологічну модель сталого розвитку, оскільки, людська свідомість стає рушійною силою і головним фактором суспільного розвитку, що досягається підкоренням людиною природи і перетворенням її у своїх інтересах.

Парадигма сталого розвитку сталого розвитку на основі концепції ноосфери В. Вернадського, описана у [2] являє собою трикомпонентну систему, побудовану на засадах балансування і узгодженості, що об'єднує всі трансформаційні процеси у такі складові: економічну, екологічну і соціальну.

Поштовхом до проліферації сьогодні наукового та публіцистичного доробку зі сталого розвитку стала «Хартія Землі», представлена конференції ООН з Навколишнього середовища та розвитку у 1992 році, яка окреслює напрями розвитку глобального суспільства у 21 ст. на засадах справедливості, стійкості і миру. Документом визначено 4 основні «стовпи побудови нового кращого суспільства»: повага та турбота про спільноту; 2) екологічна гідність; 3) соціальна та економічна справедливість; 4) демократія, ненасилля та мир [3].

Деякою мірою, однією з моделей сталого розвитку можна вважати програму «17 Цілей сталого розвитку» що є частиною 2030 Agenda for Sustainable Development, започатковану 2015 року Організацією об'єднаних націй на базі програми Agenda 21, представленої на Саміті Землі в Ріо де Жанейро 1992 року та підписаної 178 урядами країн-членів ООН, яка трактується самою організацією як: «план досягнення кращого та більш стійкого майбутнього для всіх» [4]. Дана «модель», по суті є інтерпретацією трикомпонентної системи, описаної нами вище, шляхом поглиблення фокусу в розрізі формулювання вужчих напрямків діяльності в рамках економічної, екологічної і соціальної складових (рис. 1).

Існуючі на сьогодні моделі сталого розвитку значною мірою не відрізняються від описаних нами вище, водночас, вони не задовольняють умовам вирішення сформульованої вище проблеми. Разом з тим, основною причиною відсутності до сьогодні адекватної уніфікованої моделі є відсутність обґрунтованого трактування концепту «сталий розвиток», на якій наголошено, зокрема, у [5].

Соціоцентричне трактування концепту сталого розвитку, на наш погляд, не є раціональним з точки зору неможливості його досягнення – світовий досвід господарювання неодноразово доводив неможливість і непрактичність «рівності» від соціальної до економічної. Таке трактування є одним з видів аберацій іманентних концепту сталого розвитку як будь-якій багатоаспектній системі, що унеможлиблюють формулювання уніфікованого загальноприйнятого уявлення про нього і його імплементацію, на наш погляд можна систематизувати як: політизація; гіпертрофування; гіперболізація; імітація; редукованість; реверсивна ефективність.



Рис. 1. Компоненти сталого розвитку в співставленні з 17-ма цілями сталого розвитку ООН (розроблено автором на основі [2;4])

Можна припустити, що виявлення і систематизація описаних аберацій, дозволить уникнути раціоналізувати формулювання теоретико-методологічної моделі сталого розвитку. Надбудовою запропонованої людиноцентричної моделі сталого розвитку пропонуємо використовувати ключових агентів формування і реалізації інтелектуального капіталу – базового фактору трансформації продуктивних сил в умовах адаптування економічних систем до Індустрії 4.0, а саме: державу, університети, підприємства і ринки. Причому, ці ключові агенти знаходяться у дотичності, конфлікті і розвитку як компліментарні елементи багатокомпонентної системи вищого порядку. Кожен з них має свій інтерес, свою мотивацію і свої протиріччя, водночас стимулюючи і гармонізуючи всю систему (рис. 2).

Так, на нашу думку, держава сама по собі не зацікавлена у переході до розвитку нового типу, якщо у неї не має стимулу отримання більшого економічного ефекту у вигляді, скажімо, податкових надходжень, внаслідок зростання продуктивної частини економіки, кількості підприємств, рівня життя населення тощо; підприємства змушені рекурсивним модернізаційним мотивом до постійного пошуку нових засобів, методів і форм господарювання з метою досягнення рівноваги нового поступу; університети як фундаментальні агенти формування інтелектуального капіталу, зацікавлені в його розвитку в намаганні створити умови власного експоненційного зростання і збільшення обсягів фінансового забезпечення, одночасно з позиції створення бренду і формування гудвілу в якості основних конкурентних переваг в залученні здобувачів вищої освіти, а також, шляхом використання накопичених знань для пошуку додаткових джерел фінансування; ринки ж визначають об'єктивну потребу у тих,

чи інших інноваціях, навичках, професіях тощо, одночасно з двох сторін: розподіляючи ресурси і формуючи ціну інтелектуального капіталу.



Рис. 2. Людиноцентрична парадигма сталого розвитку (розроблено автором)

Обґрунтована у дослідженні людиноцентрична парадигма сталого розвитку видається такою, що задовольняє описаним у дослідженні проблемам і параметрам. Водночас, пропонуємо актуалізацію існуючої моделі не лише з позиції додавання центрального системоутворюючого елемента, а і в розрізі агентної ретроспекції: окремих цілісних систем іншого порядку, що нададуть системі властивостей завершеності і комплексності.

Таким чином, агентна ретроспекція дозволить в подальших дослідженнях обґрунтувати актуалізований механізм забезпечення сталого розвитку на основі людиноцентричної парадигми, уникаючи аберацій, що відповідатиме умовам інтелектуальної трансформації продуктивних сил суспільства на підставі, детермінованих нами вимог до її ефективності, а саме: вчасності інновацій, їх специфічної доцільності та можливості їх сприйняття системою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Яловий, Г., Єрешко Ю. (2015). Методологія науково-технологічного розвитку в концепції постіндустріального суспільства. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*, 12, 71-82.
- [2] Світовий центр даних. Концепція сталого розвитку. <http://wdc.org.ua/uk/node/356>контексті економічного зростання країн. *Академічний огляд*. 1 (48), 54–65.
- [3] Earth Charter Initiative. What is the Earth Charter? <https://earthcharter.org/about-the-earth-charter/>
- [4] UN.org Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- [5] O'Riordan, T. (1988). *The politics of sustainability*.

Ершихін С.
КВ-74, ФПМ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Рощина Н.В.
к.е.н., доц. кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

«ЕКОНОМІКА СУПЕРЗІРОК» ТА ЗРОСТАННЯ НЕРІВНОСТІ

Економіка змінюється разом з розвитком науки та техніки, відбувається активізація глобального прогресу, що є впливом не тільки на економічний розвиток держав, але й на збільшення проблеми різниці доходів населення в різних країнах всього світу. Сучасна ситуація всесвітньої економіки наразі така, що навіть для розвинених країн, які є членами Організації економічного співробітництва та розвитку, дана проблема є вкрай важливою. Саме тому постає актуальність вивчення такого явища як «економіка суперзірок».

Термін «економіка суперзірок» з'явився в 1981 році та названий професором Чиказького університету Шервін Розеном феноменом «надзірок» - ситуацією, коли «відносно невелика кількість людей заробляє величезні гроші і домінує в обраних сферах діяльності»[1]. Різкий технологічний розвиток та глобалізація лише збільшують розмах рівнів доходу різних верств населення. Ми всі живемо в світі плутократії, і хоч це не завжди явно помітно, та яскравим прикладом «суперзірок» є впливові плутократи - частина найбагатших представників пануючого класу[2]. Світ опинився в даному становищі швидко та майже непомітно, і на це є декілька причин.

Перший комплекс причин пов'язаний з політичною складовою: приватизація, зниження рівня податків, регулювання фінансового сектора, слабкий правовий захист профспілок. Усе це впливає на створення системи, при якій лєвова частка прибутків дістається лише найвпливовішим та найбагатшим - «суперзіркам». Інший комплекс - це зміна рівня доступу людей до отримання освіти, що впливає на ринок праці та створює економічний лібералізм [3].

Феномен, який можна побачити та проаналізувати в цифрах та даних представлений в дослідженні, яке було проведено McKinsey Global Institute. [4] У дослідженні були розглянуті компанії, на які припадає дві третини світових доходів та прибутку до оподаткування та амортизації (EBTDA). Згідно аналізу, на 10% провідних компаній припадає 80% економічного прибутку фірм з доходом більше \$1 млрд. На 1% кращих компаній припадає 36% економічної цінності, яка створена громадськими структурами та приватними корпораціями високого рівня доходів всіх країн. «Суперзірки» в сучасній економіці в середньому створюють в 1,6 рази більше економічного прибутку, ніж 20 років тому[5]. Спираючись на отримані дані, можна зробити прогнози, що буде з економікою через 20-30 років. За словами Томаса Пікетті, розширення нерівності в економіці є обов'язковим явищем вільного ринку кланового капіталізму, коли норма прибутку доходів набагато перевищує темпи зростання світової економіки [6].

Отже, технологічна революція в інформаційному світі, глобалізація, зміна в ринку праці та податків запустили стрімку трансформацію в економічному світі, яка змінює підходи в економічній системі, а разом з цим і зростання нерівності. Збільшення «суперзірок» є неминучим явищем у світі. Звідси можна стверджувати, що «економіка суперзірок» впливає на побудову економічних відносин між державами, оскільки в одній державі може бути зосереджена велика кількість «суперзірок», що допоможе збудувати міцний фінансовий сектор та сконцентрувати більшу кількість багатств, що безумовно буде впливати й на розвиток інших країн, створюючи тим самим економічну нерівність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Sherwin Rosen, (1981) The Economics of Superstars, The American Economic Review, Vol. 71, No. 5. (Dec., 1981), pp. 845-858\
- [2] О. Бойко. (2011). Плутократія. Політична енциклопедія с.560
- [3] Improving job quality and reducing gender gaps are essential to tackling growing inequality. (2015.) OECD, May 21. (<http://www.oecd.org/newsroom/reducing-gender-gaps-and-poor-job-quality-essential-to-tackle-growing-inequality.htm>)
- [4] Superstars the dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy.(2018) McKinsey Global Institute. (<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Superstars%20The%20dynamics%20of%20firms%20sectors%20and%20cities%20leading%20the%20global%20economy/MGI-Superstars-Discussion-paper-Oct-2018.ashx>)
- [5] Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation (2017) . McKinsey Global Institute. 160 p.
- [6] Thomas Piketty (2014), Capital in the Twenty-First Century. Belknap Press. p. 571

Кисляк В.В.
*студентка ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Лободзинська Т.П.
*к. е. н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ Z НА ПІДПРИЄМСТВІ

В будь-якій сфері бізнесу людські ресурси є головним компонентом ефективної роботи компанії. Так як незабаром представники покоління розпочнуть свою трудову діяльність, тому важливо розуміти їх цінності та мотивації, котрі вони застосовують при пошуку роботи та безпосередньо під час робочого процесу. Щоб HR-менеджери та керівники розуміли як ефективно організувати команди зі співробітників, що належать до різних поколінь.

Покоління Z (центеніали) – народжені з другої половини 90-х років люди, за характером вільні, креативні, незалежні. За три роки вони складатимуть 20% робочої сили у світі, а це означає, що компаніям вже зараз необхідно враховувати нові можливі ризики та модернізувати систему управління персоналом, базуючись на нових Z-цінностях [1].

Це покоління народилося під час мобільних технологій і глобалізації, вони вже не застали світ без телефонів і персональних комп'ютерів. Специфічною особливістю покоління Z є «кліпове мислення» - тип мислення, який відрізняється високою швидкістю перемикання між окремими фрагментами інформації при постійному інформаційному потоці. Ці навички ідеально підходять для роботи в умовах багатозадачності і швидкої зміни елементів трудової діяльності. Люди покоління інтернету (люди «екрану») можуть одночасно виконувати роботу, слухати музику, спілкуватися в чаті, «серфити» по інтернету. Але є і мінус, «кліпове мислення» робить практично неможливим вирішення складних завдань, що вимагають постійної уваги і посидючості. Їм важко аналізувати інформацію, так як вона не затримується в свідомості і ментально замінюється новою порцією[2].

Щоб компаніям розробити ефективну систему управління поколінням, потрібно розуміти наступні характерні психологічні особливості:

- Представники покоління Z вірять в рівність і відсутність дискримінації не тільки в суспільстві, але і в мас-медіа.

- Покоління досить оптимістичне і дуже стурбоване своїми особистими амбіціями.

- Самоактуалізація має для них першорядне значення, разом з повноцінною роботою і позитивною робочою атмосферою.

- Представники Z завжди на зв'язку, вони все використовують месенджери і соцмережі для зв'язку з друзями і близькими.

- Для покоління немає нічого неможливого, вони ще більш амбітні, ніж мілленіали[3].

HR-фахівці також називають негативні характеристики, з якими вони зіткнулися:

- Індивідуалізм – відчуженість від усього зовнішнього і того, що безпосередньо не стосується цих людей;
- Інфантилізм – вони не бажають діяти, навіть якщо це необхідно для них особисто і для їх життя, те що допоможе задовольнити їхні інтереси [4].

Отже, нове покоління має як плюси, так і мінуси. Тому для забезпечення злагодженої та результативної роботи на підприємстві, керівнику варто враховувати та використовувати теорію поколінь в управлінні працівниками, щоб отримати позитивний результат та уникнути кадрових ризиків.

Визначимо специфіку управління та мотивування покоління Z:

- Індивідуалізм. Упираючись на унікальність, тим самим підкреслюючи їх відмінності від інших, можливо буде давати завдання, які «зети» неодмінно виконають.
- Унікальність. Чужі досягнення і успіхи не стимулюють «зетів» працювати краще. Вони не надають значення зовнішнім фактами, спираючись на таку формулу: «Я - це я, у мене своя концепція життя і свої цінності. Що у інших, мені все одно. Порівняння недоречні».

- Інструкції та роз'яснення в роботі. Ефективно працювати вони зможуть тільки тоді, коли досягнуто граничної ясності в послідовності дій, зонах відповідальності, зрозуміють формат взаємодії з іншими співробітниками.

- Схвалення. Для людей покоління Z схвалення вкрай важливо - не тільки в соцмережах, але і в реальному житті, в тому числі на роботі. Відсутність фідбека вибиває їх з колії.

- Критика. Навряд-чи спрацює, тому що вони розцінять напористу критику керівника як знак того, що він не розуміє їх. Тим часом, з їх точки зору, всі їхні вчинки логічні, послідовні і зрозумілі.

- Кар'єра. Потрібно дати зрозуміти, як в компанії можна рости і вдосконалюватися. Як кар'єри покоління Z розглядає не тільки просування по службі. Їм цікаво і вдосконалення вже наявних навичок, статус професіонала, експерта.

- Багатозадачність. Їм потрібно ставити одночасно кілька різних завдань на короткий термін. Їх гіперактивність та здатність постійно перемикає увагу допоможе впоратися з роботою.

- Ментор. Старший колега, який допоможе адаптуватися і розвиватися. Але агресивний стиль управління може налякати їх, вони замкнуться ще більше [5].

Таким чином, для організації дієвої робочої команди з нового покоління Z, керівнику слід враховувати їх характерні риси та особливості в управлінні, для ефективного керівництва. Знання і розуміння сильних сторін «зетів» сприятиме творчій, результативній співпраці в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1]. Мішина С.В., Мішин О.Ю. (2016). Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Київ. – Вип. 53, 87-92.
- [2]. Якімова З.В., Масилова М.Г. (2017). Поколение Z как потенциальный сегмент рынка труда. Азимут Научных Исследований: Педагогика и Психология. № 4(21), 341-345.
- [3]. Леонова Е. (2019). Теория поколений от X до Z (И почему это важно). URL: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-cto-nuzhno-znat-ctoby-rabotat-vmeste/>
- [4]. Решетников О. (2014). Скоро на работу придут люди нового поколения – Z. Директор по персоналу № 2. URL: <https://e.hr-director.ru/329193>
- [5]. Мазурик Л. (2014). Как управлять поколением Z? URL: <https://hr.superjob.ru/vnutrennie-kommunikacii/kak-upravlyat-pokoleniem-z-12-sovetov-kak-najti-obschij-yazyk-s-individualistami-zhivuschimi-v-socsetyah-1244/>

Мураста К.С.
*студент гр.УП-71, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Якісно підібраний персонал – запорука успіху компанії. Це завдання стоїть фактично перед кожною організацією України та всього світу, особливо тією, що знаходиться на етапі виходу на ринок або на етапі розвитку.

Стратегія підбору кадрів у організації повинна відповідати цілям розвитку підприємства.

Спеціалісти при підборі персоналу мають справу зі звичайними людьми, які бажають самоствердитись та реалізувати свої мрії, обираючи різні місця роботи. Але вони також мають свої бачення психологічного портрету кандидату. Також потрібно зважати увагу на те, що люди шукають не будь-яку роботу, а саме ту, яка їм сподобається. Неправильний підбір кандидата або роботи для нього може мати погані наслідки для працівника та організації в цілому. Тому таке важливе значення має грамотно побудована комунікація вже на перших етапах підбору персоналу.

Щоб цього не сталося, потрібно детально розібрати та дати чітку картину того, якого характеру завдання буде виконувати персонал на своєму робочому місці. Таку інформацію можна зібрати за допомогою аналізу змісту робіт.

Основною метою статті є визначення психологічних аспектів підбору персоналу, визначення проблем та надання рекомендацій щодо їх вирішення.

Управління персоналом має здійснюватися на високому рівні. На підприємстві люди повинні мати гарні взаємозв'язки один з одним, мати можливості для розвитку, кар'єрного зростання. Це можливо лише за умов наявності ефективної комунікації. Наслідком цього будуть гарні результати в роботі: продуктивний, трудолюбивий колектив; досягнення цілей персоналу та підприємства. Керування працівниками здійснюється завдяки різним методам цілеспрямованого впливу керівника на підлеглих, щоб скоординувати їх дії. Виділяють декілька методів, серед яких є соціально-психологічні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи із знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників[1].

З економічним розвитком країн та появою корпорацій світового масштабу, сутність підбору персоналу стало важливою складовою.

Персонал - це основний штатний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції[2].

У кожному підприємстві настає проблема з пошуку нового персоналу чи оновленні існуючого штабу. На деякі посади бажаючих буває дуже багато, тому з'являється потреба у підборі персоналу. Отже, підбір персоналу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством[2]. В даному випадку потрібно визначити, які задачі потрібно виконувати працівнику, якими

професійними здібностями він повинен володіти та визначити метод пошуку кандидатів.

Деякі професії потребують спеціальних методів підбору персоналу. Таких професій є досить багато. Деякі люди навіть не уявляють як з ними буде проходити співбесіда. Наведемо декілька прикладів нетрадиційних методів підбору персоналу: Інтерв'ю-головоломка; Фізіономіка; Стресове або шокове інтерв'ю; Френологія; Соціоніка; Графологічний аналіз; Поліграфічне обстеження.

Визначено декілька принципів, яких слід дотримуватись при пошуку персоналу:

- Підбір не ідеальних кандидатів, яких не існує у світі, а тих, які більш підходять для конкретної вакансії.
- Відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби[2].
- Відповідність до критерій, які потребує дана вакансія (освіта, попередній досвід роботи, іноді стать та вік кандидата, стан здоров'я).

Також, дуже важливою частиною підбору персоналу є психологічний аспект людини та нетрадиційний підхід до його підбору. До спеціальних методів підбору персоналу, крім інших, належать інтерв'ю-головоломка, соціоніка та стресове інтерв'ю.

Грамотна структура бізнесу неможлива без ефективної, правильно підібраної команди та без ключових позицій в організації, таких як спеціаліст с підбору персоналу. Адже однією з функцій саме цього працівника є налагодження високоефективної комунікації на підприємстві.

Відповідно, дуже важливою частиною підбору персоналу є психологічний аспект людини та нетрадиційний підхід до його підбору, що були наведені вище. Спеціалісти з управління персоналу виокремлюють з поміж інших інтерв'ю-головоломку, соціоніку та стресове інтерв'ю, як одні з найефективніших в виявленні психологічних особливостей кандидатів на посаду.

Отже, проблема з підбору персоналу, його ефективної взаємодії є досить багатогранною. В результаті дослідження можна зробити висновки, щодо важливості психологічних аспектів в підборі персоналу. Адже саме психологічні чинники є одними із головних інструментів, що допомагають налагодити ефективні комунікаційні процеси на підприємстві. Вплив психологічних чинників на ефективність комунікаційних процесів і надалі потребує досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Referat-ok.com.ua (2016, 27 серпень) *Психологічні аспекти добору і перевірки персоналу.* <http://referat-ok.com.ua/psihologiya/psihologichni-aspekti-doboru-i-perevirki-personalu>
- [2] Шолубко Д.І. (2011) Сутність підбору персоналу в організації. 69–та студентська науково–технічна конференція. Секція "Економіка і менеджмент" : збірник тез доповідей, 738-739. http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13319/1/285_Sholubko_738-739_69.pdf
- [3] Bigenergy (2021) *Підбір, відбір і найм персоналу — 5 ефективних методів набору співробітників у компанію + реальні приклади пошуку працівників.* <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpi/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spirrobotnikiv.html>

Обелець Т.В.

*к.е.н., старший викладач
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Телсгіна Д.М.

*студентка гр.УП-71, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ КОНФЛІКТУ

За часи існування людства у взаємовідносинах людей тісно закріпилося таке поняття як конфлікт. Науковці вважають конфлікт найдавнішою формою взаємодії людей, тому дослідженню даної теми присвячено багато робіт різних філософів, психологів, управлінців, соціологів тощо.

В умовах розвитку підприємницької діяльності все більшого поширення зазнає тема конфлікту. Особливо, з розвитком ринкової економіки та конкурентних відносин дане питання стає більш важливим, оскільки конкуренція як така вже є певним проявом конфліктної ситуації. Тому діяльність як вітчизняних, так і закордонних підприємств може знаходитись під впливом різних типів конфліктів, що породжує необхідність дослідження та вивчення такої науки як конфліктологія.

Розпочнемо з визначення етимології та поняття конфлікту з погляду різних науковців, адже сутність конфлікту важко пояснити одним науковим визначенням. Тому наводимо деякі з них, що мають найбільше розповсюдження у психологічній та конфліктологічній літературі.

Конфлікт – поняття, яке стосується людини, її поведінки і взаємодії людей.[1]

Конфлікт (від лат. conflictus –зіткнення) –це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями [2].

Н. Леонов, наприклад, розглядає конфлікт як зіткнення протилежно спрямований цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або декількох людей. В основі будь якого конфлікту лежить ситуація, що містить або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, протилежні цілі, або засоби їх досягнення, або невідповідність інтересів, бажань, нахилів опонентів тощо. [3].

В академічному тлумачному словнику української мови містяться наступні визначення конфлікту [4]: 1) Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка; 2) Це ускладнення в міжнародних відносинах, що може призвести до збройної сутички; 3) Це суперечність, сутичка, покладена в основу сюжету художнього твору.

Будь-яка конфліктна ситуація має як суб'єктів, так і об'єктів:

Суб'єктами конфлікту виступають – частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені. Наприклад: окремі особи (керівники, співробітники), групи, підрозділи, організації. Вони захищають свої особисті інтереси.

Об'єкт конфлікту – це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що викликає їх протидію. Наприклад: ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Слід відмітити, що для виникнення конфліктної ситуації необов'язкова наявність об'єкта конфлікту, він може початися і без нього. Наприклад, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту. [5]

Виділяють наступні ознаки конфлікту: 1) Наявність конфліктної ситуації як такої; 2) Неподільність об'єкта конфліктної ситуації; 3) Бажання суб'єктів продовжувати суперечку.

Предмет конфлікту – об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт, наприклад: розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо).

Процес виникнення конфлікту можна розглянути у вигляді схеми (рис.1):



Рис. 1. Процес виникнення конфліктної ситуації

Існує загальна формула конфлікту:

$$K = KC + I, \quad (1)$$

де: K – конфлікт; KC – конфліктна ситуація; I – інцидент.

Інцидент (привід) – характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони.

Необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними [6].

Зрозуміло, що основною рушійною силою конфлікту є люди, тобто учасники конфлікту. Їх інтереси і є обставинами конфлікту.

Отже, конфлікт є невід'ємною частиною існування суспільства. Вивчення конфлікту є необхідним, оскільки в сучасних умовах життєдіяльності людей дана проблема загострюється. Зазнають поширення організаційні та трудові конфлікти, які заважають ефективній роботі компаній. Тому, сьогодні дана тема є актуальною для подальшого вивчення та дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Волков Б.С., Волкова Н.В. (2005) Конфликтология: Уч. пособие для студентов вузов. 384 с.
- [2] Урбанович А.А. (2005) Психология управления: Учебное пособие. 640 с.
- [3] Леонов Н.И. (2002) Психология делового общения. Учебное пособие. 216с.
- [4] Офіційний сайт Академічного тлумачного словнику української мови. <http://sum.in.ua/>
- [5] Нагаєв В.М. (2004) Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Нав. посібник. 198с.
- [6] Г. П. Голобородько, О. Г. Щербак. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm

Павленко Т.В.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Хмара Д.В.
студентка гр. УП-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Необхідність комунікувати з'являється щодня у більшості сфер нашого життя, а саме у роботі будь-якої організаційної структури. Комунікацію можна назвати певною формою сили у суспільстві, завдяки якій будь-яка організація взаємодіє як із зовнішнім середовищем, так і здатна регулювати стан внутрішнього середовища. Саме поняття "комунікація" має декілька значень, найбільш загальним є визначення комунікації як процесу двостороннього обміну ідеями та інформацією, що веде до взаєморозуміння. Власне комунікація покликана передавати інформацію між суб'єктами. Суб'єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації.

Існує багато моделей комунікацій, які зробили значний розвиток у комунікації, з них: лінійна модель комунікації Г. Лассвел(1939), та її вдосконалена форма К. Шенноном і В. Вівером. Потім модель ускладнювалась та модернізувалась Г.Ньюкошем (1953) та С.Бейкером (1968) [1].

Для початку важливо окреслити, що саме входить у поняття «бренд роботодавця» для того, щоб пов'язати його з впливом комунікаційних процесів. Термін «бренд роботодавця» (англ. *employerbrand*) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент *PeopleinBusiness*. Згодом він разом зі старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця» у статті, опублікованій в *JournalofBrandManagement*. У цій статті автори трактують бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець та які ототожнюються з ним. На думку фахівців британського ліцензованого інституту персоналу і кадрового розвитку (CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)), бренд роботодавця є набором характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду[2]. Брендінгом роботодавця є процес створення і підтримки сприятливого іміджу компанії як роботодавця, що включає комплекс постійних цілеспрямованих заходів[3], а саме: діагностика існуючого бренду роботодавця підприємства, дослідження потреб внутрішніх та зовнішніх цільових аудиторій, формування ціннісної пропозиції роботодавця, розробка стратегії просування бренду роботодавця на ринку праці, оцінка ефективності проведених заходів.

Формування бренду роботодавця є важливим для залучення кращих кваліфікованих працівників галузі, збереження іміджу, «обличчя» для колишніх та наявних працівників та, звичайно, для зниження плинності кадрів. HR-брендінг складається з внутрішньої та зовнішньої частин. Внутрішня стосується роботи зі штатним персоналом компанії, а зовнішня для відображення проведеної роботи назовні. Для ефективною та злагодженою роботи обох частин рушійною силою виступатиме саме комунікація, сюди можна включити

комунікацію із персоналом компанії, із компаніями-партнерами, із цільовою аудиторією продукту, який виробляється та з іншими групами, залежно від типу підприємства.

За дослідженням А.Гончарик, комунікуючи з персоналом (неважливо з позиції управлінця чи ні), важливо знати і дотримуватись таких основних трьох правил:

- Будьте зрозумілими й послідовними у своїй комунікації.
- Чітко визнавайте, що вам відомо, а що ні.
- Будьте доступними для запитань і зворотного зв'язку [4].

Окрім вищенаведених принципів комунікації, варто врахувати існування нюансів та проблематики (наприклад вірусу COVID-19 як перешкоди), яка впливає/може вплинути на роботу у колективі.

Оскільки будь-яка ситуація може змінюватися блискавично швидко, як керівник, так і підлеглий мають реагувати на все швидко. Для цього варто відмовитись від бюрократичних структур і не давати шансів створенню нових і, звичайно, бути гнучким. Для швидкого реагування на будь-якій відстані і у будь-яких умовах сьогодні всі користуються соціальними мережами: існуючі месенджери або деякі компанії створюють власну корпоративну мережу, в якій, окрім можливості спілкування, можна зменшити кількість питань до керівників від підлеглих та навпаки, викладаючи певні необхідні робочі матеріали у хмарне сховище мережі.

Якщо відбуваються зміни на державному або світовому рівні, важливо не применшувати ситуацію та відповідати на існуючі питання персоналу. Працівникам важливо бути в курсі перебігу будь-яких подій, навіть негативних. Також це допоможе простіше зреагувати або відреагувати на непрості рішення, наприклад, звільнення.

Для ефективної взаємодії працівників між собою, важливо відповідно ефективно комунікувати, можна виділити такі правила[5]:

1. Пояснити працівникам, що динамічність будь-яких подій – це нормально і при цьому важливо тримати їх у курсі будь-яких подій синхронно із динаміки перебігу ситуації. Ситуація, яка була вранці, може відрізнятись від тої, яка буде ввечері одного дня і у цьому немає нічого незвичайного, головне – миттєва реакція та комунікація, всі повинні бути в курсі.

2. Якщо важко доносити інформацію, головне приводити не лише факти та аргументи, а й описувати дії (потенціальні чи вже зроблені) та їх логіку – це згенерує підтримку підлеглих та допоможе внести ясність.

3. Коли справа доходить до найважчого, головне говорити відверто: описуючи фінансовий стан компанії і пріоритетні цілі, якщо, наприклад справа стосується звільнення. Будь-які замовчані проблеми чи історії, які існують для заміщення правди можуть бути набагато гіршими за саму правду, до того ж варто пам'ятати як це може вплинути на бренд роботодавця компанії.

4. Агентство Edelman взагалі вивело новий термін для керівників бізнесу в часи пандемії: ChiefEmpathyOfficer. Цей пункт про важливість людяності та емпатійності працівників між собою. Важливо емоційно реагувати на різні потреби підлеглих словами та вчинками, тим паче це має прямий вплив на мотивацію працівників.

Зовнішні комунікації у сфері брендингу роботодавця є важливими для позиціонування підприємства як привабливого місця для роботи та донесення ціннісної пропозиції роботодавця до потенційних кандидатів, з урахуванням потреб зовнішньої цільової аудиторії. Каналами зовнішніх комунікацій є ЗМІ, job-

сайти, соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), профільні виставки, ярмарки вакансій, взаємодія з ВНЗ з метою відбору перспективних студентів на стажування. Значний вплив як на зовнішній, так і на внутрішній бренд роботодавця має сайт компанії. Який має містити актуальну та цікаву інформацію, бути зручним для користувача та переконливо доносити до дійсних та потенційних співробітників переваги роботи саме в цій компанії.

Узагальнюючи, варто зазначити що в сучасних умовах можливості швидкого поширення інформації, будь-які комунікаційні дії чи бездіяльність здатні впливати на внутрішній та зовнішній бренд роботодавця. Також ефективні комунікації на підприємстві сприяють формуванню відкритих та доброзичливих партнерських відносин між співробітниками та керівництвом, підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників. Задоволені працівники якісніше виконують свої обов'язки, краще задовольняють потреби клієнтів та формують з ними довгострокові зв'язки, а також з часом стають амбасадорами бренду свого підприємства.

Внутрішня та зовнішня комунікація є важливими складовими існування будь-якої компанії, котрі безпосередньо впливають на бренд роботодавця. Для збереження та покращення іміджу компанії в очах її працівників (існуючих та потенційних) важливо вміти правильно комунікувати, знаходити спільну мову навіть у найскладніших ситуаціях та вміти мотивувати працівників не лише за допомогою винагород, премій чи заробітної плати, а й за допомогою безпосередньої комунікації.

Напрямами подальших досліджень є аналіз та удосконалення існуючих підходів до оцінки ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій та їх впливу на лояльність працівників (яку можна виміряти за допомогою індексу лояльності - eNPS).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Сагер Л. Ю. (2011). Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf
- [2] Цимбалюк С. О. (2015) Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти - *Проблемі економіки*. - № 4. - С. 247-252. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_34
- [3] Анна Гончарик. (б. д.). Внутрішні комунікації: як бути «точкою опори» для працівників у морі невизначеності. <https://executives.com.ua/vnutrishni-komunikatsii-yak-butty-tochkoiu-opory-dlia-pratsivnykiv-u-mori-nevyznachenosti/>
- [4] Петькун С. М. (2016). Комунікація у процесі управління підприємством. У *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*.
- [5] Духонина О., & Горянский П. (2015). Управление предприятиями в современных условиях. У *Финансовая газета*.

Парубець Д.А
*студент гр.УБ-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Лободзинська Т.П.
*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ОСНОВНІ ТRENДИ ЗМІНИ ЗАЙНЯТОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Інформаційно-комунікаційні технології сьогодні інтегруються в усі соціальні сфери нашого життя. Це призвело до того, що надійного робочого місця більше не існує. Впровадження в промислове виробництво роботів, застосування автоматизованих виробничих знань в галузях обробної промисловості ліквідували десятки мільйонів робочих місць. В розвинених країнах припинили своє існування такі професії як збирач, розфасовник та інші[1].

В сучасних умовах, внаслідок скорочення робочих місць і зникнення низки професій і спеціальностей, збалансованість ринку праці може підтримуватися збільшенням попиту на фахівців, необхідних для створення інфраструктури в цифровому секторі економіки [2]. Що стосується сучасної української дійсності, то така тенденція може бути реальною за умови безперервного розвитку цифрової економіки на основі власної виробничої та інтелектуально-технологічної бази.

У сфері зайнятості сценарії майбутнього можуть проявлятися для працівників двояко. По-перше, стає все проблематичніше планувати професійний шлях, по-друге, скорочується кількість робітників, які тривалий час працюють безпосередньо за фахом. Робота з сучасним обладнанням, використання нових технологій вимагають не тільки підбору і найму спеціально навчених працівників, а й систематичного підвищення їх кваліфікації. В окремих випадках, сьогодні отримані знання застарівають так швидко, що персоналу доводиться практично щороку підвищувати та удосконалювати свої знання, навички та вміння. Таким чином, знання, здібності, інтелект працівників є в сучасних умовах визначальними факторами розвитку трудового потенціалу. Сучасному високотехнологічному виробництву необхідний працівник з постійно зростаючим рівнем загальної та професійної освіти, кваліфікації та з широким кругозором [3].

У зв'язку з цим, гарантія зайнятості більше не передбачає певну спеціальність, певне місце роботи або певного роботодавця, а значною мірою, є результатом здатності, залишаючись активним, пристосовуватися до швидко мінливих вимог. Таким чином, завдання кожного працівника полягає в тому, щоб протягом усього трудового життя стежити за рівнем своєї затребуваності на ринку праці, що і є гарантією зайнятості.

Таким чином, можна припустити, що з цифровізацією економіки буде збільшуватися частка інтелектуальної праці, порівняно з традиційною фізичною працею, що дозволить на практиці все в більших розмірах застосовувати не дистанційну зайнятість, а нетипові види зайнятості.

Нові технології з кінця 80-х років ХХ століття дозволяють роботодавцям все активніше заохочувати багатопрофільних працівників, які зайняті керуванням різноманітними машинами і які зобов'язані переміщатися між автоматизованими робочими місцями. Більш того, за допомогою інформаційних технологій зайнятість стає фактором зміни соціальної структури населення, появи принципово нових груп працівників (наприклад, фрілансери), трансформації соціальних статусів і функцій.

Цифрові технології та низка технологічних укладів в найближчі десятиліття призведуть до часткового заміщення людської праці машинною. За даними інституту McKinseyGlobal, вже до 2036 року може бути автоматизовано від 2 до 50% роботи, вираженої в людино-годинах, а до 2066 року ця частка може досягти 46-99% [4].

Прогнозуючи майбутнє в сфері праці, провідні футурологи і соціологи в один голос заявляють, що вчорашнього класичного роботодавця більше не буде. Так, Маттіас Хоркс, автор книги «Як ми будемо жити», описує трудову сферу майбутнього як «епоху гуманітарних талантів», де актуальними будуть не продукція, виробництво і капітал, а ідеї, знання, талант, творчий потенціал і новаторський дух. В якості рушійної сили майбутнього він називає новий «креативний клас», який буде діяти більш гнучко, повністю ігнорувати соціальні і ієрархічні кордони.[5]

Отже, використання інформаційно-комунікаційних технологій призводить до того, що праця змінює свій зміст і характер. Діяльність співробітників віртуальної організації менш спеціалізована і більш різноманітна, так як в різних проектах віртуальні співробітники виконують різні ролі і вирішують різні завдання. Таким чином, володіння різноманітними знаннями, навичками і вміннями при наявності досвіду стає значущими факторами успішної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Одергов Ю.Г. (2018). New Technologies and Their Impact on the Labour Market. Відновлено з <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tehnologii-i-ih-vliyanie-na-rynok-truda/viewer>.
- [2] Бутрин Д. (2017). Чью зарплату отберут роботы. Коммерсант, 2017, 13.04. с. 8. Відновлено з <https://www.kommersant.ru/doc/3269219>.
- [3] Шваб К. (2016). Четвертая промышленная революция. Введение. М.: Издательство «Эксмо».
- [4] Калабина Е.Г. (2017). Новая индустриализация, технологические изменения и сфера труда промышленных компаний // Вест. Ом. Ун-та Сер. «Экономика». №1(57). С. 72-81.
- [5] Horx M. (2006). Wie wir leben. Campus 2006. 3. Auflage

Семенченко Н.В.

д.е.н., професор

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Мартинков С.В.

*Інститут прикладного системного аналізу
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

DEMATEL ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА

В середині двадцятого століття був запропонований термін людський капітал. Людський капітал – це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій[1]. Цей термін пройшов значний шлях до свого сучасного трактування, і змінив під час своєї еволюції 4 концепції людини як трудового кадру – використання трудових ресурсів, керування персоналом, керування людськими ресурсами та керування людиною[2]. Із кожною зміною концепту все більше з'являлася необхідність в людині яка керувала би людським капіталом, і важливість цієї посади відображається в сучасній економіці у вигляді лідерства великих корпорацій, значна частина економічного успіху яких, була здобута за допомогою формування більш якісного людського капіталу.

По ходу впровадження ідеї важливості людського капіталу як критерію успішності підприємства, розвивався і сам HR-менеджмент, з'являлися нові методи та інструменти які дозволяли підвищити ефективність використання людських ресурсів. Тому сучасна конкурентне середовище мотивує створення нових методів і освоєння нових інструментів які дозволять особі що приймає рішення більш ефективно управляти людським ресурсом в підприємстві.

Робота HR-менеджера складна і комплексна, тому підвищувати ефективність роботи одразу у всіх напрямках буде важко, тому доцільно виділити конкретний клас задач, підвищення якості вирішення яких збільшить ефективність роботи в цілому та розробляти нові методи та інструменти для них. Розглянемо роботу HR-менеджера, як особи що керує людським капіталом, якщо поглянути на цей процес то можна поділити його на два етапи – формування людського капіталу та керування ним. На перетині цих двох областей лежить клас задач оцінки фахівця як набір компетенцій, тобто є необхідність в інструменті для оцінки персоналу за особистими якостями, за результатами роботи якого можна було б приймати рішення про найм або звільнення кадру.

Для вирішення даної задачі доцільно представити фахівця як вектор компетенцій, тоді задачу можна поділити на два етапи. На першому етапі слід оцінити рівень компетенцій кожного з претендентів. На другому - відібрати на основі аналізу отриманих на першому етапі даних найбільш підходящих виконавців для реалізації кожного із завдань проекту [3]. Для аналізу даних на першому етапі можна використати DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory). Дана методика дозволяє перетворити взаємозв'язки між набором факторів в зрозумілу структурну модель і розділити на дві частини в групу причин і групу наслідків. Отже, це інструмент, що доцільно використовувати для аналізу взаємозалежності та взаємозв'язку між факторами в складній системі і ранжувати їх для прийняття довгострокових стратегічних

рішень. Реалізація методу проходить в 4 кроки. Спочатку позначимо a_{ij} -як оцінку впливу i -го фактору на i -го фактору, тоді кожним експертом формується матриця $A = [a_{ij}]_{n \times n}$, де n – це кількість експертів, після цього на основі цих матриці обраховується усереднена матриця. Другим кроком є нормалізація отриманої усередненої матриці для того, щоб знайти початкову матрицю прямих впливів $X = [x_{ij}]_{n \times n}$

$$X = s \times A,$$

де

$$s = \min \left[\frac{1}{\max_i \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \frac{1}{\max_j \sum_{i=1}^n a_{ij}} \right], \quad (1)$$

Далі переходимо до загальної матриці прямих/непрямих впливів. Знаходимо її за наступною формулою:

$$T = \lim_{l \rightarrow \infty} (X + X^2 + \dots + X^l) = X(I - X)^{-1}, \quad (2)$$

$$T = [t_{ij}], \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (3)$$

Заключним етапом є побудова карт взаємовпливів. Нехай r - сума прямих і непрямих впливів i -го фактору на інші фактори, а c - показує суму прямих і непрямих впливів, які j -ий фактор іншими факторами, знаходимо їх за наступними формулами:

$$r = [r_{ij}]_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1}, \quad (4)$$

$$c = [c_{ij}]_{n \times 1} = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1}^T. \quad (5)$$

Результати роботи даного методу повністю задовольняють вимогам першого етапу задачі, що розглядається, ці дані далі можна аналізувати різними методами, найпопулярнішим з яких є ANP (Analytic Network Process) [3].

Висновки. Був запропонований інструмент для оцінки фахівця, як елементу людського капіталу на основі якого HR-менеджер чисельно може оцінити корисність кадру, що підвищить якість людського капіталу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.(2005) Монография. под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.
 [2] Евенко Л.И. Концепция управления персоналом <https://monographies.ru/en/book/section?id=11663>
 [3] Yu-Ping Ou Yang A Novel Hybrid MCDM Model Combined with DEMATEL and ANP with Applications. *International Journal of Operations Research*. Taiwan, 2008. No.3. P. 160-168.

Стрілець М.І.

*студент гр. УМ-02, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Кабалик М.О.

*студент гр. УМ-02, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ

Покращення кваліфікації персоналу - це основний тренд світової економіки. Професійні якості кадрів, вміння моментально реагувати на зміни у ринку цінуються керівниками всіх підприємств. Це є їх основною задачею - підготовка людського ресурсу та підвищення їх потенціалу. У фундаменті концепції управління персоналом закладені основні закони, виходячи з яких, формуються його стратегічні основи, що зрештою будуть підходити для сучасних макроекономічних та мікроекономічних середовищ у яких розвивається бізнес. Якщо бути точнішими, то ця концепція має таке значення - це теоретичні переконання та розуміння намірів, суті, управління HR. [2]

Концепція складається з двох течій - традиційної та інноваційної. Перша в себе включає певний досвід, що був нагромаджений роками, завдяки чому є основою всього. Інноваційна ж охоплює виклики та проблеми сучасності, з тієї ж причини створює новітні форми концепції адміністрування кадрів. Основною метою всіх підприємств повинне бути врівноваження двох напрямків цієї концепції. Традиційне повинне доповнювати інноваційне і навпаки.[3]

В сучасних умовах виділяють чотири головні концепції, що дозволяють управляти персоналом успішніше: [2]

- економічна концепція (максимілізація використання потенціалів робітників; людина - типовий фактор виробництва)
- організаційно-адміністративна концепція (головне завдання HR– це знайти конкретну, вже навчену людину на конкретну посаду; людина – ресурс для досягання поставленої мети)
- організаційно-соціальна концепція (повне розкриття потенціалу людини)
- гуманістична концепція (людина є головним суб'єктом підприємства)

У наш час актуальною концепцією управління є гуманістична. Вона базується на принципі, що «не люди для бізнесу, а бізнес для людей». Але через жорстку конкуренцію сучасний вектор розвитку HR може бути також направлений на організаційно-соціальну концепцію. Робоча сила являється основним стратегічним ресурсом підприємства. Компанія повинна створити середовище у якому персонал виконуватиме всі його обов'язки. Дуже часто таке підприємство проводить спеціалізоване навчання для людського ресурсу, що є вкрай важливим. Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

Розробка стратегії управління персоналом - це повне розуміння комплексу основних складових елементів, унаслідок чого, під час побудови системи управління та реалізації, повинні стати першочергово важливими. Це допомагає досягти максимальної ефективності використання можливостей персоналу для підприємства[1].

Насамперед, цілі та мета HR є фундаментом для всіх дій під час створення концепції. Важливими складовими також вважаються критерії та показники ефективності, організація з приводу управління персоналом та зв'язок бізнесу із зовнішнім середовищем.

Таким чином, можемо виділити такі основні характеристики стратегічного HR:

- Довгостроковий характер - він висвітлює розвиток та зміну психологічного ставлення, мотивацій, структури людського ресурсу, повної системи HR або ж тільки окремих його елементів.

- Найголовніші наміри стратегічного управління завжди мають бути узгодженими з основною політикою росту компанії. Їх найголовніша мета - це підвищити економічний зріст компанії, а не гальмувати його.

- Стратегічне HR мусить враховувати зовнішні так само як і внутрішні фактори зовнішнього середовища бізнесу, а це насамперед має такі наслідки: виправлення загальної мети розвитку цього підприємства, зміна структури та кількості людського ресурсу, навичок персоналу та вектору управління персоналом. Ця стратегія управління персоналом надає нам перспективи покращення та збільшення впливу на кадри, а саме на їх вмотивованість та кваліфікаційні можливості. Це, перш за все важливо у час пандемії, коли мотивація важлива як ніколи.

Наприкінці відзначимо, що успіх будь-якого підприємства закладений у вирішенні проблем організації її співробітників, що в наш час, в період епідемії COVID-19 та карантину, це є вкрай важливим. Розв'язання труднощів з організацією кадрів пов'язано з соціально-економічними неузгодженостями в суспільстві, у зв'язку з чим, стають такими проблемами як: незадоволення робочої сили своєю роботою, малою заробітною платою, а також непристосованість компаній до роботи під час карантину, згідно виконання вимог для забезпечення безпеки працівникам та відсутністю кар'єрного росту або ж скороченню. Все вище зазначене сприяє зростанню суперництва між співпрацівниками за вільне робоче місце та підвищення, або ж між підприємствами, які шукають високоякісну робочу сили. Для ефективного функціонування своїх бізнесів, директори мають брати до уваги не тільки фінанси, а й проявлення «турботи» та розуміння до «людського капіталу», тобто про своїх працівників. Тобто гуманістична концепція наразі є найефективнішою та зручною для двох сторін – підприємства та персоналу. Людський ресурс стає великим та незамінним рушієм у роботі компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] Романюк Н.І. (2012). *Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку робочої сили*. Тернопільський національний економічний університет.

[2] Кармінська-Белоброва М. В. (2018). Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*, (37), 36-40.

[3] Данилко В.К. (2013). Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник ЖДТУ*, (2), 167-173.

Телєгіна Д.М.
*студентка гр.УП-71, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток ринкової економіки в Україні обумовлює перегляд підходів до удосконалення процесів управління персоналом. Системність – основна характеристика управління персоналом, оскільки врахування взаємозв'язків між елементами даної системи є найефективнішим методом вирішення проблем та помилок. Це передбачає системний підхід. А для формування ефективних заходів щодо покращення процесів роботи з персоналом, важливо всебічно розуміти сутність системи управління персоналом[1]. Це обумовлює актуальність дослідження.

Тому, основним завданням даного дослідження є огляд теоретичних та методологічних основ системи управління персоналом в організаціях.

Проблемам теорії, методології та практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць економісти: О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, Г.М. Скудар, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та інші.

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом – упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку). Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [2].

Важливо зазначити, що управлінська система являє собою не просто набір прийомів, методів або підходів, а комплекс взаємопов'язаних, логічних послідовних дій у таких сферах, як організація, менеджмент, прийняття рішень і мотивація [3].

Управління персоналом - багатогранний і виключно складний процес, має свої специфічні властивості і закономірності, та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [4].

Всі процеси роботи з персоналом є важливими елементами системи управління персоналом. Дані процеси забезпечують цілісність та ефективність роботи системи. Для ефективної роботи організації керівникам структур важливо органічно вдосконалювати та розвивати кожну ланку системи. Для цього нижче наведемо схематичне зображення системи управління персоналом на підприємстві (рис.1.).

Цікавим є підхід відокремлення підсистем системи управління персоналом підприємства у такі групи [3]:

- С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;
- С2 – підсистема найму та обліку персоналу;
- С3 – підсистема мотивації персоналу;
- С4 – підсистема оцінки персоналу;
- С5 – підсистема управління розвитком персоналу;

- С6 – підсистема створення умов праці;
 С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;
 С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;
 С9 – підсистема правового забезпечення.



Рис.1. Структура системи управління персоналом на підприємстві
 Розроблено автором на основі джерел:[3]

Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [2].

Отже, всі системи є динамічними, і потребують постійної уваги та розвитку. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися згідно з вимогами розвитку продуктивних сил і за відповідних коректив. Дослідження особливостей системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання є важливим етапом для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення напрямів і форм управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1]Балабанова Л.В., О.В. Стельмашенко. (2010)Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. 238 с.
 [2]Маслак О.О. (2010) Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 20/6.
 [3] Мажник Л.О. (2008) Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. № 4(16). С. 63–65.
 [4]Балабанова Л. В.,О. В. Сардак. (2011) Управління персоналом: Підручник. 468 с.
 [5]Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf.

Трофименко О.О.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

Розвиток відновлюваної енергетики є одним з пріоритетних завдань відповідно до прийнятої Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [1]. У той же час, на глобальному рівні до 2030 р. визначені завдання, зокрема, збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у світовому енергетичному балансі, активізувати міжнародне співробітництво з метою полегшення доступу до досліджень і технологій у галузі екологічно чистої енергетики, включаючи відновлювану енергетику. Дані завдання покладені в основу досягнення Цілі 7 «Доступна та чиста енергія» Глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 р., затверджених на саміті ООН з питань сталого розвитку. В Україні сформована низка індикаторів досягнення даної цілі, адаптованих до національних потреб та заходи для її досягнення є нагальною потребою та підтримуються державному рівні [2]. Також, у межах угоди між Україною та ЄС, прийнятої в Рамковою Конвенцією Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (UNFCCC) у Парижі в 2015 р. [3] існує домовленість зі сторонами UNFCCC про необхідність виконання вимог цієї конвенції та впровадження механізмів Кіотського протоколу до неї, у тому числі в частині реалізації проектів, спрямованих на охорону навколишнього природного середовища. Все це сприяє зростанню проектів з відновлюваною енергетики та збільшенню кількості підприємств, які займаються їх впровадженням в Україні, визначає актуальність обраної теми дослідження.

Оскільки енергетика, зокрема, відновлювана енергетика є високотехнологічною наукомісткою сферою, яка покликана обслуговувати всі сфери діяльності та забезпечувати потреби суспільства, важливо забезпечувати інноваційний розвиток країни та впроваджувати сучасні підходи до управління знаннями. Сьогодні, в період розвитку економіки знань та формування засад Індустрії 4.0, важливо дослідити вплив інноваційного фактору, як інфраструктури для високотехнологічної галузі, на показники відновлюваної енергетики. В якості такого фактору обрали показник Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) - узагальнений показник вимірювання рівня інновацій в країні, який, зокрема, містить важливі для нашого дослідження субіндекси як Knowledge & technology outputs, Human capital & research та Creative outputs, які свідчать про стан та розвиток економіки знань на макрорівні. В той же час, одним з основних результуючих показників розвитку відновлюваної енергетики є встановлені потужності відновлюваної енергетики, тому саме це є результуючою змінною.

Цікавим є також визначення впливу такого фактору як кількість ліцензіатів, які отримали «зелений» тариф на встановлені потужності відновлюваної енергетики. Додатково співставили встановлені потужності з кількістю ліцензіатів, які отримали зелений тариф з 2013 по 2018 рр. Вхідні дані та розрахункові дані для визначення кореляційного зв'язку між факторами представили в табл. 1.

Таблиця 1.

Дані для оцінювання впливу Глобального інноваційного індексу та кількості ліцензіатів, що отримали «зелений тариф» та встановлені потужності відновлюваної енергетики в Україні

<i>Рік</i>	<i>Встановлена потужність, MW</i>	<i>Глобальний індекс інновацій (ГІІ)</i>	<i>Кількість ліцензіатів</i>
2013	5769	35,8	107
2014	6048	36,3	145
2015	6105	36,5	131
2016	6199	35,7	163
2017	6530	37,6	230
2018	7530	38,5	363

Складено автором за даними [3; 4;5]

Значення кореляції між ГІІ та встановленими потужностями становить 0,9, що свідчить про тісний зв'язок. Отже, відповідно до розрахунків, при зростанні значення ГІІ на 1 бал очікується збільшення показника сарасіті на 173,75 MW у відповідності до показника лінійної регресії. В результаті співставлення показників потужності з кількістю ліцензіатів, які отримали зелений тариф з 2013 по 2018 рр. також отримали тісний зв'язок з коефіцієнтом кореляції 0,9, що свідчить про тісний зв'язок між змінними. Кількість підприємств-ліцензіатів постійно зростає. Порівняно з 2013 р. кількість ліцензіатів збільшилася у понад 2 рази, все це свідчить про те, що цей сегмент ринку не монополізований (слабко концентрований) і зростання підприємств сприятиме збільшенню встановлених потужностей відновлюваної енергетики. Також це свідчить про те, що з розвитком своєї діяльності підприємства потребуватимуть впровадження підходів з управління знаннями в системі корпоративного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] TheVerkhovnaRadaofUkraine.(2017).Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 "Safety, Energy Efficiency, Competitiveness". Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 18, 2017 No. 605-p. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.
- [2] Sustainable Development Goals. (2015). <https://www.17sustainabledevelopmentgoals.org/>.
- [3]The VerkhovnaRada of Ukraine. (2020).Framework Convention "The United Nations on climate change".https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044, last accessed 2020/11/09.
- [4]Ukrainian Association of Renewable Energy. (2020). <https://uare.com.ua/en/>.
- [5]Global Innovation Index. (2018). <https://www.globalinnovationindex.org/Home>.

Тульчинська С.О.,
д.е.н., професор
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Солосіч О.С.,
студент групи УЕ-01мп, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЕЗПЕКОВОГО ПІДХОДУ

На сьогоднішній день існує значний теоретичний прошарок методів та інструментів оцінювання ефективності управління кадрами, обрання яких обумовлюється сукупністю цілей, які постають перед менеджментом підприємства в контексті проведення відповідних процедур оцінки, при цьому варіативність таких цілей є достатньо високою. Зокрема, орієнтація підприємства на досягнення певних фінансово-економічних показників може бути приводом до використання *витратного підходу*; використання підприємством процесної моделі управління вимагатиме залучення *процесного підходу*; активна діяльність підприємства у напрямку досягнення високих нефінансових показників діяльності та забезпечення сталості процесів розвитку може обумовити застосування *соціально-орієнтованого підходу* і т.д. Зазначимо, що особливе місце серед існуючих підходів до оцінювання ефективності кадрового управління посідає *безпековий підхід*. Сутність безпекового підходу полягає у розгляді аналізованих параметрів ефективності управління персоналом з позиції їх впливу на загальну захищеність підприємства від зовнішніх загроз, а також в контексті здатності наявного кадрового потенціалу ефективно протидіяти таким загрозам і попереджувати їх виникнення. До основних особливостей застосування безпекового підходу до оцінювання ефективності кадрового управління віднесемо наступні:

- оцінювання відповідності мотиваційних заходів цільовим основам їх впровадження на підставі аналізу динамічних рядів показників продуктивності;
- аналіз наявної системи рекрутингу на предмет ефективності пошуку, підбору та прогнозування потенційних потреб організації у кадровому ресурсі;
- використання на практиці вискоєфективних інструментів оцінки благонадійності кандидата, аналізу особистісних ризиків, ризиків раннього звільнення і т.д. [1, с. 27];
- аналіз показників організаційно-штатної політики (ефективність функціонального та відповідальнісного розподілу кадрів; сприятливість умов до швидкої адаптації нового персоналу; організованість руху персоналу всередині підприємства; автоматизація контролю індивідуальних трудових показників).

Таким чином, представлені положення щодо ключових особливостей реалізації безпекового підходу в контексті оцінки кадрового управління свідчать про широкі можливості до його застосування та високу актуальність даного теоретико-методичного напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]Бурцев, Э. А. (2020). Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия. *Аспирант*, 2 (53), 23-29.

Федірко Ю.І.
*МО-1, Економічний факультет,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка результативності роботи – це формальна система перегляду та оцінки виконання індивідуальних або командних завдань. Критичною особливістю такого виду оцінки є офіційний (формальний) характер, оскільки результати вимірювання та інтерпретації результатів оцінювання є підставою для обґрунтування кадрових рішень, обсягів та періодичності заохочення. Крім того, задача постійного перегляду результатів діяльності окремого працівника потребує зрозумілої процедури та завчасного ознайомлення з нею працівника[1]. Оцінювання персоналу, зокрема результатів діяльності, має загальну мету – підвищення ефективності управління окремими людьми та командами задля досягнення високих рівнів результативності організації [2]. Проте реалізація цієї мети залежить від якості процесу оцінювання: коректність методики та індикаторів, їх релевантність змісту діяльності виконавця, досяжність та реалістичність тощо. Методичні та організаційні засади оцінювання персоналу часто піддаються критиці експертів. Некоректне встановлення рівня відповідності оцінювачем, відсутність зворотного зв'язку або зв'язку з результатами роботи, неадекватні вимірники, нереалістичні очікування, невміння повідомляти про очікувані результати, необ'єктивність, негативне ставлення до окремих категорій співробітників є одними з основних проблемних питань під час оцінки результатів роботи персоналу [3].

Вважаємо за доцільне провести систематизацію основних проблем, які знижують ефективність оцінювання та запропонувати варіанти їх вирішення.

Проблеми в оцінці персоналу логічно можна розділити на ті, що викликані об'єктивними причинами та такі, що викликані суб'єктивними причинами. У таблиці 1 коротко охарактеризовано типові проблеми та надані рекомендації щодо їх усунення.

Проведення оцінки ефективності переважно сприймається працівниками негативно (як будь-який контроль), тобто є непопулярним завданням серед інструментів управління людськими ресурсами. За словами Едварда Лоулера, системи оцінки результативності ані мотивують людей, ані ефективно керують їх розвитком. Натомість, стверджує він, вони породжують конфлікт між керівниками та підлеглими та призводять до дисфункціональної поведінки [4]. Вважаємо, що таких наслідків можна уникнути, якщо забезпечити коректність процедури.

Комплекс проблем оцінювання пов'язаний з переважно стереотипним мисленням оцінювачів та схильністю до упередженого сприйняття ситуацій. Це обумовлює проблему загальної необ'єктивності, яка може виражатися у різній спосіб. Помилка «гало» виникає, коли менеджер узагальнює одну позитивну характеристику продуктивності або інцидент на всі аспекти роботи співробітників, що призводить до завищеного рейтингу. Помилка «горн», відома як порогова помилка, виникає, коли керівник поширює одну негативну характеристику продуктивності або інцидент на всі аспекти роботи співробітників, що призводить до нижчого рейтингу [5].

Деякі менеджери занадто щедрі на похвалу або занадто жорсткі до людини. Дік Гротте, експерт з управління ефективністю та президент

GroteConsultingCorporation, консалтингової фірми з управління в Далласі, сказав: "Не годиться, якщо показники ефективності оцінюються по-різному від менеджера до менеджера, оскільки ці рішення впливають на компенсацію, розвиток та планування спадкоємності".[10]

Помилка стереотипів виникає, коли менеджери дозволяють індивідуальним відмінностям впливати на рейтинги. Некоректним та забороненим, але певною мірою розповсюдженим є врахування таких індивідуальних факторів, як стать, раса чи вік, що є проблемою і може призвести до судового розгляду. Неявною помилкою подібного типу є акцент на релігійних, політичних або інших соціокультурних рисах працівника, які є ознакою індивідуальності, нетиповості, але не пов'язані безпосередньо з роботою.

Таблиця 1

**Характеристика проблеми оцінювання
результатів роботи персоналу**

Проблема	Характеристика	Рекомендації усунення
Суб'єктивні		
Дискомфорт оцінювача	Небажання менеджера займатися оцінкою персоналу	Вдосконалення системи мотивації, постійне спілкування, відкрита комунікація, навчання.
Halo/Horn	Перекладання однієї ситуації на всю роботу працівника	Проведення оцінки в визначений час за певний період за стандартизованою процедурою, з чіткою структурою оцінки, яка виключає вплив конкретної ситуації.
Поблажливість/строгість	Вплив характеру на оцінку працівника	Оцінювачі мають бути підготовлені, тобто мати певні знання у сфері оцінки персоналу. Якщо кожен, хто оцінює результати, не проходить навчання мистецтву надання та отримання зворотного зв'язку, процес може призвести до невизначеності та конфлікту.
Особисті упередження (стереотипи)	Вплив статі, раси, віку тощо на оцінку працівника	Навчання толерантності, коректності.
Об'єктивні		
Складність формулювання показника, який був би на 100% пов'язаний з роботою	Вплив не правильно обраних критеріїв оцінки	Формувати критерії, пов'язані з роботою: в першу чергу визначати повністю пов'язані з роботою характеристики, і якщо це дійсно важливо включати такі

		характеристики як ініціативність, ентузіазм, лояльність та співпраця, хоча краще їх уникати, бо не існує ще точних методів таких факторів.
--	--	--

Таким чином, можна спостерігати, що суб'єктивних причин набагато більше, ніж об'єктивних. Встановлено, що прагнення дотримання певних умов є підґрунтям коректного стимулюючого оцінювання та ефективної роботи організації. Такими умовами є: оцінка має бути тісно пов'язана з роботою працівника, між менеджером та працівником, якого оцінюють має бути відкрита комунікація і зворотній зв'язок, процес має бути стандартизованим та зрозумілим усім сторонам. Ще за словами Пітера Друкера «те, що не можна виміряти, неможливо покращити». На сьогодні все ще залишається відкритим питання повного уникнення проблем оцінювання персоналу та пошуку найефективніших методів оцінки, що і є подальшими напрямками дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] «MakeStaffReviewsCount,” (2009)CreditUnionMagazine 74: 12.
- [2] Panda, Sitansu. (2011). Performance Management System: Issues and Challenges. Management and Labour Studies. 36. 271-280. 10.1177/0258042X1103600304.
- [3] Jack N. Kondrasuk. (2011)So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? [Електроннийресурс] / Jack N. Kondrasuk // Journal of Applied Business and Economics vol. 12(1) 2. Режим доступу до ресурсу: <http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JABE/KondrasukWeb.pdf>.
- [4] Khoury, Grace &Analoui, Farhad. (2004). Innovative management model for performance appraisal: The case of the Palestinian public universities. Management Research News. 27. 56-73. 10.1108/01409170410784356.
- [5] Burton, Scot & Cook, Laurel & Howlett, Elizabeth & Newman, Christopher. (2015). Broken Halos and Shattered Horns: Overcoming the Biasing Effects of Prior Expectations Through Objective Information Disclosure. Journal of the Academy of Marketing Science. 43. 240-256. 10.1007/s11747-014-0378-5.
- [6] Milkovich, G., &Wigdor, A. (1991). Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. – Режимдоступудоресурсу: <https://www.nap.edu/read/1751/chapter/6#64>
- [7] «AddressingPerformanceProblems: 7 Steps to Success,” HR Specialist 7 (October 2009): 6.
- [8] Banner, D.K. and Graber, J.M. (1985), "Critical Issues in Performance Appraisal", Journal of Management Development, Vol. 4 No. 1, pp. 26-35. <https://doi.org/10.1108/eb051573>
- [9] Колот А. М. (2002) Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ,— 337 с.ISBN 966–574–412–7 – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11566>
- [10] JoanneSammer, (2008) «CalibratingConsistency,” HRMagazine 53: 73–75.

Хринюк О.С.

к.е.н., доцент

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Солосіч О.С.

студент групи УЕ-01мп, ФММ

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Місяйло О.В.

студентка групи УЕ-01мп, ФММ

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасні тенденції у сфері управління характеризуються наявністю великої кількості підходів та методик налагодження ефективної реалізації як загальногосподарських процесів організації, так і окремих операцій та підпроцесів внутрішнього характеру. На сьогодні широкого розповсюдження набув саме проектний підхід, ефективність та сфера застосування якого виявляють себе у різних предметних та об'єктних площинах, починаючи з проектів реалізації певних поліпшувальних заходів у межах конкретного підприємства, закінчуючи масштабними проектами по освоєнню нових напрямків діяльності або створенню окремого суб'єкта господарювання.

Важливим аспектом забезпечення ефективності проектної діяльності є врахування безпекових аспектів її реалізації, які фокусують увагу керівника проекту на питаннях налагодження ефективної системи ресурсного планування, узгодження положення проекту у функціональній структурі організації, рівномірного та адекватного реальним потребам проекту залучення фінансових ресурсів, забезпечення моніторингу досягнення попередньо встановлених прогресивних індикаторів ефективності проектної діяльності на всіх етапах його реалізації, здійснення чіткого та більш відповідального розподілу між учасниками і виконавцями проекту та контролю його дотримання і т.д.

У рамках даного дослідження пропонується розширити теоретичну площину розгляду проблематики забезпечення економічної безпеки бізнес-проектів категорією конкурентоспроможності, адже ринкові умови господарювання посилюють важливість врахування впливу конкурентних процесів та загальної кон'юнктурної динаміки як факторів досягнення успішності у межах поставлених перед проектом цілей та задач. Додамо, що практична реалізація основних положень безпекової конкурентоспроможності бізнес-проектів виявляє себе у цілеспрямованій управлінській діяльності націленій на динамічне прогнозування можливостей досягнення конкурентних переваг (які виступають ключовою метою розробки та реалізації проекту) та розвиток відповідних адаптивних проектних механізмів, здатних забезпечити своєчасне реагування та коригування окремих проектних параметрів під впливом тих чи інших кон'юнктурних процесів. Разом з цим, зазначимо, що основою забезпечення конкурентоспроможності проекту в даному аспекті є підтримка зв'язку встановлених проектних цілей та задач з актуальними потребами

споживачів, і виявляється у можливостях оперативного коригування перших для ефективного забезпечення останніх.

Сучасні особливості функціонування вітчизняних підприємств та загальний рівень сприятливості економічного середовища актуалізують проблематику як досягнення ефективності та конкурентоспроможності при здійсненні проектної діяльності загалом, так і врахування безпекових параметрів кадрової складової їх реалізації. Адже високий рівень фінансово-економічної нестабільності та інші постпандемічні наслідки чинять помітний вплив на структуру та динаміку ринку праці, трансформуючи традиційні форми зайнятості та загальні підходи до організації трудової діяльності, вимагаючи від керівників проектних команд збалансування фінансових можливостей та ресурсних потреб проекту, паралельно відслідковуючи наявні конкурентні індикатори. У зв'язку з цим пропонуємо сфокусувати увагу на тих особливостях забезпечення безпекової конкурентоспроможності проектів у сфері кадрового управління, що виникають на етапах підготовки та реалізації бізнес-проекту.

Так, зокрема, до ключових особливостей забезпечення конкурентоспроможності безпекових аспектів управління кадрами бізнес-проекту на *підготовчому етапі* можна віднести наступні: визначення обсягів кадрових потреб проекту; аналіз можливих джерел залучення кадрів, наявного стану кон'юнктури ринку праці; здійснення чіткої регламентації розподілу відповідальності; ідентифікація організаційних аспектів зайнятості (видів, форм, системи оплати); формування цілісної системи мотивування, розвитку персоналу та графіку руху кадрових ресурсів проекту на всіх етапах його реалізації.

Ключовими особливостями забезпечення конкурентоспроможності безпекових питань в управлінні кадрами на *етапі реалізації бізнес-проекту* є наступні: формування системи індикаторів прогресу у досягненні цілей проекту; здійснення регулярних групових зустрічей [1, с. 706]; налагодження процесів командного обговорення; забезпечення залежності оплати праці від кінцевого результату командної роботи [2, с. 183]; управління конфліктами всередині команди шляхом максимального врахування потреб сторін конфлікту та формуванні консенсусного рішення; моніторинг психологічного та емоційного клімату команди з боку проектного менеджера та оперативне відслідковування індивідуальних показників трудової ефективності; здійснення превентивних заходів щодо попередження ситуацій саботажу та ухилення від власних трудових обов'язків членами команди, шляхом візуалізації більш відповідального розподілу за часом та якістю виконання завдань, а також конкретизацію системи індивідуальних трудових санкцій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що забезпечення кадрової безпеки бізнес-проекту включає в себе широкий спектр управлінських заходів, які мають місце на кожному етапі його реалізації і слугують основою формування як загальної конкурентоспроможності підприємства, такі досягнення перспективних конкурентних переваг у межах конкретного бізнес-проекту, що, однак, потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1]. Калііман, Ю. О., Ралко, О. С. (2018). Наукові підходи до формування та управління проектною командою. *Молодий вчений*, 5 (2), 704-708.
- [2]. Чуланова, О. Л., Глухова, Т. (2018). Эффективные команды проекта в классическом и инновационном проектном подходе. *Материалы Ивановских чтений*, 4 (22), 180-193.

Цаллагов В.В.

УМ-01, ФММ

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

В умовах глобальної пандемії впровадження ефективної системи управління кризовими ситуаціями повинно бути одним із найважливіших завдань управління підприємством. Дослідження орієнтоване на процеси управління системою управління підприємствами в умовах кризи в умовах пандемії. Предметом дослідження є економічна сутність антикризового управління. Постійні швидкі зміни, швидкий промисловий розвиток та глобалізація спонукають до нового мислення щодо способу дії організацій та їх функцій з метою отримання конкурентних переваг. [1]

Ризики, пов'язані з кризою, охоплюють набагато ширший спектр питань, ніж просто проблеми зі здоров'ям, безпосередньо пов'язані з вірусом. Давайте розглянемо основні проблеми:

- Фізичні. Проблеми зі здоров'ям, пов'язані з вірусом, а також з іншими патологіями та травмами.

- Психологічні. У пандемію у бізнесу виникло багато обмежень при мінімумі свободи дій. Це демотивувало багатьох керівників і співробітників. Крім того, виникли невизначеність і негативний емоційний фон, оскільки повноцінного завантаження у колективу не було. Повторний стрес, що впливає на одержувачів та їхні сім'ї - це впливає готовність повернутися після кризи та призводить до втрати споживачів.

- Залучення співробітників. Кінцевою метою компанії є продуктивність праці її працівників. Стає складним тримати працівників зайнятими, коли вони працюють віддалено, і це теж в умовах кризи. Внутрішнє спілкування порушено, і тримати всіх на одній сторінці стає важко. При віддаленій роботі важко дотримуватися рутини і навіть за винятком систематичного робочого процесу. Коли команди є багатофункціональними, у вас мало сил керувати ними. Якщо їх регулярно не оновлювати або не організовувати зустрічі / сесії, це може значною мірою вплинути на їхній моральний стан.

- Оперативні. Порушення роботи в місцезнаходженні приймаючої компанії, а також якість праці на самому робочому місці. А також дефіцит основних товарів та перебої в роботі послуг можуть загрожувати добробуту працівників.

- Невідомість. Грандіозне відчуття того, що ми не знаємо, яке майбутнє чи які заходи вжити для підтримки організаційних операцій, є величезним викликом. На всіх нас більш-менш впливає невизначеність. Працівники страждають психічно, не знаючи, що за ними майбутнє, а кадрові команди намагаються все привести у відповідність. Відповісти на кризу та розробити ефективні заходи та стратегії для всіх.

- Фінансові: Окрім очевидних економічних проблем, спричинених кризою, неправильне управління страховими витратами або недостатнє покриття може призвести до величезних втрат для працівників та компанії.

- Репутаційні. Неправильно керовані ситуації, коли співробітники бачать різке зниження якості праці, можуть призвести до негативного сприйняття програм мобільності та навіть вплинути на загальну марку роботодавців. Те, як компанії керують кризою, відбиватиметься на їх репутації на наступні роки.

- Спілкування - ще одна важлива проблема, яка входить до списку пріоритетів. Комунікація сама по собі є найважливішим аспектом, який необхідно враховувати, незалежно від того, чи працює робоча сила віддалено. Без належних каналів комунікації управління робочою силою стає важким. Під час кризи COVID-19 кадрові фахівці були на ногах і змусили їх шукати потрібні віддалені робочі інструменти, які відповідають їх культурі. Незважаючи на те, що такі інструменти, як Zoom, зазвичай використовуються для задоволення потреб робочої сили, цього, безумовно, недостатньо. [2]

Пандемія COVID-19 та інші національні блокування в багатьох країнах представляють величезний виклик для ділової діяльності, де ця діяльність залежить від присутності у фізичному місці або присутності з іншими. Щоб відповісти на цей виклик, нам потрібні більш вишукані, адаптовані та гнучкі стратегії. Давайте розглянемо стратегію, яка ґрунтується на локдауні, і вона може допомогти обійти гнучкі графіки роботи. Основна ідея включає циклічний графік змін, який складається з чотирьох днів роботи на місці та десяти днів онлайн. Розроблена міждисциплінарною групою дослідників з системної біології та економіки, пропозиція використовує епідеміологічну та економічну моделі і може знизити швидкість передачі, зменшуючи час контакту людей. Що найважливіше, це забезпечує стійку ділову діяльність та міру передбачуваності.

Циклічний графік роботи 4-10 допомагає «обдурити» COVID-19, використовуючи проти нього власну динаміку захворювання. Можливо, це є дуже маленькі стрибки, але тоді за цим планом люди все одно ізолюються під час інфекційного періоду, що значно зменшить подальшу передачу.

Докази показують, що більшість інфікованих людей не є інфекційними протягом перших трьох днів після зараження і досягають піку заразності на 4-7 дні. Тому будь-яка людина, заражена протягом робочих днів згідно з цією теорією, буде максимально зараженою протягом свого десятиденного періоду онлайн, коли вона уникатиме зараження багатьох інших і може продовжувати ізолюватися за потреби.

Цей підхід також означає, що робочу силу можна розділити на групи, що працюють по черзі від 4 до 10 циклів, дозволяючи більшій кількості людей входити в офіс за той самий період зі зменшеною щільністю людей в офісі (що також сприяє зменшенню передачі). Цей підхід вже було застосовано низкою підприємств, у тому числі в офісах різних країн для великих фірм.[3]

Застосування підходу 4-10 може вирішити більшість з виниклих проблем сучасного менеджменту. Оскільки, працівники будуть зустрічатися раз на 10 днів, вони не будуть мати недостатку спілкування. Також, ці 4 дні допоможуть уникнути невідомості та налагодити організацію робочого процесу.

Щоб зняти напругу і показати, що компанія працює, необхідно сформулювати завдання для всіх співробітників, незалежно від того, чи є у фірми реальні замовлення. Наприклад, поки вирішується питання, як переналаштувати IP-телефонію з дому, менеджери можуть розбирати документацію на сервері, готувати списки для продзвонів на кілька днів вперед і т.д. Важливо також підтримувати емоційний стан співробітників і клієнтів. Для цього можна, наприклад, розсилати їм мотивуючі цитати з книг. Люди будуть знати, що ви на зв'язку і готові допомагати, що життя триває.

COVID-19 закрит старі можливості, але відкрив нові в тому, як діяльність та інновації співвідносяться з простором та близькістю. У моєму дослідженні розглядався досвід фірм у роботі вдома та поверненні на роботу після локдауну, спираючись на глибокі адміністративні дані. Незважаючи на безліч проблем викликаних пандемією, варто відзначити, що при професійному і зваженому підході можна завжди прийти до компромісу, підібрати оптимальні рішення в ситуаціях, уникнути багатьох проблем в управлінні, а головне - підвищити якість та результативність управління.[4]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] PalgraveMacmillan (2020). Проблеми сучасного менеджменту [Modernmanagementchallenges] <https://www.palgrave.com/gp/campaigns/modern-management-challenges>
- [2] Mercer (2020). Проблеми менеджменту в умовах пандемії [Managinghardshipissuesin a pandemic] <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/managing-hardship-issues-in-a-pandemic>
- [3] Harding W.B. (2019) Управління бізнес-проблемами COVID-19 [Businessproblemmanagement] <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/10/12/managing-the-business-challenges-of-covid-19-the-voice-of-leading-academics/>
- [4] Паун О.М. (2017) Проблеми сучасного менеджменту [Challengesinmodernmanagement] <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1947/>

Шкробот М.В.
*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Дога А.О.
*студентка гр. УВ-301мп, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Високопрофесійний персонал підприємства виступає його головною рушійною силою, будучи об'єднуючою ланкою між економічними і технічними факторами виробництва. До того ж, управління персоналом повинно мати досконалу систему з функціональними сучасними підсистемами, адже воно є сукупністю всіх управлінських рішень та видів діяльності на підприємстві, пов'язаних з плануванням та організацією впливу працівників. Тому в нинішніх умовах глобалізації система управління персоналом підприємства для забезпечення прибутковості повинна бути в стані постійного розвитку, особливо це торкається безпосередньо персоналу та його людського капіталу як складової інтелектуального капіталу через такі ознаки якості, як: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін. Дійсно, існує багато наукових праць з проблематики щодо ролі управління персоналом у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства і його економічної безпеки, а також передумов удосконалення цієї системи з метою подальшого розвитку.

В зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу в умовах глобалізації відбувається швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок працівників. Саме тому, якщо знання фахівців з вищою освітою на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10 років, то сучасні спеціалісти, які використовують новітні підходи і технології, повинні перенавчатись кожні 3-5 років. В умовах постійного оновлення знань та жорсткої конкуренції люди опиняються перед необхідністю постійного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем розвитку інтелектуально творчої діяльності персоналу підприємств і організацій присвячені праці зарубіжних вчених: І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Кендрик, А. Кібанов, С. Мілль, Л. Туроу та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розробку цих питань зробили вчені О. Грішнова, А. Колот, В. Кремень, Е. Лібанова, Г. Назарова, М. Семікіна та ін. Однак ще багато питань даної проблематики, серед яких пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств за рахунок оптимізації процесів розвитку персоналу, потребують подальшого дослідження. Необхідність дослідження цих питань зумовила вибір теми статті, її актуальність, мету, завдання та цільову спрямованість.

Метою дослідження є систематизація інформації про зміст і структуру процесу розвитку персоналу підприємства та формування пропозицій щодо їх уточнення.

Розвиток персоналу як багатогранне поняття, охоплює багато аспектів та проблемних питань. З одного боку, це процес підвищення загального

інтелектуального рівня працівників, з іншого, – це поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, що призводить до зниження плинності персоналу, підвищення продуктивності і змістовності праці. Одним із завдань розвитку персоналу на підприємстві є забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, для підвищення гнучкості організації та її конкурентоспроможності на ринку [6, с. 285].

Враховуючи, що процеси розвитку персоналу на підприємстві суттєво залежать від психофізіологічних, кваліфікаційних, соціально-особистісних компонент кожного працівника доцільно розглядати ці процеси на підприємстві, починаючи з пошуку та відбору персоналу[3]. Адже саме на цьому етапі формуються основні вимоги до претендентів на вакансії. При цьому пошук може відбуватись в результаті вербування персоналу, тобто налагодження організацією контактів з потенційними працівниками: у вишах, через державні центри зайнятості та приватні кадрові агенції; шляхом проведення презентацій, участі у ярмарках вакансій, фестивалях. Процедура відбору персоналу з метою вибору із сукупності претендентів потрібного працівника передбачає наступні етапи:

- попередній відбір – в результаті аналізу документів кандидатів;
- перевірка кандидатів – на основі співбесід, тестування, особистих опитувальників, рекомендаційних листів та ін.;
- остаточний відбір – на основі співбесіди (інтерв'ю) з лінійним керівником.

Питання конкурентоспроможності громадян на ринку праці обговорювалися учасниками Першого національного кар'єрного форуму, який відбувся нещодавно. Основні вимоги до сучасного фахівця були сформульовані як професіоналізм, компетентність, лідерство. Прикладом вишу, де побудовано ефективну модель підготовки сучасних фахівців, може слугувати Університет Фенікс у Силіконовій долині. Фахівці з дипломами цього вишу одержують глибокі знання; навчаються критично мислити, аналізувати, аргументувати, приймати рішення; навчаються бачити тренди, оцінювати перспективи галузі, тобто володіють топ-навичками, що відповідають вимогам глобального ринку [2].

Однією із закономірностей суспільного розвитку є постійно зростаючий час навчання. Якщо за часів УНР в Україні було проголошено обов'язкову початкову освіту, потім в Радянському Союзі 7-річну, а згодом – 10-річну освіту, то відповідно до нового закону «Про освіту» передбачається перехід до 12-річного терміну навчання та нової структури середньої школи (початкова освіта: 1-4 класи; базова освіта 5-9 класи; профільна середня освіта 10-12 класи). А вже на базі освіти, одержаної у середній школі, можна продовжувати навчання у вищій школі.

Освіта має відповідати новим викликам і готувати людину інноваційного типу мислення – до життя і діяльності у XXI сторіччі [2,4]. Адже ми живемо в час формування нового типу грамотності і культури, становлення нового типу суспільства – інформаційного, суспільства знань.

Слід мати на увазі, що деякі вітчизняні підприємства накопичили певний досвід формування та реалізації програми «безперервного професійного розвитку персоналу» – відповідно до їх стратегій прискореного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [5].

Реалізація програм професійного навчання та розвитку персоналу на базі сучасних учбово-виробничих та організаційно-методичних комплексів, оснащених сучасним учбово-виробничим обладнанням, сучасними учбовими програмами та методичним забезпеченням, з використанням нових інформаційних технологій, – дозволяє здійснювати професійне навчання, як складову розвитку персоналу, на високому рівні, що відповідає вимогам сучасного виробництва.

Окремі цільові програми передбачають підготовку високопрофесійних робітників і спеціалістів, починаючи з профорієнтаційної роботи в загальноосвітніх школах, підготовки учнів коледжів та студентів з орієнтацією на професії, необхідні на підприємствах з паралельним навчанням на їх учбово-виробничих базах. Це дозволяє вирішувати інноваційну задачу – випереджувальної підготовки кадрів.

Таким чином, формування постіндустріального суспільства передбачає необхідність посилення ролі та значення творчої праці, утвердження нематеріальних мотивів і стимулів діяльності суб'єктів господарювання, поширення нових форм соціально-економічних відносин і взаємодій. Для активізації людського чинника з метою ефективного управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища повинна злагоджено працювати система управління розвитком персоналу. До основних складових цієї системи, які передбачають навчання та підвищення кваліфікації персоналу, його виробничу адаптацію, атестацію та планування трудової кар'єри, слід долучити також пошук та відбір персоналу (оскільки на цьому етапі формуються основні вимоги до претендентів на вакансії), а також завершальний етап розвитку (окремих працівників на конкретному підприємстві) – вивільнення (звільнення) працівників.

За умов становлення економіки знань, інформаційно-технологічного розвитку країн рівень освіченості стає основним елементом людського капіталу. Людський капітал, як потенціал працівників у вигляді їх компетентностей, що дозволяє генерувати нові ідеї і знання, – стає все більш важливою складовою потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Основні вимоги, які пред'являються до працівників на сучасних підприємствах, мають задовольнятися в результаті одержання освітніх послуг та самоосвіти громадян – як безперервний професійний розвиток протягом життя – для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Напрямки подальших досліджень полягають у визначенні ролі і значення процесів розвитку персоналу у механізмі забезпечення конкурентоспроможності працівників і підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Балабанова Л.В. (2011). Стратегічне управління персоналом підприємства. Навчальній. посібник. 229.
- [2] Войтович Р. (2017) Національний інтелектуальний потенціал – конкурентна перевага країни. 107.
- [3] Волобуєв М.І., Дідусь М.О. (2015). Розвиток персоналу підприємства – сучасні. 77–79.
- [4] Кремень В.Г., Ткаченко В.М. (2012). Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму. 368.
- [5] Суков Г.С., Тупик І.Я. (2008). Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. 227.
- [6] Черваньов Д.М., Жилінська О.І. (2011). Міждисциплінарний словник з менеджменту. 624
- [7] Employee Outlook, Chartered Institute of Personnel and Development. (2017). <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employee-outlook-report>

Шляхова І.

ФІ – 74, ФТІ

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Бублік Є.

ФІ – 74, ФТІ

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Шевчук О.А.

к.е.н., доц. кафедри теоретичної та прикладної економіки,

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І МОТИВАЦІЯ

Корпоративна культура займає не останнє місце у процесі розвитку будь-якого підприємства. Правильна організація робочого процесу, мотивація, комфортне соціальне середовище відіграють велику роль та є запорукою продуктивної праці. Не важко зрозуміти, що мотивована праця від меншої кількості працівників принесе більше користі, ніж якщо буде працювати більше людей, які не матимуть перед собою цілі та бажання виконати поставлене перед ними завдання якнайкраще.

Поняття «корпоративна культура» з'явилося ще у ХІХ столітті. Фельдмаршал та військовий теоретик Мольтке оперував цим терміном у офіцерському середовищі. Надалі багато вчених досліджували цей фактор у своїй роботі (наприклад, Ф.Тейлор у своїй методиці «батого та пряника»)[1].

Існує кілька підходів до вивчення терміну «корпоративна культура». Наприклад, когнітивний підхід, при якому приділяється більше уваги певним правилам, віруванням та знанням набутих у ході робочого процесу та у соціальних чи службових взаємозв'язках. Підприємства проводять тренінги чи інші форми навчання (інформування) для того, щоб персонал краще розумів логіку економічної поведінки організації та засвоїв спільні цінності. Існують також ще символічний та систематичний підходи [1].

Корпоративна культура має безліч складових, які формують її. Зовнішній вигляд працівників (охайність, уніформа тощо) сприяє формуванню такого поняття як «свої» або «чужі», як, наприклад, у Оксфордському та Кембриджському університетах носять краватки певних кольорів. Немало важливим є забезпечення відпочинку для працівників (спеціальні зони в офісі, путівки до санаторіїв тощо), адже робота так чи інакше робота стомлює і відпочинок є необхідним фактором для сумлінної праці. А деякі фірми навіть набирають людей, які слідкують за рівнем щастя у співробітників [1].

Так, наприклад, у офісі JetBrains є вакансія happiness manager, тобто «менеджер по щастю», головна ціль якого полягає у тому, щоб прислухатися до працівників та дізнаватися про їх потреби, щоб досягнути гармонії у компанії[2].

Для того, щоб більш змотивувати персонал, деякі компанії розвивають символіку організації. Наприклад, створюють різні лозунги, ритуали або вволяють традицію раз у місяць проводити корпоративи, щоб колеги мали можливість більше дізнатися один про одного та створити згуртовану команду. Для того, щоб змотивувати та покращити роботу свої працівників, підприємства

проводять різноманітні тренінги та курси, щоб у співробітників була мета розвиватися як особисто так і зі своєю компанією, або ж створюють спеціальні стратегії чи методології. Так, наприклад, у 1991 році ДеГрейсіШталь розказали про такий підхід як *scrum* (походить від поняття «сутичка», що використовується у грі в регбі). Зараз ця методологія використовується під час розробки ПО [2].

Розглянемо детальніше теорію ефективної заробітної плати. Теорія ефективної зарплати - це новація Генрі Форда 19 століття, яка перегорнула світ економіки та мотивації праці на наступний рівень[2]. До 1913 року високий відсоток виробництва авто залежав від висококваліфікованих робітників, проте використання Фордом методів НОТ та введення конвеєра змінило ситуації на виробництві. Після цього був необхідний значно менший рівень кваліфікації, а виробництво стало залежати від зберігання виробничих ресурсів в гарному стані та амортизації. Проте, як і завжди успіх тривав недовго і як тільки праця стала монотонною, то почалась величезна плінність кадрів, що в наступному році сягнула 1000% і тим самим різко знизилась прибутковість виробництва і це продовжувалось протягом 2 років. Генрі Форд зрозумів що такими темпами ситуація призведе до краху виробництва і йому було необхідно забезпечити стабільність робочої сили. Він підвищив середню денну оплату праці в 2 рази (у розмірі 5 доларів) і поставив оклад у 2.5 рази вище за ринковий. Ціль цих різких мір полягала у залученні працівників, які будуть працювати стабільно і в кінцевому результаті у підвищенні прибутку підприємства. За рахунок найвищої заробітної плати на ринку Генрі Форд міг відбирати кадри самостійно, тим самим вибираючи найбільш ефективних з них. Виробнича продуктивність різко зросла, навіть більше ніж очікувалось, тим самим окупивши витрати на платню , а число прогулів та пропусків робочої зміни дійшло мінімуму.

Завдяки підвищенню виробничої продуктивності праці відбулось зниження собівартості виробництва. Це дозволило знизити ціни на автомобіль з 950 до 387 доларів, тим самим піднявши попит на автомобілі та пропозицію на ринку. З цього впливли наступні наслідки: об'єм виручки зріс більш ніж у 27 разів, його авто стали доступні навіть для його робочих у майбутньому і Форд став машиною не «лакшері» суспільства, а звичайного кваліфікованого працівника (тобто Генрі підняв життєві стандарти суспільства і збільшив загальну продуктивність праці в США).

Такі компанії, як *Coca-Cola* та *Макдональдс* започаткували своє існування на цій теорії базуючись на високих гарантах якості за рахунок висококваліфікованих працівників, низьким цінам за рахунок більш дешевого виробництва шляхом залучення меншої кількості робочої сили та збільшення попиту на товар, тощо [2].

Зробимо висновки, теорія ефективної заробітної плати полягає у тому що продуктивність робітників та їх праці зростає, при цьому зростає й виплата заробітної платні. Тим самим згідно даної теорії при достатньо великих ставках ЗП робітники використовують увесь робочий час в інтересах роботодавця, а також це сприяє збільшенню рівня моралі серед робітників і формуванню відданості компанії, збільшуючи при цьому дисципліну на робочому місці. Ця теорія ефективна у наш час, проте на даний момент вона розгалужує свої ідеї на 2 нові теорії: теорію Герцберга та теорію Тейлора. За теорією Герцберга ми використовуємо внутрішніми та зовнішніми методами підвищення результативності роботи підприємства. Тобто створюються комфортні для працівника умови праці та виникнення задоволення від самої роботи в організації (комфортна праця + задоволення). За теорією Тейлора ідеєю є

стимулювання інстинктів та бажань працівників задовольняти їх фізіологічні потреби(заробіток в залежності від виробітку та робочого часу, встановлені мінімальні норми виробітку, чітку правила виконання обов'язків.

Отже, існує безліч підходів у тому, щоб мотивувати працівників та розвивати корпоративну культуру, а це вже й так свідчить про те, що це є досить важливим показником для розвитку підприємств. Чим більш задоволені працівники, тим продуктивніше вони виконують поставленні перед ними завдання, чим більше керівництво турбується про розвиток свого персоналу, тим більш ефективно буде розвиватися компанія. Тож, однією з найголовніших складових росту підприємства є налагодження корпоративної культури та мотивації серед співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1]Копець Г.Р., Леськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. (2006). Lviv Polytechnic National University Institutional Repositor. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/36033/1/41_232-239.pdf
- [2].Бовькин «Научная мотивация труда. Всё остальное не работает» (2020). <https://www.litmir.me/br/?b=694147>

Секція 2.

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

Болотов В.В.
*студент гр. АМ-01, ФСП,
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ПРОБЛЕМА ДОСТАТНОСТІ МІНІМАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Мінімальна заробітна плата є дуже важливим економічним показником, бо фіксує мінімальний рівень оплати праці. Питання необхідності зміни цього рівня є, наразі, дуже актуальним, оскільки на грудень заплановано підвищення мінімальної заробітної плати[1].

Варто розуміти, що підвищення мінімальної заробітної плати є досить дискусійним явищем та має як позитивні, так і негативні наслідки. Американська експертиня Кімберлі Амадео зазначає[2], що серед позитивних наслідків підвищення мінімальної заробітної плати є:

- підвищення продуктивності працівників,
- зменшення нерівності доходів,
- надання більших стимулів для праці
- сприяння економічному зростанню через збільшення попиту,
- надання працівникам можливості саморозвитку,
- зменшення бажання працівників до зміни місця роботи.

В той же час, серед негативних наслідків перелічено наступне:

- такий крок вимагає величезних витрат: за 5 років на це буде виділено більше мільярда доларів,
- збільшення вартості праці, що призводить до
- збільшення безробіття та бідності,
- банкрутства деяких малих фірм,
- негативний вплив на трудомісткі галузі, що змушує їх переносити виробництво за кордон,
- збільшення вартості життя,
- пришвидшення інфляції.

Нащо ж в такому разі взагалі потрібна мінімальна заробітна плата? Це питання є також дуже важливим, оскільки в деяких країнах, зокрема скандинавських, які зазвичай є найпрогресивнішими в багатьох сферах життя, мінімальної заробітної плати взагалі нема?

За словами Кімберлі Амадео: «Мінімальна заробітна плата повинна забезпечувати достатній дохід, щоб забезпечити собі прожитковий мінімум. Ця кількість необхідна для забезпечення достатньою кількістю їжі, одягу та притулку»[2].

Таким чином, щоб визначити, чи задовольняє мінімальна заробітна плата своїй меті та чи є потреба у її підвищенні, необхідно визначити, на скільки вона забезпечує прожитковий мінімум та порівняти це співвідношення зі світовим досвідом.

З цією метою візьмемо відповідні дані для усіх сусідів України та деяких розвинених країн «таблиця 1».

Таблиця 1

Співвідношення між мінімальною заробітною платою в Україні, її сусідів та деяких розвинених країнах

№	Країна	Прожитковий мінімум (ПМ)	Мінімальна заробітна плата (МЗП)	Співвідношення $\frac{МЗП}{ПМ}$
0	Україна	2189 гривень[1]	6000 грн [1]	2.74
1	Білорусь	262,87 рублів [3]	400 рублів[4]	1.48
2	Росія	11653 рубля[5]	12792 рубля[5]	1.1
3	Польща	591.14 злотих[7]	2800 злотих[6]	4.73
4	Угорщина	144800 фроїнтів[8]	167400 фроїнтів [9]	1.15
5	Словаччина	442 євро [10]	580 євро [10]	1.31
6	Румунія	1330 леїв [11]	2300 леїв [12]	1.73
7	Молдова	2082.7 леїв [13]	2935 леїв[14]	1.41
8	Франція	1080євро[15]	1554.6 євро[16]	1.44
9	Німеччина	980 євро [18]	1614 євро[17]	1.64

Таким чином виходить, що середнє співвідношення між мінімальною заробітною платою і прожитковим мінімумом у наведених країнах (не враховуючи Україну) становить приблизно 1.8, що значно відрізняється від українського показника 2.74.

Якщо ж не враховувати Польщу, яка сильно вибивається з ряду, оскільки польська система обрахування прожиткового мінімуму не схожа на аналогічні системи в інших країнах(зокрема, крім прожиткового там ще є поняття соціального мінімуму, який вище за прожитковий), то середній показник становитиме 1.4. Цей показник відрізняється від українського майже в два рази.

Таку розбіжність можна пояснити 2 шляхами: або мінімальна зарплата в Україні вже є достатньо високою і забезпечує мінімальний прожитковий мінімум краще, ніж в більшості наведених країн, що, очевидно, не є вірним; або мінімальний прожитковий мінімум в нашій країні є значно заниженим.

Як підсумок, можна сказати, що хоч підвищення мінімальної заробітної плати є важливим, не менш важливим є підвищення прожиткового мінімуму, який є занадто малим у порівнянні з мінімальною заробітною платою. Яким саме він повинен бути варто визначити у подальших дослідженнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Про Державний бюджет України на 2021 рік. (б. д.). Офіційний вебпортал парламенту України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
- [2] Amadeo, K. (б. д.-б). 6 Prosand 6 ConsofRaisingtheMinimumWage. The Balance. [https://www.thebalance.com/us-minimum-wage-what-it-is-history-and-who-must-comply-3306209#:~:text=History%20of%20the%20Minimum%20Wage,-The%20Fair%20Labor&text=Roosevelt%20passed%20it%20as%20part,minimum%20wage%20at%20\\$0.25/hour.&text=The%20most%20recent%20amendment%20to,Minimum%20Wage%20Act%20of%202007](https://www.thebalance.com/us-minimum-wage-what-it-is-history-and-who-must-comply-3306209#:~:text=History%20of%20the%20Minimum%20Wage,-The%20Fair%20Labor&text=Roosevelt%20passed%20it%20as%20part,minimum%20wage%20at%20$0.25/hour.&text=The%20most%20recent%20amendment%20to,Minimum%20Wage%20Act%20of%202007)
- [3] Волкова, А. (2019, 2 квітня). Бюджет прожиточного минимума | Размер прожиточного минимума в Беларуси в 2014-2021. Myfin.by | Банки Беларуси. Кредиты. Вклады. Курсы валют. <https://myfin.by/wiki/term/byudzheth-prozhitochnogo-minimuma>
- [4] Волкова, А. (2019b, 17 травня). Минимальная заработная плата в Беларуси | Размер минимальной зарплаты в 2014-2021. Myfin.by | Банки Беларуси. Кредиты. Вклады. Курсы валют. <https://myfin.by/wiki/term/minimalnaya-zarabotnaya-plata>
- [5] В России увеличили МРОТ и прожиточный минимум. (б. д.). Известия. <https://iz.ru/1107269/2021-01-01/v-rossii-vstupil-v-silu-zakon-o-novoi-metodike-rascheta-mrot>

- [6] *PolandNationalMinimumWage - NMW 2021.* (б. д.). [countryeconomy.com. https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/poland](https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/poland)
- [7] *Прожитковий мінімум у Польщі у 2021 році.* (б. д.). EUROPORTAL. <https://europortal.biz.ua/evropa/polshha/prozhytkovyi-minimum.html>
- [8] *HungaryLivingWageIndividual | 2015-2018 Data | 2020-2021 Forecast | Historical.* (б. д.). TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. <https://tradingeconomics.com/hungary/living-wage-individual#:~:text=Living%20Wage%20Individual%20in%20Hungary%20is%20expected%20to%20reach%20156384.00,macro%20models%20and%20analysts%20expectations.>
- [9] *Minimumwage, guaranteesalaryminimum - BLOG | RSM Hungary.* (б. д.). RSM | ADĀ“ | SZĀ• MVITEL | TANĀ• CSADĀ• S. <https://www.rsm.hu/en/blog/2021/01/minimum-wage-and-guaranteed-wage-minimum-in-hungary-2021>
- [10] *ARCHIVE - LivingWageSeries - Slovakia - September 2020 - In EUR, perMonth.* (б. д.). WageIndicatorwebsite collection. <https://wageindicator.org/salary/living-wage/archive-no-index/slovakia-living-wage-series-september-2020-1>
- [11] *RomaniaLivingWageIndividual | 2015-2018 Data | 2020-2021 Forecast | Historical.* (б. д.). TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. <https://tradingeconomics.com/romania/living-wage-individual#:~:text=Living%20Wage%20Individual%20in%20Romania%20is%20expected%20to%20reach%201355.00,macro%20models%20and%20analysts%20expectations.>
- [12] *GrossminimumwageRomania 2021 | Statista.* (б. д.). Statista. <https://www.statista.com/statistics/1102484/gross-minimum-wage-romania/>
- [13] *Национальное Бюро Статистики // Пресс-релизы.* (б. д.). BiroulNaționalde Statistică. <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ru&idc=168&id=6761>
- [14] *Утвержденысредняязаработная плата и гарантированныйминимальныйразмерплаты труда на 2021 год - nokta.* (б. д.). nokta. <https://nokta.md/utverzhdeny-srednyaya-zarabotnaya-plata-i-garantirovannyj-minimalnyj-razmer-oplaty-truda-na-2021-god/>
- [15] *FranceLivingWageIndividual | 2015-2018 Data | 2020-2021 Forecast | Historical.* (б. д.). TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. <https://tradingeconomics.com/france/living-wage-individual#:~:text=Living%20Wage%20Individual%20in%20France%20averaged%201060%20EUR/Month%20from,updated%20on%20April%20of%202021.>
- [16] *FranceNationalMinimumWage - NMW 2021.* (б. д.). [countryeconomy.com. https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/france](https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/france)
- [17] *Germany - Minimumwages 2021.* (б. д.). [countryeconomy.com. https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/germany](https://countryeconomy.com/national-minimum-wage/germany)
- [18] *ARCHIVE - LivingWageSeries - Germany - September 2019 - InEuro, perMonth.* (б. д.). WageIndicatorwebsite collection. <https://wageindicator.org/salary/living-wage/archive-no-index/germany-living-wage-series-september-2019>

Васильєва Ю.В.
студент групи УК-01
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Дергалюк М.О.
к.е.н. ст. викладач
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПОЛІТИКА ДОХОДІВ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі організаційно-економічне забезпечення та система оплати праці, політика доходів й стимулювання працівників в Україні є досить актуальними проблемами, оскільки дані аспекти не відповідають певним вимогам соціально орієнтованої економіки і потребують удосконалення та якісного реформування. Та для формування системи заходів, що необхідні для покращення ситуації, на мою думку, потрібно зробити аналіз та оцінку політики доходів в нашій державі на макро- та мікрорівні.

За дослідженнями вітчизняних економістів негативна тенденція у сфері регулювання доходів, їх підвищення і, в особливості, оплати праці, пов'язана з такими аспектами:

- відсутність дієвого контролю з боку держави за політикою оплати праці;
- недосконале науково-методичне забезпечення процесу регулювання оплати праці;
- недотримання та порушення чинного законодавства;
- заробітна плата у структурі грошових доходів населення у 2020 році залишається на нижчому рівні, якщо порівнювати з індустріально розвинутими державами та становить лише 45%, у той час, як в європейських державах вона становить більше, ніж 70%, а в США – більше 75%.

Одними з досить немаловажних показників, що характеризує політику трудових доходів, є розмір заробітної плати та її динаміка. Станом на 2018 р. найбільша кількість працівників, яка у грудні отримувала мінімальну заробітну плату в Чернігівській, Луганській і Сумській областях, відповідно — 10,7%, 9,8% і 9,7%. Але разом з тим в Києві - лише 3,2% [3].

Середня заробітна плата кваліфікованого працівника по Україні у 2020 р. становила 10 340 грн.[1] Найменші її значення характерні для Волинської, Житомирської, Херсонської, Чернівецької та Чернігівської областей, найвищі – для м. Київ, Київської та Донецької областей[2,4].

Певні зміни спостерігаються у структурі доходів й видатків населення України, аналізуючи показники 2015 та 2020 рр.(табл. 1).

Таблиця 1

Структура доходів й видатків населення України в 2015 і 2020 рр.

Показник	2015 р.	2020 р.
Доходи населення, млн грн.(у тому числі у відсотках)	448645 (100%)	1 030 399 (100%)
Заробітна плата	169999 (37,9%)	463 098 (44,9%)
Прибуток та змішаний дохід	111971 (25,0%)	230 148 (22,3%)

Доходи від власності (одержані)	17372 (3,9%)	24 356 (2,4%)
Соціальні допомоги та інші поточні трансферти	149303 (33,2%)	312 797 (30,4%)
Витрати на заощадження, млн грн. (у т.ч. у відсотках)	448645 (100%)	1 030 399 (100%)
Придбання товарів та послуг	391157 (87,2%)	890 310 (86,4%)
Доходи від власності (сплачені)	4925 (1,1%)	10 771 (1,0%)
Поточні видатки на доходи, майно та інші сплачені поточні трансферти	37242 (8,3%)	110 820 (10,8%)
Нагромадження нефінансових активів	13591 (3,0%)	8712 (0,8%)
Приріст фінансових активів	1730 (0,4%)	9786 (1,0%)

Примітка. Використано джерело [6]

За загальним обсягом доходів населення помітними є збільшення частки заробітної плати й зменшення частки доходів, що отримані від власності, як і нагромадження нефінансових активів.

За динамікою реального наявного доходу населення можна засвідчити деякий спад та рецесію. Як видно, з рис. 1, протягом 2015–2017 рр. спостерігалось зростання реального наявного доходу населення і починаючи з 2018 року відмічено негативну динаміку досліджуваного показника.

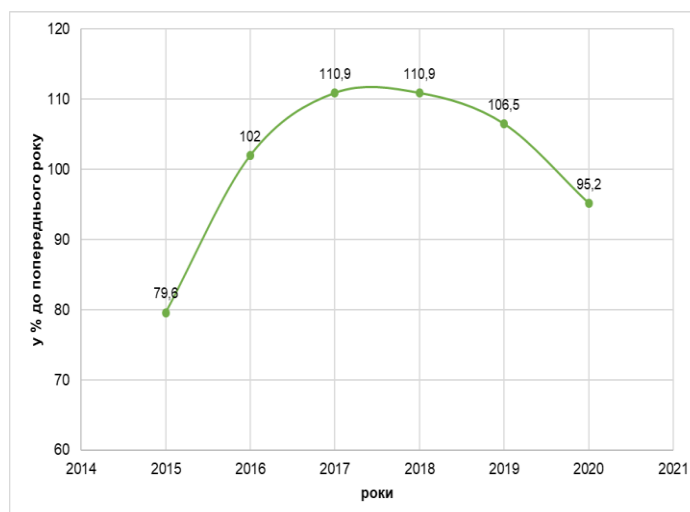


Рис. 1. Зміна реального наявного доходу населення України (в порівнянні з попереднім роком), %

Важливим показником, що характеризує політику трудових доходів, також є частка працівників, які одержують заробітну плату, нижчу прожиткового мінімуму. Протягом 2015–2019 рр. простежується позитивна динаміка цього показника: у 2015 р. частка працівників, які одержували заробітну плату, нижчу прожиткового мінімуму, дорівнювала 11,5%, а в 2019 р. – 0,4% [5], тобто кількість таких працівників зменшилась майже в 29 разів.

Важливим індикатором оцінювання політики трудових доходів є співвідношення мінімальної та середньої заробітної плати (індекс Кейтца). Протягом 2015–2020 рр. найбільший розмір індексу Кейтца зафіксовано у 2017 р. – 36,46%, найнижчий у 2015 та 2016 рр. – 26% та 25% відповідно [6,7]. Для порівняння: рекомендоване МОП значення цього показника становить 50%, а Європейським Союзом – 60% [8]. Зазначені нормативи в Україні не виконуються, відповідно, частка мінімальної заробітної плати в середній заробітній платі є заниженою, що негативно характеризує політику трудових доходів в Україні. Крім того, якщо врахувати проблему тінізації трудових доходів, тобто дані Держстату України щодо розмірів заробітних плат є суттєво заниженими, ця частка буде ще меншою.

Отже, виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що нагальними питаннями є контроль за дотриманням законодавства у сфері оплати праці, підвищення ефективності та мотивація персоналу до продуктивної роботи. Також доречною є розробка певної системи заходів та підходів, що направлені на знаходження шляхів збільшення фонду оплати праці підприємств та організацій. Важливими завданнями є удосконалення структури доходів, оптимізація системи соціального захисту населення та зобов'язань держави у соціальній сфері, розвиток ринку товарів та послуг, і споживчого ринку, загалом.

На мою думку, також є необхідним взяти до уваги досвід іноземних держав з приводу організації оплати праці. Дослідження провідних європейських систем оплати праці підтверджують, що найбільш неординарними системами є шведська, німецька та французька. Тобто використання та застосування аспектів вищеперерахованих систем могло б покращити ситуацію.

Обов'язковою умовою чергового зростання доходів населення є підвищення ефективності суспільного виробництва. Підняття рівня доходів населення позитивно впливає на споживчий попит – сприяє його реалізації, що стимулює подальший попит на продукцію, новітні та інноваційні розробки та винаходи, й не можна не сказати про економічне зростання країни. За допомогою заходів вирівнювання доходів громадян Україна має змогу підвищити свою конкурентоспроможність на світовому та європейському рівнях економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Пенсійний фонд України (n.d.). *Показник середньої заробітної плати за 2020 рік*. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2121350-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2020-rik/>
- [2] Слово і Діло. Аналітичний портал (n.d.). *Середня зарплата в Україні: у трьох областях за рік стали менше платити*. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2020/07/06/infografika/suspilstvo/serednya-zarplata-ukrayini-trox-oblastyax-rik-staly-menshe-platyty>
- [3] Укрінформ (n.d.). *Держстат порахував, скільки українців отримують мінімальну зарплату*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2406235-derzstat-porahuvav-skilki-ukrainsiv-otrimuut-minimalnu-zarplatu.html>
- [4] Держстат України (n.d.). *Середня заробітна плата за регіонами за місяць*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm
- [5] Держстат України (n.d.). *Доходи та умови життя*. Retrieved from http://www.od.ukrstat.gov.ua/stat_info/domogosp/domogosp5.htm
- [6] Держстат України (n.d.). *Державна служба статистики України*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- [7] Державна фіскальна служба України (n.d.). Retrieved from <http://od.sfs.gov.ua/>
- [8] Федерація професійних спілок України (n.d.). *Мінімальна заробітна плата – основний соціальний стандарт*. Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/>

Гук Р.А.
студент гр.УБ-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Лободзинська Т.П.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах кожна організація потребує особисту корпоративну культуру, правильне створення і втілення в життя якої супроводжує підвищення продуктивності підприємства. Завдяки корпоративній культурі організація набуває унікальний образ та диференціюється в уявленні ділових партнерів і споживачів, за допомогою чого вона і домагається конкурентних переваг [1].

Розглянемо основні елементи корпоративної культури:

1. Фірмовий стиль – використання єдиних принципів оформлення, набору визначених кольорових поєднань і образів для всіх різновидів реклами, ділових паперів, документації, офісу і ділового одягу співробітників [2]. Фірмовий стиль має три функції:

- іміджеві – формує імідж компанії;
- ідентифікуюча – показує зв'язок товарів і рекламної компанії;
- диференціююча – виділення товарів і реклами фірми із загальної маси[3].

Таким чином, фірмовий стиль – це єдність корпоративного простору, організоване системою естетичних артефактів компанії [4]. Фірмовий стиль включає в себе інформаційний дизайн (назва, шрифти, кольори), середовий дизайн (місце розташування, інтер'єр), оформлювальний дизайн (упаковка) і зовнішній вигляд працівників. Головна мета фірмового стилю – об'єднати всіх співробітників компанії в ефективний колектив для покращення якості роботи і підвищення лояльності до бренду з боку клієнтів і партнерів.

2. Місія – це призначення, сенс існування організації. Місія фокусує увагу на поточній діяльності організації і визначає загальний напрямок її розвитку [5]. Корпоративні цінності – важливий елемент компанії, що забезпечує зв'язок між емоціями і поведінкою співробітників [6]. Для компанії стратегічно важливим є впровадження і розвиток бажаної для них системи цінностей. В цілому, цінності визначають: що важливо для компанії, до чого слід прагнути, що добре, а що погано для підприємства і співробітників. Цілі компанії повинні бути зрозумілі для працівників і, бажано, збігатися з їх особистими інтересами. На думку І.Л. Шевченка, співробітників компанії, які розділяють етичні норми і цінності, можна використовувати як потужний інструмент впливу на корпоративне управління [7]. Для цього необхідно, щоб їх формулювання були пов'язані з інтересами всіх основних учасників корпоративних відносин.

3. Традиції і ритуали – вираз корпоративної культури, які підкреслюють важливість події та зміцнюють існуючий порядок. Вони можуть утворитися

стихійно, а можуть бути нав'язані керівництвом. Деякі традиції і ритуали дуже впливають на нових співробітників, допомагаючи їм адаптуватися в організації і зануритися в корпоративну культуру. Структура корпоративної культури складається з безлічі елементів різних рівнів [8]. І серед них, одним із важливих, є корпоративні свята, проведення яких має стати традицією.

4. Корпоративна міфологія відіграє важливу роль в існуванні підприємства. Система взаємопов'язаних міфів лежить в основі будь-якої корпоративної культури. Вони призначені для того, щоб в легкій і живій формі донести до співробітників цілі та цінності компанії. Сила міфу в тому, що його приймають більшість співробітників компанії, тому корпоративні міфи і легенди - ефективний спосіб управління підприємством. Серед основних функцій міфів і легенд:

- об'єднати колектив;
- комунікативна (підвищує ефективність спілкування на різних рівнях);
- пропагує (надихає до згуртування);
- мотиваційна[9].

Негативні міфи здатні зруйнувати підприємство зсередини або, як мінімум, перешкодити розвитку фірми і досягнення цілей організації. Для запобігання поширенню негативних міфів керівнику необхідно дізнатися ініціатора того чи іншого міфу і вплинути на його думку.

Отже, в результаті дослідження основних елементів корпоративної культури з'ясовано, що від фірмового стилю, традицій, ритуалів, міфів, цілей, ціннісних орієнтирів, їх прийняття і розуміння всіма співробітниками організації залежить не тільки корпоративна культура, а й розвиток підприємства в цілому. Варто відзначити, всі елементи корпоративної культури тісно взаємопов'язані, і одночасно, кожному окремому компоненту належить безпосередньо своя функція.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Душарина Е.Ю (2020). Основные элементы корпоративной культуры. Відновлено з <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-korporativnoy-kultury/viewer> .
- [2] . Бадмаева Е.С. (2014) Технологии дизайн-проектирования фирменного стиля в костюме // Техничко-технологические проблемы сервиса. – №2 (28). – С. 71-74..
- [3] Цурри О.Г. 2016. Фирменный стиль в создании благоприятного имиджа компании // Альманах теоретических и прикладных исследований рекламы. – №1. – С. 91-96.
- [4] Гриднева Е.А. (2007). Фирменный стиль как проблема современной эстетики // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – №6. – С. 288-292
- [5] Барашкина О.А. (2015). Неськина М.В., Черкасова О.В. Роль корпоративной культуры в развитии организации // Огарёв-Online. – С. 1-10.
- [6] Скульмовская Л.Г. (2009). Клименко А.А. Корпоративные ценности как фактор развития корпоративной культуры // Вестник Тюменского государственного университета. – №4. – С. 101-105
- [7] Шевченко И.Л. (2016) Корпоративная культура как механизм корпоративного управления // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – №4 (10). – С. 116-121
- [8] Окатов А.В., Соловьев Д.А. (2017) Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. – №3 (11). – С. 35-47.
- [9] Рычкова А.А. (2011) Мифы, легенды, ритуалы и праздники как составляющие корпоративной индивидуальности компании // Дискуссия. – №6 (14). – С. 54-57.

Дужак В.В.
студент гр. УП-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Обелець Т.В.
к.е.н., старший викладач
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

РОЛЬ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В РЕГУЛЮВАННІ РИНКУ ПРАЦІ

Можна констатувати факт невідповідності між потребою населення країни у працевлаштуванні і потреби у кадрах по Україні в цілому і по регіонах в тому числі. Це стосується професійного складу, запитів і вимог працівників і характеру роботи, що пропонується. Ця диспропорція, більшою чи меншою мірою проявляється у всіх галузях народного господарства, у всіх регіонах і будь яких умовах праці. Це доводить той факт, що головна мета Державної служби зайнятості (забезпечення населення робочими місцями) не реалізована повною мірою, проблема вільних робочих місць реальна і вона досить яскраво виражена на конкретних підприємствах.

Служба зайнятості, або ж біржа праці – це система установ, які займаються посередництвом між цими працівниками та роботодавцями.

Можна виділити загальні правила державної політики на які опирається Державна служба зайнятості, вони розроблені на основі рекомендацій і нормативних актів держави та Міжнародної організації праці: забезпечення однакових можливостей для усіх верств населення; добровільний характер праці, проведення заходів ефективної зайнятості, які будуть запобігати безробіттю; наявність чотирьох умов: поєднання центрального апарату і самостійності місцевих органів, координація інших напрямів політики (розподіл і зростання доходів, попередження зростання інфляції, соціальне забезпечення) з заходами в сфері зайнятості, участь спілок роботодавців та профспілок у розробці цих заходів, їх співпраця з службою зайнятості; участь міжнародного товариства[1].

Державне регулювання ринку праці – це важливий процес, який базується на законодавчих актах та діяльності державних установ, особливо Служби зайнятості. Він проводиться за такими напрямками:

- Побудова густої мережі бірж праці й центрів зайнятості, для зручної реєстрації безробітних та швидкого надання фінансової допомоги. Їх консультація, працевлаштуванням і вирішення проблем з персоналом на підприємствах.
- Чітке встановлення умов праці, для кожного її виду, місця роботи й особи робітника. А також встановлення умов відпочинку, вимог до кваліфікації, відносин між профспілками і підприємствами, власниками і робітниками.
- Прогнозування і дослідження стану ринку праці (як державного так і регіональних) завдяки даним біржі праці
- Оперативне надання матеріальних виплат для тимчасово безробітних
- Створення та підтримка існуючих робочих місць державою. Особливо для окремих категорій і галузей.

- Впровадження програм підготовки кадрів, створення програм по збільшенню кількості робочих місць у проблемних галузях і регіонах[2].

Проходження перепідготовки, освоєння професії з нуля та підвищення кваліфікації, усі ці заходи здійснюються за рахунок Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Під час навчання, громадянин отримує грошову допомогу. Якщо, навчання проходить в іншому місті, то у разі потреби оплачується проживання в гуртожитку на цей період, та транспортні витрати. Для цих курсів було відкрито центри професійно-технічної освіти. У них широко використовуються різноманітні мультимедійні технології та сучасне обладнання, тому велика кількість роботодавців користується послугами служби зайнятості, яка може готувати їм спеціалістів на замовлення[3].

Розташування закладів освіти для організації професійного навчання зареєстрованих безробітних та (або) їх проживання в період навчання по регіонах неодномірне (рис 1):

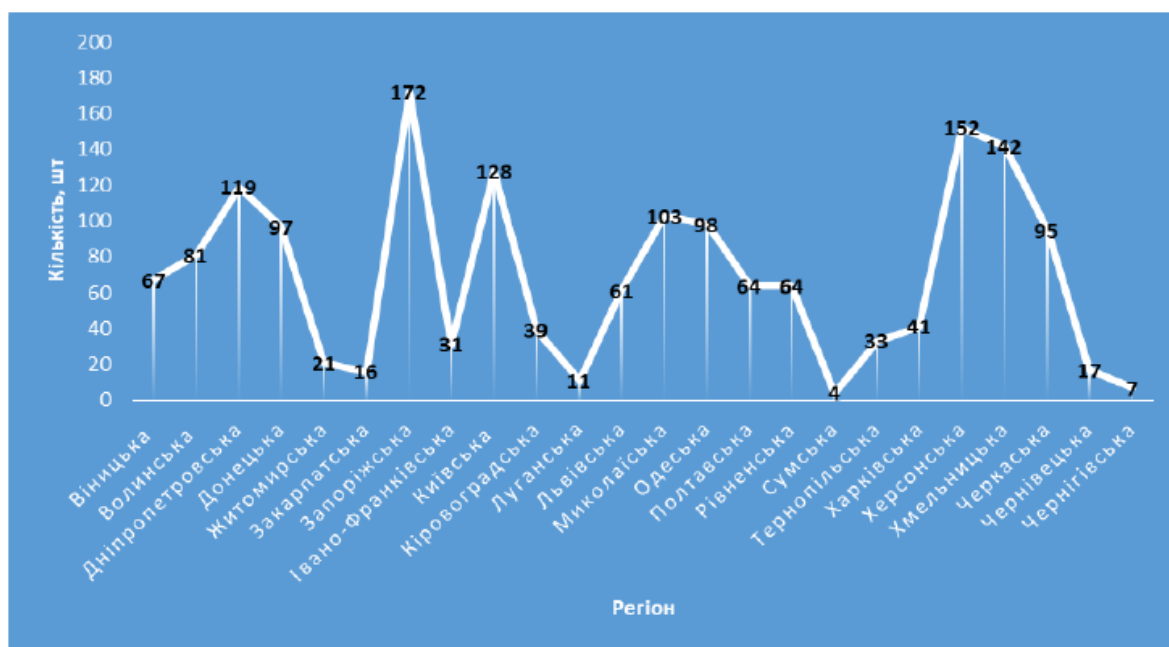


Рис. 1. Кількість спеціальних закладів освіти по областях [4].

Очікувано високі показники для промислово та торгівельно розвинутих областей: Запорізької, Херсонської, Дніпропетровської та Одеської. Другою за чисельністю закладів освіти є Хмельницька. Найменша ж кількість у Сумській, Чернігівській, Луганській, Чернівецькій та Закарпатській області. Це пояснюється низькою чисельністю населення та порівняно меншим розвитком промисловості.

У 2020 році 90,9 тисяч осіб проходили професійне навчання, що на 32,2% менше ніж у 2019 (134,1 тисяч осіб). З них у ЦПТО навчалися 47,5 тисяч, що на 9,9% менше ніж попереднього року (52,7 тисяч). Отримали ваучер на навчання 702 особи, що 45,5% менше ніж у 2019 – 1288 осіб[4].

Служба зайнятості покриває підприємствам частину витрат на підготовку та перепідготовку працівників, спонукає поширення гнучких форм зайнятості. З уже згаданого вище Фонду соцстрахування компенсуються кошти роботодавцям. Дотація – оплата фактичних витрат підприємства, для покриття

витрат на зарплату працівників, які були влаштовані за направленням від служби зайнятості. Вона надається незалежно від форми господарювання власності підприємства. В Україні цей метод ще не набув широкого поширення. У середньому лише за 3% від усіх працевлаштованих через ДСЗ, роботодавці отримують дотацію[5].

Безробітний може просто звернутися за інформацією, або консультацією. Центр зайнятості володіє актуальною, оперативною інформацією не тільки щодо підлеглого району, але і щодо області та України загалом. Також можна отримати кваліфіковану консультацію, або просто пораду. Громадянам працездатного віку, які є працездатними, але не здатні на рівних конкурувати з іншими і потребують спеціального соціального захисту, надаються додаткові гарантії працевлаштування. Місцевими органами влади, за подання від центру зайнятості, на підприємствах, організаціях та установах, з чисельністю персоналу понад 20 чоловік, усіх форм власності, встановлюється квота у розмірі 5% від загальної кількості працівників[6].

Отже, головним, та специфічним саме для неї є проведення ефективних методів стимулювання зайнятості. Для нормального функціонування біржі праці мають забезпечуватися цілий набір умов. Необхідно створити ефективну мережу регіональних центрів, прописати умови для кожної професії, постійно відслідковувати та аналізувати показники, слідкувати за вчасною виплатою допомоги, допомагати державі з розвитком пріоритетних галузей та розробляти сучасні, дієві програми навчання кадрів, й заохочувати громадян користуватися послугам служби зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

- [1] Висновок гендерно-правової експертизи Закону України „Про зайнятість населення”, прийнятого Верховною Радою України 1 березня 1991 року. (б. д.-а). Міністерство юстиції України. https://minjust.gov.ua/m/str_15486
- [2] Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на працевлаштування окремих категорій працівників та створення нових робочих місць (2021)URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/33-2018-%D0%BF#Text>
- [3] Петюх, В. В. (1999). Ринок праці.
- [4] Головне | Державний центр зайнятості. (б. д.). Головне | Державний центр зайнятості. <https://www.dcz.gov.ua/>
- [5] Про затвердження Порядку надання роботодавцю дотації на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних, Наказ Міністерства праці та соціальної політики України № 1 (2013) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0075-01>
- [6] Квота для працевлаштування — 2019: Корисні поради роботодавцям. (б. д.). <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3485-qqq-17-m1-kvota-dlya-pratsevlashtuvannya-korisn-poradi-robotodavtsyam>

Климович О.Р.
студентка гр. УК-01, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Дергалюк М.О.
к.е.н., ст. викладач кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Питання удосконалення політики державного регулювання ринку праці сьогодні є досить актуальним. Швидкі трансформаційні зміни в економіці впливають на рівень зайнятості і безробіття. Міжнародні інтеграційні процеси у розрізі їх впливу на національні ринки праці мають велике значення для економічного зростання держави, тому прогнозування такої взаємодії допоможе визначити ефективні напрямки управлінської діяльності державних органів в Україні.

Швидкий технологічний процес та глобалізація створюють нове економічне середовище для якого характерне підвищення конкурентних переваг підприємств шляхом впровадження високотехнологічних інновацій у економіці, розвиток дослідницького сектору, формування нової фінансової інфраструктури, що обслуговує науково-технологічну сферу. Модернізація в ринкових умовах не тільки можлива, а й необхідна для підвищення конкурентоспроможності компаній, позитивного ставлення клієнтів до них та збільшення доходів. Споживачі створюють потребу на онлайн ринку, і саме вони є основним важелем прогресу у сфері цифрового надання послуг. Зараз діджиталізація стала нагальним питанням зважаючи на пандемію Covid-19, яка сколихнула весь світ. Варто додати, що процес цифрової трансформації суспільства розпочався задовго до цих подій, але введення карантинного режиму змусило підприємців діяти, аби не втратити зароблене. Тому сьогодні підприємства повинні використовувати новітні технології з метою не так розвивати свій бізнес, як зберегти його. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій та удосконалення бізнес-процесів на підприємствах є основними чинниками підвищення продуктивності праці, економії витрат на використання факторів виробництва та формування вагомості підприємств. Зручність при передаванні інформації, миттєвий обмін думками між співробітниками, спрощення роботи із великими обсягами даних, позитивне ставлення клієнтів до компанії, прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів, які відбуваються на підприємстві, швидкісне прийняття управлінських рішень, високий рівень зв'язку між виробниками та цільовою аудиторією - ці та інші переваги забезпечує саме впровадження діджиталізації на виробництві. Сьогодні, у період глобалізації, все більше уваги приділяється питанню державної політики зайнятості. У таких високорозвинених країнах, як Німеччина, Великобританія, Швеція, Франція та інші, проводиться ефективна політика державного регулювання зайнятості. Її основними принципами є:

- стимулювання до збереження робочих місць шляхом створення пільгової системи для підприємств;

- розвиток освітньої системи з метою отримання висококваліфікованих працівників;
- активна діяльність професійних спілок, захист прав працевлаштованих громадян;
- контроль над Фондом соціального страхування робітників на випадок безробіття;
- надання достовірної інформації щодо поточної ситуації на ринку праці;
- державна допомога громадянам у вигляді стартового капіталу для розвитку малого бізнесу;
- молодіжна політика зайнятості.

Зважаючи на тенденції росту темпів зайнятості у даних країнах, можна визначити, що покращення ситуації на європейському ринку праці спричинено ефективною державною політикою зайнятості у країнах[1]. В Україні ж досі спостерігається повільне зростання темпів зайнятості [2]. Тому нашій країні варто переймати досвід європейських сусідів, які відносно ефективно та швидко вирішують проблеми зайнятості і безробіття.

Оновлення у виробничій та науковій сферах змінили напрямок економічного розвитку в Україні. Мається на увазі збільшення попиту на певні професії, які потребують високої кваліфікації, та зменшення на ті, що потребують лише базових знань. Тому доцільно зазначити, що зайнятість населення є об'єктом державного регулювання, і тільки чітко сформована та структурована економічна політика дасть можливість покращити стан українського ринку праці. Прийнятий у 2013 році Закон України «Про зайнятість населення» забезпечує основні юридичні, організаційні та економічні засади державної політики у сфері зайнятості. Відповідно до нього держава гарантує громадянам вільне обрання місця роботи та отримання заробітної плати за працю, соціальний захист працевлаштованих та безробітних, захист від порушення прав працівників та допомогу у працевлаштуванні [3]. Також у статі 24 вказано заходи, які має вживати держава задля підвищення рівня зайнятості. Такими заходами є стимулювання рівня зайнятості шляхом створення інститутів кваліфікаційної перепідготовки громадян, створення стимулів для працевлаштування молоді, підтримка малого бізнесу, сприяння зайнятості інвалідів тощо.

Сьогодні економіка України має достатню теоретичну та законодавчу базу для впровадження ефективною політики у сфері зайнятості, яка спирається на глобальні цифрові економічні процеси. Проте наразі діджиталізація у нашій державі займає важливі позиції тільки в окремих сферах господарської діяльності. Тому поєднання теоретичних знань, набутих від співпраці із розвиненими країнами, та поставлених завдань розвитку економічної політики дає стимул до економічного зростання та повної зайнятості всередині країни.

Основними напрямками для подальших досліджень у сфері зайнятості є дослідження впливу четвертої промислової революції та впровадження затверджених урядом норм та правил у сфері зайнятості населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Європейська служба статистики. URL: <https://ec.europa.eu>
 [2] Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 [3] Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI.

Кузнецов О.Д.
*студент гр. УМ-03, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ФАКТОРИ УСПІХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У 2020 році пандемія коронавірусу запобігла до швидкого росту цифрової економіки, вона допомогла багатьом крупним організаціям. Пандемія змусила впроваджувати швидкі цифрові інновації та створила потребу в міжфункціональних командах, що об'єднують експертів у галузі технологій та бізнес-аналітиків для спільної та швидкої роботи над розробкою нових платформ та рішень.

1. Лідерство в процесі трансформації

Вести успішну цифрову трансформацію та уникати загальних підводних каменів - не призначення, це швидше мислення та подорож. Ефективне керівництво формує впевненість у процесі трансформації та має першорядне значення для компанії, яка залишатиметься конкурентоспроможною в майбутньому, каже Ян Кінінгер, співзасновник та виконавчий директор AVANT Communications.

Якщо особи, які приймають рішення в організації, не повністю вживаються в роль, це стримуватиме інновації та зростання. «Керівництву не обов'язково потрібно розуміти технічні аспекти всіх ініціатив цифрової трансформації, але вони повинні мати передбачення, щоб заохочувати та сприяти зміни, формуючи бачення, яке працівники зрозуміють.

Керівництву необхідно оцінити, чи володіють люди правильними навичками, щоб втілити нове бачення. І хоча ці можливості та навички можуть надходити зсередини, інвестиції в потрібних людей є надзвичайно важливими.

2. Цифрові інновації через розбудову потенціалу

Розвиток правильних талантів та навичок є однією з важливих ініціатив щодо трансформації. Хоча деякі люди можуть одразу сказати, що цифрові технології є ключовим фактором успіху, ті, хто має досвід, скажуть, що це не обов'язково.

Бізнесу можуть знадобитися цифрові інновації, такі як штучний інтелект, технологічні стеки - це просто інструменти, і, якщо не мати правильних інструкцій з експлуатації, вони або лежать на підлозі, або перетворюються на копійки. Це помилка, яка затратила світовому бізнесу мільярди доларів, даремно витрачених інвестицій. [1]

3. Розширення прав і можливостей працівників є фактором успіху людини.

Управління змінами та створення сцени для нової основи, неможливо занизити в процесі трансформації. І оскільки постійне вдосконалення стає нормою через пандемію коронавірусу, критично важливі лідери зосереджуються на співпраці, спілкуванні та побудові культури, яка підтримує швидкість перед такою великою невизначеністю. Ось чому розширення прав і можливостей працівників є одним із факторів успіху цифрової трансформації.

Прийняти підхід для співробітників - це вже не приємно мати, а необхідна стратегія для підприємств, що орієнтуються на поточну невизначеність, за словами Енді Брітта, старшого партнера з питань талантів та трансформації в IBM. «Однак залучення та розширення можливостей широкого

спектру тип аудиторії - це вміння; таку, яку можна розвивати завдяки інсайдам, що базуються на даних, і коучингу на даний момент», – говорить Брітт.

Пандемія, завдяки швидкому впровадженню віддалених робочих інструментів та необхідності забезпечення добробуту та продуктивності праці працівників, лише підкреслила, що керівники, які надають пріоритет співпраці та відкритому спілкуванню, відкривають дорогу людям до експериментів та випробувань нових технологій. [2]

4. Оновлення інструментів за допомогою правильних цифрових технологій

У процесі цифрової трансформації правильні інструменти є ефективним набором цифрових технологій. Однак дуже важливо уникати підводних каменів швидких цифрових інновацій, особливо, коли мова йде про управління даними.

Дані зараз є основою кожного цифрового бізнесу. Незалежно від галузі, зростаючий рух до все більш орієнтованого на конфіденційність середовища тепер є нашою новою реальністю.

З урахуванням щоденних даних про споживчі дані організаціям потрібно приділяти більше уваги інвестуванню в технології, які можуть забезпечити більшу відповідність та прозорість збирання, зберігання та використання даних про клієнтів відповідно до відповідних рамок конфіденційності.

І все ж, коли йдеться про модернізацію інструментів та інфраструктур, однією із загальних підводних каменів є надмірне інвестування в окремі рішення, які в кінцевому рахунку неефективні та призводять до дублювання технологій. Натомість підприємствам потрібно вибрати технології, які за своєю суттю є приватними, пропонуючи інфраструктури, побудовані з урахуванням відповідності. [3]

5. Замикання циклу зв'язку приносить постійне вдосконалення

Чому важливо мати всіх в курсі? Ефективне спілкування пов'язує всі інші фактори успіху цифрової трансформації у одне ціле. Зараз компанії, що займаються цифровим трансформуванням, зазнають безпрецедентного тиску та успіху, щоб надати всебічну цифрову пропозицію, ризикуючи не врахувати ідеї в гонці до фінішу. [4]

Отже, цифрові технології мають перспективи і будуть далі розвиватися активніше. Цифрова трансформація допомагає співробітникам саморозвиватися, розкриваючи свої можливості, лідерські навички. Сучасні компанії йдуть в ногу з часом і оптимізують свої підприємства, переводячи їх в цифровий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] *7 Reasons Why Most Digital Transformations Fail (Published 2020)*. Leapfrog. <https://www.lftechnology.com/blog/digital-transformation/7-reasons-digital-transformations-fail/>

[2] *Achieve Infrastructure Resilience During the Coronavirus Outbreak (Published 2020)*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/achieve-infrastructure-resilience-during-the-coronavirus-outbreak/>

[3] *No shortcuts allowed in digital transition (Published 2020)*. Raconteur. <https://www.raconteur.net/digital/ensuring-remote-compliance/>

[4] *Getting from Here to There. Lessons learned from a decade of digital transformation (Published 2016)*. Spencer Stuart. https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/getting-from-here-to-there_pov2016.pdf

Кучманич Д.М.
студентка ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ НА ВЗАЄМОДІЮ МАЙСТЕР-КЛІЄНТ У Б'ЮТІ-ІНДУСТРІЇ

У 2020 році у нашому лексиконі все частіше з'являється слово пандемія. Covid-19 вніс свої корективи до кожної сфери нашого життя і не оминув індустрію краси. Не можна заперечувати, що коронавірус запровадив нові свої правила гри на б'юті-ринку. І тепер у цій грі вистоїть найсильніший. Не буде перебільшенням сказати, що з кризою такого масштабу, як сьогодні, сфера косметології і естетичної краси не стикалася ніколи — не тільки в Україні, а й в усьому світі. І локальну б'юті-індустрію слід розглядати у глобальному контексті, адже їх об'єднують спільні тренди галузі та настрої споживачів.

Б'юті-індустрія завжди була зав'язана на фізичній взаємодії – майстер + клієнт. Закономірно, що режим самоізоляції звів можливість для традиційної роботи фахівців практично до нуля. У Великій Британії агентство HamiltonFraserCosmeticInsurance опитало понад тисячу косметологів і з'ясувало, що майже 100% підприємств відчували негативні наслідки пандемії. За оцінками різних експертів, загалом виручка в галузі знизилася мінімум на 67%, а максимум — на 90%, що в підсумку призвело до середнього скорочення доходів на 86%. [1]

Як раніше вже не буде, і це факт. Причини з'ясовані і поясненні у таблиці (табл.1)

Таблиця 1

Новітні зміни у б'юті-індустрії після пандемії

Назва	Пояснення
Фокусування на домашній догляд	На самоізоляції кожна дівчина звісно що почала приділяти більше уваги собі, адже з'явилося більше часу. Це являється природним результатом самоізоляції. І зі скасуванням карантину self-care-підхід глобально не втратить позиції.
Хитке фінансове становище	У зв'язку з кризою, грошей на салонні процедури виділяється менше. Грубо кажучи обираючи між їжею і нігтиками, дівчина вибере їжу. Або ж почався вибір між процедурами, наприклад, нігті і брови я можу сама собі намалювати, а ось підстригти волосся я не зможу. Тож дівчина виділяє кошти тільки на перукаря.
Дистанційне навчання	Карантин ввів свої можливості, на рахунок навчання. Навчитися робити собі брови можна дистанційно, сидячи вдома. Це більш вигідно, аніж ходити кожен місяць до майстра. Тож багато дівчат почали самостійно вивчати для себе нові сфери краси.

* Складено за [2]

Як сказано раніше, що пандемія COVID-19 на естетиків сильно вплинула. З опитаних 99,78% повідомили, що на їх практику вплинув вірус. Не

можна недооцінювати фізичний вплив на бізнес: 80,51 відсотка практикуючих повідомляють про закриття салонів, зменшення доходів (67,28 відсотка) та зменшення кількості запитів (63,31 відсотка). Безсумнівно, з моменту закриття опитування ці цифри збільшились завдяки нещодавньому оголошенню уряду про введення обмежень на пересування та закриття всіх несуттєвих підприємств.

Насправді 48,82 відсотка практикуючих майстрів повідомили, що вони ризикують вийти з бізнесу внаслідок пандемії. І, як відповіли 1341 майстра, середнє скорочення доходу, як повідомляється, склало 86%.

Ця приголомшлива статистика підкреслює значний вплив та потенційну спадщину, яку вірус справляє на естетичний ринок та життя тих, хто працює на ньому. COVID-19 – це безпрецедентна подія, яка змусила підприємства швидко адаптуватися за короткий проміжок часу.

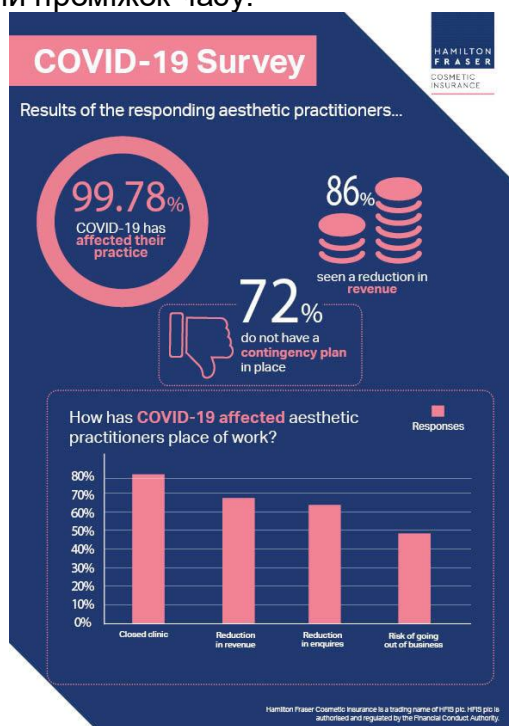


Рис. 1. Крива попиту

*) Складено за [2]

Найпопулярніші заходи, що вживаються практиками для повторного пом'якшення ефекту COVID-19, включають телефонування клієнтів для перепланування на пізніший термін (66,03 відсотка) та планування привітальних пропозицій щодо повернення клієнтів до своїх клінік (28,31 відсотка), хоча відомостей про те, коли це може бути, мало. Підтримка хороших стосунків між пацієнтом і практикуючим ніколи не була настільки важливою.



Рис. 2. Крива результатів заходів

*) Складено за [2]

Початок COVID-19 відкрив багато очей на те, як швидко все може змінитися. Всі розуміють — відновлення б'юті-сфери не буде швидким. Сьогодні вона стоїть на порозі великих змін. І щоб у довгостроковій перспективі вони пішли на користь, бізнесу потрібно бути гнучким, оперативним і адаптивним. Зуміти взяти з карантинного періоду ті нові практики і тренди, які довели свою ефективність і потрібність, — і скористатися їхнім досвідом у посткарантинному житті. Скоригувати стратегію під змінні потреби аудиторії. Давати їй саме те, чого вона хоче і чого потребує. COVID 19 показав гравцям ринку сильні й слабкі сторони їхнього бізнесу, що вплине на поліпшення якості послуг і сервісу. Так, боротьба за клієнтів посилиться, але ті, хто її витримає, — стануть сильнішими, кращими і потрібнішими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] <https://hamiltonfraser.co.uk/knowledge/covid-19-aesthetics-industry/>
- [2] Гамільтон Фрейзер - є уповноваженим та регульованим органом фінансового контролю. URL: <https://hamiltonfraser.co.uk>.
- [3] Асоціація «Парфумерія та Косметика України» URL: <https://apcu.ua/>
- [4] Новини Бізнесу URL: https://nv.ua/ukr/biz.html?utm_source=site&utm_medium=menu&utm_campaign=menu_sub_desktop

Лашкул В.В.
студентка групи АМ-01, ФСП,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ДОХОДИ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ

Ні для кого не секрет, що розмір доходів населення країни впливає на використання, розвиток та формування трудового потенціалу суспільства. Згадаймо Канаду, Фінляндію, Японію, Швейцарію – це високорозвинені країни з гарним рівнем життя, який виник через високі доходи населення. Проблеми рівня життя та доходів займають провідне місце в економіці країн світу, тому варто розглянути класифікацію доходів та зрозуміти як вони впливають на рівень життя.

Окремі положення політики доходів у різних державах різні, тобто, можна з упевненістю сказати, що не існує повністю однакових варіантів розвитку політики доходів, адже в окремих країнах у механізмі здійснення цієї політики розрізняють такі особливості, як:

- соціально-економічний та політичний розвиток;
- ступінь та характер втручання держави в питання регулювання заробітної плати;
- соціальна напруженість у суспільстві.

Але без сумніву можна сказати, що заробіток працівника є головним об'єктом усіх варіантів політики доходів, адже заробітна плата – це така соціально-економічна категорія, яка є джерелом грошових доходів робітників та основним рушієм економічного розвитку держави; вона забезпечує відтворення робочої сили та виступає регулятором ринку праці. Проте, щоб оцінити рівень життя недостатньо звертати увагу лише на заробітну плату, тому варто розглянути повну класифікацію доходів.

Доходи населення умовно класифікують так:

- за формою отримання: грошові та натуральні;
- за відношенням до оподаткування та цін: номінальні та реальні.

Номінальні доходи характеризують рівень грошових доходів незалежно від оподаткування та цін, а реальні – це номінальні доходи з урахуванням зміни роздрібних цін та тарифів. Індекс споживчих цін впливає на купівельну спроможність номінальних доходів населення:

$$D_p = \frac{D_n}{I_c}, \quad (1)$$

де D_p – реальні доходи, D_n – номінальні доходи, I_c – індекс споживчих цін.

Номінальні та реальні доходи, а також розміри доходів окремих груп населення (заробітна плата, стипендії, пенсії) дають уявлення про рівень життя в країні. Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці такі показники, як: обсяг фонду споживання на душу населення, тривалість життя, реальні доходи, освіта, забезпеченість житлом, комунальними послугами, зв'язком, транспортом – відображають рівень життя населення. Звертаючись до міжнародних норм, необхідно також врахувати: умови праці та зайнятість, соціальні гарантії, екологічні та демографічні умови тощо. Окрім цього, варто не

забувати про такі негативні соціально-економічні явища, як: безробіття, інфляція, злочинність, бідність, дискримінація, кризові ситуації – що безпосередньо впливають на рівень доходів та життя [1].

На жаль, в Україні за підсумками 2020 року аж 45% населення потрапило до категорії бідних. Цей показник на 17% вище, ніж у 2019 році. У висновках дослідження, було вказано, що така ситуація склалася через COVID-19. Цей жахливий вірус вніс суттєві зміни в показники соціально-економічного розвитку країни. Постраждали дрібні підприємці, а також наймані працівники підприємств, що розташовані у великих містах; сім'ї, що повністю залежали від державної підтримки (зникло/зменшилось у розмірі основне джерело доходів – соціальні трансферти, до яких відносяться: пенсії, соціальні допомоги, страхові компенсації, відшкодування витрат інвалідам тощо) [2]. Запровадження карантину вплинуло на заробітну плату. За опитуваннями Info Sapiens через нижчу ділову активність та менший попит на робочу силу, кількість найманих працівників на початку карантину серед респондентів знизилася на чверть. Третина українців повністю втратила дохід або роботу, а в більш як третини зменшився регулярний дохід родини. Рівень життя населення України впав. Як зазначають експерти, зростання зарплат після зняття карантинних обмежень малоймовірне. Такі перспективи не є гарними для нашої держави [3].

Тож, рівень життя повністю залежить від доходів населення. Кризові ситуації в країнах впливають на розмір доходів, що у свою чергу може змінювати рівень життя суспільства. Надалі варто слідкувати за станом економіки України, адже рівень життя українців ще, на жаль, не є зразковим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] За загальною редакцією професора Качана Є.П. (2006). Економіка праці та соціально-трудова відносини. *Навчально-методичний посібник.*

http://library.wunu.edu.ua/files/EVD/econ_praci_i_soc_vidnosyn.pdf

[2] Профспілка працівників освіти та науки України. *В Україні наприкінці 2020 року в категорії бідних опиниться 45% населення: дослідження.* <https://pon.org.ua/novyny/8260-v-ukrayin-napriknc-2020-roku-v-kategoriyi-bdnh-opinitsya-45-naselennya.html>

[3] Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво фонду Корнада Аденауера в Україні (2020). *Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України.* <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775>

Лозова В.А.
студентка гр. УП-81, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Дученко М.М.
к.е.н., доцент
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СТВОРЕННІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Корпоративна культура є головною конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати, адже це єдиний чинник, який компанія здатна контролювати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Компанія не може впливати на зовнішні чинники різного характеру, проте вона здатна видозмінювати, доповнювати свої цілі, цінності, імідж, традиції, правила та норми, місію існування, а саме ці компоненти і є складовими корпоративної культури. Слід зазначити, що компоненти культури, швидше за все, залишаться незмінними, а от їхні характеристики змінюються, щоб компанія мала можливість відповідати новому профілю співробітників, бізнесу та в цілому зберігати свою конкурентоспроможність.

Бренд роботодавця є відображенням культури компанії, тому створення позитивного мікроклімату та цінна місія є ключем до створення сильного бренду роботодавця. Як показало дослідження Randstad Employer Brand Research, проведене в Україні в 2019 році, 96% українських претендентів, перш ніж влаштуватися на роботу, перевіряють репутацію потенційного роботодавця, що підтверджує важливість роботи компанії над формуванням позитивного образу на ринку праці[1].

Бренд роботодавця і корпоративна культура тісно пов'язані. Остання повинна відігравати ключову роль у формуванні успішного бренду роботодавця, в той час як перший повинен враховувати та закріплювати культурні нюанси, які роблять цю компанію відмінною від інших.

Імідж компанії як роботодавця багато в чому пов'язаний з тим, як майбутні співробітники представляють роботу в компанії та цінності, яких компанія дотримується. І справа не тільки в створенні зовнішнього образу. Необхідно переконатися, що зовнішній образ який транслює компанія збігається з її внутрішньою культурою.

Згідно зі звітом рекрутингового сервісу Hired за 2019 рік, 42% претендентів вважають корпоративну культуру головним фактором при виборі роботи або відгуку на вакансії[2]. Кандидат дивиться на компанію ззовні, оцінює бренд роботодавця та у своїй свідомості уявляє, як він влаштований зсередини.

Виходить, щоб створити крутий сервіс або продукт, компанії потрібно наймати кращих фахівців. Щоб наймати кращих, потрібно створити релевантний внутрішньому світовідчуттю і зовнішньому позиціонуванню бренд роботодавця і розвивати корпоративну культуру.

Слід зауважити, що корпоративна культура приваблює не тільки потенційних кандидатів при пошуку роботи, згідно з проведеним опитуванням ЕУ, корпоративна культура компаній також все більше уваги викликає у

стейкхолдерів. Це відзначають 43% фінансових директорів, а в корпоративній звітності, крім фінансових показників, деякі компанії вказують інформацію про ефективність нефінансових індикаторів, таких як бачення і місія (63%), довіра і бренд компанії (61%), людський капітал (61%), корпоративна відповідальність і ставлення до навколишнього середовища (59%), управління (47%) і культура (37%) [3].

За результатами опитування Global Human Trends, 82% фахівців вважають яскраву і продуману корпоративну культуру потенційною конкурентною перевагою. А 66% кандидатів, які брали участь в іншому дослідженні, хочуть дізнатися про культуру компанії, перш ніж відгукнутися на вакансію, а саме їх цікавлять:

- відносини між колегами;
- відносини між колегами і керівництвом;
- стиль менеджменту;
- організаційна структура [4].

Коли компанія визнає, що бренд для споживача та клієнта - це одне, а внутрішня культура і бренд роботодавця - інше, у неї з'являється можливість зосередитися на новій аудиторії - тих, хто хоче приєднатися до місії компанії. Звичайно, не завжди бренд будується навколо того, як компанія хотіла б змінити світ. Але ключова ідея і цінності бренду роботодавця повинні бути повнокровними, залучати і давати співробітникам натхнення для щоденної праці [5].

У разі, коли корпоративна культура є конкурентною перевагою компанії на ринку праці, вона повинна формуватись тільки через розуміння і розвиток цінностей компанії, вдосконалення етики взаємин як всередині компанії, так і ззовні. В основі цінностей будь-якої компанії має лежати повага та визнання цінностей всіх зацікавлених осіб: співробітників, клієнтів, партнерів, конкурентів. За даними результатів різних досліджень та опитувань ставлення до персоналу – найбільш важливий критерій при виборі компанії кандидатом і при його вирішенні залишитися в ній [6].

Необхідно також розуміти та враховувати, що уявлення про особливості корпоративної культури і ставлення до персоналу формуються у кандидатів на підставі вражень від перших відвідувань організації. Саме дана характеристика бренду компанії як роботодавця часто обговорюється в особистому спілкуванні між кандидатами та співробітниками компанії, а також поза межами компанії.

Корпоративна культура допомагає сформувати позитивний бренд роботодавця, що в свою чергу полегшує процес найму для компанії і здатність компанії утримувати цінних працівників:

- залучення молодих талантів, адже студенти вузів готові стажуватися без зарплати в компанії, яка розділяє ті ж цінності, що і вони.
- професіонали прагнуть в компанії з розвиненою корпоративною культурою.
- співробітники, найняті на основі їх відповідності корпоративній культурі, з більшою ймовірністю будуть залучені у різні робочі процеси, зміцнювати зв'язки з колегами, вносити свої ідеї в організацію і залишатися в компанії довше.

Створення успішної корпоративної культури – це не тільки могутній інструмент управління персоналом, забезпечення цілісності організації та створення сприятливих умов для управління компанією. Це потужний засіб

комунікації із суспільством, а саме з потенційними кандидатами на посади у компанію. Окрім цього, наразі набирає популярність такі характеристики як соціальна відповідальність та рівень самосвідомості серед людей, тому досить велика частина кандидатів при пошуку місця роботи звертають увагу на компанії які мають чітку місію існування (особливо якщо діяльність спрямована на покращення життя людей, без загрози навколишньому середовищу) та цінності, які співпадають з їхніми власними поглядами та інтересами, компанії які транслюють свій бізнес як соціально відповідальний, як перед громадськістю в цілому, так і перед власними співробітниками. Ці перераховані параметри в свою чергу також є складовими корпоративної культури компанії.

Отже, корпоративна культура – це важлива складова бренду роботодавця компанії, адже у наш час, вибираючи вакансії, здобувачі в першу чергу запитують про комфорт працівників в щоденній роботі, взаємодії з колегами і керівництвом, стиль управління в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Randstad Employer Brand Research 2019. (2021) <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>
- [2] 2019 Global Brand Health Report. (2021) <https://hired.com/page/brand-health-report>
- [3] Ernst & Young Global Limited. Проверка на прочность: корпоративная культура компаний во время пандемии. (2021) https://www.ey.com/ru_ru/workforce/corporate-culture-through-pandemia
- [4] Global Human Capital Trends report. (2021) <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016.html>
- [5] GlobalLogic. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. (2021) <https://www.globallogic.com/ua/blog/employer-branding-during-crisis/>
- [6] Апостолюк О. (2016) Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 68–72

Погребняк А.Ю.

*к.е.н. доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Васлаух А.А.

*студент гр. УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Кузнєцова К.В.

*студент гр. УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Нерозвиненість соціально трудових відносин сьогодні гальмує процес забезпечення продуктивної зайнятості населення, який передбачає створення найбільш сприятливих умов для гармонійного розвитку і постійного професійного зростання працівників у процесі трудової діяльності. Особливістю сучасного розвитку соціально-трудова відносин в Україні є те, що держава вже тотально не регламентує їх зміст, а інші регулятори, включаючи соціальне партнерство, ще не запрацювали на повну потужність, тому тема соціально-трудова відносин в Україні є актуальною.

Соціально-трудова ресурси - це взаємодія найманих працівників, роботодавця, органів держави та місцевого самоврядування, які пов'язані з використанням робочої сили, наймом, забезпечення високого рівня життя країни. Такі відносини охоплюють великий спектр питань: індивідуальні та колективні переговори, укладання угод, розмір оплати праці, ухвалення договорів, трудові конфлікти та участь найманих працівників в управлінні виробництва. Головною умовою функціонування соціально-трудова відносин є юридична незалежність кожної зі сторін цих відносин. Взагалі взаємодія між працівником та роботодавцями є актуальною проблемою у будь-які часи. Соціальна стабільність є одним з самих гострих питань у кожній країні світу, не зважаючи на те, що рівень соціально-трудова відносин в них не однаковий.

Соціально-трудова ресурси розвиваються в суспільстві під впливом деяких факторів, які зумовлені економічним, політичним, соціокультурним та історичним змістом. Під соціальною політикою розглядається стратегічний соціально-економічний напрям, який обраний державою для покращення рівня життя та праці в країні. Її головна мета — підвищення якості життя громадян на основі стимулювання їх до трудової активності, надання кожній працездатній людині можливість забезпечити сім'ю власною працею.

Соціально-трудова відносини залежать від:

- Розвитку зовнішнього ринку праці.
- Технічних параметрів продукції та обладнання.
- Законодавчих та правових обмежень.
- Кадрової політики організації.
- Стратегічний розвиток підприємства.

На трудові відносини впливають такі фактори, як високий рівень безробіття, невідповідність між попитом і пропозицією, низька ефективність праці та міграції населення. Спираючись на вищесказане, існує дві проблеми суспільно-трудова відносин: проблема зайнятості та оплата праці. Зайнятість дає змогу забезпечувати ефективне суспільне виробництво та задоволення потреб працівника у вигляді заробітної плати. Звичайно, що висока заробітна плата мотивує працівника на більш продуктивну роботу. Якщо підприємство буде задовольняти своїх працівників виплатами, то фірма матиме більший прибуток. І, як наслідок, зниження рівня безробіття та невіддільна частина цього процесу — ефективна зайнятість сприятимуть покращенню економіки в Україні.

Розглянемо основні показники ринку праці з 2010 року по 2020 (табл.1).

Таблиця 1.

Основні показники ринку праці (2010—2020)

	Робоча сила				у тому числі							
	у віці 15-70 років		працездатного віку		зайняте населення				безробітне населення (за методологією МОП)			
	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у віці 15-70 років		працездатного віку		у віці 15-70 років		працездатного віку	
					у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної
2010	509,6	63,6	574,1	71,9	580,1	58,4	517,3	65,5	56,9	8,2	58,9	8,9
2011	633,5	64,2	570,6	72,6	576,9	59,1	513,9	66,3	56,6	8,0	57,4	8,7
2012	627,0	64,5	570,6	72,9	572,2	59,6	515,7	56,9	54,2	7,6	55,2	8,2
2013	626,2	64,9	574,5	72,9	573,5	60,2	521,8	67,3	52,8	7,3	53,0	7,8
2014	587,2	62,4	552,7	71,4	531,2	56,6	496,7	64,5	56,0	9,3	56,3	9,7
2015	558,0	62,4	547,1	71,5	499,5	56,7	488,5	64,7	55,6	9,1	55,8	9,5
2016	566,5	62,2	549,6	71,1	511,6	56,3	494,7	64,2	56,3	9,3	56,8	9,7
2017	566,2	62,0	545,0	71,5	512,6	56,1	492,5	64,5	53,6	9,5	53,7	9,9
2018	568,3	62,6	545,6	72,7	517,1	57,1	494,6	66,1	51,2	8,8	52,3	9,1
2019	582,8	63,4	547,8	74,0	524,0	58,2	498,6	67,6	49,3	8,2	49,4	8,6
2020	568,2	61,1	538,5	71,5	520,2	56,2	487,4	64,8	51,1	8,9	51,6	9,5

Джерело: [1].

Проаналізувавши табл. 1, бачимо, що з 2010 року рівень безробіття знижувався до 2018, а на 2019 рік навпаки трохи підвищився, що зв'язано з нестабільною політичною ситуацією у країні. Проте в 2020 році знову знизився та наблизився до статистики 2018 року, адже почалася епідемія, а разом з нею — масові скорочення штатів. Цікавий такий факт: за даними Державної служби статистики України, щороку із січня до вересня кількість безробітних стабільно зменшується [1].

Характер соціально-трудова відносин на підприємстві визначає життєвий цикл його розвитку. Можна помітити, що на початку своєї роботи підприємства мають не формальний характер соціально-трудова відносин. За умови подальшого розвитку, ці відносини формалізуються і виробляється система соціально-трудова відносин. Варто зазначити, що вони є об'єктом довготермінового планування та елементом стратегії підприємства. Негативно впливає на соціально-трудова ресурси — глобалізація економіки. Вона поглиблює нерівність у доходах, продуктивності праці, матеріальному добробуту серед населення.

Розглянемо можливі розв'язки проблем суспільно-трудових відносин, які можуть стати запорукою початку соціального діалогу між державою, роботодавцями та найманими працівниками :

- Уведення ефективної системи штрафів для роботодавців та їх підлеглих, за недотримання відповідних трудових норм.
- Уплив на працівників шляхом посилення соціальної відповідальності. Адже за даними центра Разумкова опитування показало, що у 2020-му році близько третини громадян України отримували всю заробітну плату або її частину неофіційно [2]. Така діяльність належить до тіньової економіки, тому не може докорінно регулюватися державою. Тобто населенню необхідно розуміти, що за таку діяльність воно несе адміністративну відповідальність. Якщо ж ми прагнемо досягти економічного зростання, то потрібно пам'ятати кожному про конституційні обов'язки громадян України.

Отже, ми можемо зробити висновок, що оптимізація соціально-трудових відносин сприятиме зниженню рівня безробіття, досягненню загального добробуту громадян, зниженню суспільної конфронтації та підвищенню рівня зайнятості населення.

Епідемія показала, що ми не можемо бути впевненими у наступному дні, тому необхідно вміти швидко реагувати на непередбачувані зміни у світі. Це складає в собі якнайшвидшого пошуку нових соціальних стратегій для діалогу держави з роботодавцями та найманими працівниками, таких форм соціально-економічної діяльності, які забезпечать реалізацію всіх очікувань вищезазначених. Тому однією з перспектив для подальших досліджень стають різні універсальні та інноваційні методи побудови діалогу держави з роботодавцями та найманими робітниками, враховуючи умови нових реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Державна служба статистики України. (б. д.). *Основні показники ринку праці з 2010 по 2020 роки*. Взято 22 квітня 2021 року з <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/rp/oprp0419.htm>.

[2] Олександр Білоус. (27 жовтня 2020 року). *Результати опитування громадян України про неофіційну заробітну плату*. РБК-Україна. Взято 22 квітня 2021 року з <https://www.rbc.ua/ukr/news/treti-ukraintsev-poluchayut-zarplatu-v-konverte-1603815506.html>

[3] С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. (2019). *Управління персоналом в органах публічної влади*. ГРАН/.

Расторгуєв І.О.
*студент гр. УП-71, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ДЕФІЦИТ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Швидка інноваційна трансформація цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя призводить до значного дисбалансу між попитом та пропозицією загальних та спеціальних навичок та компетентностей на ринку праці. Зростаючі потреби у певних цифрових навичках та компетентностей створюють проблему не лише для роботодавців через нестачу кваліфікованих робітників, а і для потенційних пошукачів.

У цифровому просторі широко представлені наступні компетенції[1]:

1. Комунікаційна (знання, відповідальність, вміння та мотивація, які потрібні для комунікації в цифровому просторі).

2. Інформаційна (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що знаходяться в області пошуку, визначення, оцінки, переробки цифрових даних, критичного розуміння отриманої інформації).

3. Споживча (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що дозволяють ефективно вирішувати повсякденні питання).

4. Технічна (знання, відповідальність, вміння і мотивація, що дають можливість ефективно і безпечно працювати в цифровому просторі).

Будь-яка з компетенцій, яка актуальна для цифрового простору, включає в себе ряд аспектів, які відносяться до сфери відповідальності і мотивації при досягненні професійного успіху. Мотивація передбачає появу осмисленого бажання підвищити рівень цифрових компетенцій як базу для активності в цифровому просторі, яка необхідна людині для досягнення професійного успіху. Сфера відповідальності містить в собі аспекти безпечної взаємодії з інформаційним простором, що сьогодні є пріоритетним напрямком цифрової безпеки особистості.

Всі компоненти цифрових компетенцій по-різному використовуються в цифровому просторі. Використання глобальної мережі для соціальної взаємодії, пошуку і отримання цікавить людини контенту, пошуку рішень технічних питань, для повсякденних справ є різними можливостями, що в свою чергу має на увазі наявність ресурсної бази для їх використання. Професійний успіх сьогодні прямо пов'язаний з умінням використовувати можливості цифрового простору, але ризик «потонути» в зайвій, неперевіреної, а часто і помилкової інформації вимагає розвитку цифрової грамотності, формування цифрових компетенцій.

Нестача кваліфікації співіснує з великою кількістю випускників закладів освіти всіх рівнів, які стикаються з труднощами у пошуку роботи, що відповідають їх кваліфікації. Дефіцит цифрових компетентностей та навичок може, наприклад, обмежувати здатність компаній, фірм, виробництв впроваджувати інновації та застосовувати нові технології, адже навички більше не відповідають рівню продуктивності праці, а загалом знижують його. Окрім того, це також впливає на пропозицію робочої сили, оскільки невідповідність навичок може спричинити більший ризик безробіття, зменшення заробітної плати, незадоволеність роботою та погіршення перспективи кар'єрного зростання.

Сьогодні певна ступінь невідповідності попиту та пропозиції на цифрові компетентності та навички є неминучою для більшості країн. І Україна не є винятком. В Концепції розвитку цифрових компетентностей, що затверджена Кабінетом Міністрів України 03 березня 2021р., окреслено широке коло проблемних питань щодо цифрових компетентностей в суспільстві, серед яких: відсутність вимог до рівнів володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників; вимог до цифрової компетентності в професійних стандартах; єдиних вимог до цифрових компетентностей в системі освіти та інші[1].

На макрорівні для усунення дисбалансу та подоланню дефіциту на ринку праці розробляються державні програми та стратегії, виконання яких покладено на відповідні органи і служби (Міністерства соціальної політики, Державна служба зайнятості тощо. На мікрорівні – для керівників організацій, підприємств, установ підвищення кваліфікації та підготовка працівників до цифрового майбутнього залишається актуальною. Згідно проведеного компанією «PwC» дослідження «23-тє Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу»[2], утримання та підвищення кваліфікації персоналу є оптимальним варіантом ліквідації кадрового дефіциту в організації. Проте 18% керівників найбільших компаній світу зазначили, що вони досягли «суттєвого успіху», а 36 % - «певного успіху» в «створенні програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок». Відповідні програми дійсно потребують суттєвих витрат грошових ресурсів і часу, і на перший план виходить потреба в ефективності інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Герчиков, В.І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс компанії: Навчальний посібник / В. і. Герчиков. - М.: Інфра-М, 2013. - 282 с.
- [2] Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#n13>
- [3] Результати проведеного PwC 23-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/pwc-talent-trends-2020-ukr.pdf>

Snen Cyrine
Ph.D student
Higher Business School of Tunis
University of Manouba, Tunisia

SOVEREIGN RISK, BANKING STABILITY AND REGULATION: LINKAGES AND IMPACTS

Financial institutions play a key role in the external debt capacity of the private and public sectors. According to Gennaioli et al (2010), the availability of bank credit stimulates the private sector and reduces the risk of default by the public sector. Governments need to borrow money from financial markets instead of printing money, and the banking sector has an important role to play in these settlements. These facts emphasize the importance of studying sovereign debt crises and other financial crises. The inter-linkage between sovereign risk and bank risk in ten Eurozone countries showed that causality tends to increase during financial crises and contagion spreads from banks to sovereigns (Gómez-Puig et al., 2015).

The last financial crisis has firmly demonstrated that bank risk and sovereign risk are inherently and inevitably intertwined. The banking crisis can have disastrous consequences for the entire economy and prompt government intervention. In fact, rescue programs for troubled banks and other systemically important financial institutions have taken center stage in many countries. Given that the size of the banking industry is usually equivalent to multiples of GDP, in many cases, sovereign countries are so exposed to such financial risks (Gruber and Kogler, 2016). Although banks have long expanded beyond the Eurozone, the fiscal responsibility for such interventions remains within national boundaries. As the credibility of certain governments declines, banks are forced to reassess some of these positions. With negative spillover effects, a vicious circle has emerged, from banks to sovereign states, and vice versa.

As yet, only large-scale policy interventions and relief measures can prevent a catastrophic credit crunch and further spread among the member states of the eurozone. After careful examination, this crisis has made us re-aware of the inherent vulnerabilities of banks, which are, with unparalleled low equity levels and have unique connections with other banks, sovereign states, and market participants.

Foglia and Angelini(2020) conclude that the diabolical (sovereign/bank) loop is a mechanism for amplifying contagion risk, so its management is crucial for the correct and timely design of macroprudential policies. As Eschenbach and Schuknecht (2002) show, the propagation mechanism works through several channels. Holding highly risked sovereign bonds may be attractive to surviving banks protected by limited liability (Abad, 2019).

Modeling financial fragility, often, needs, a combination of risky bank assets and small equity. A manageable approach that exemplifies this key feature is a stochastic loan return as in Dermine (1986) and Boyd et al. (2009): Bad realizations of borrowers' returns translate into loan losses, which, if large enough, may wipe out a bank's equity. Based on the liquidity side, Diamond and Dybvig (1983) investigate the role of excess maturity transformation for banks' inherent susceptibility to runs. The results show that a 'good' equilibrium with optimal risk-sharing between depositors with different liquidity needs may give way to a 'bad' one, in which all depositors panic and withdraw their deposits. Bank risks, however, must not have an isolated examination. They are intimately linked, instead, through at least two

mechanisms: interbank lending and fire sales. Likewise, Shleifer and Vishny (1992, 2011) identify the contagious effect of fire sales: They argue that banks, that face substantial liquidity withdrawals, might be forced to quickly liquidate parts of their assets at a dislocated price. This, in turn, may cause a further deterioration of banks' balance sheets that, subsequently forces them to sell their assets as well. Whichever because they violate regulatory standards or because depositors start to withdraw.

Eventually, Greenwood et al. (2015) develop a model of contagion through fire sales and focus on each bank's exposure and contribution to system-wide deleveraging. On the other hand, sovereign debt fragility arises because a government's ability or willingness to repay its debt may depend on the interest rate, which, in turn, hinges on investors' expectations about future debt repayment. This gives a leap to multiple equilibria and self-fulfilling debt crises: If investors are pessimistic about debt repayment, they require a high-interest rate, which increases the debt burden and weakens fiscal stability thus justifying their pessimism.

Recent events have raised the requirement for a more integrated view on financial and sovereign debt fragility thereby laying the ground for topical research on the bank-sovereign link, to which this paper contributes. Theoretically, Bolton and Jeanne (2011), for example, stress the role of sovereign bonds as collateral in interbank lending. Sovereign risk compromises this function and hampers a bank's lending capacity.

A feedback loops, may be triggered by guarantees, between a banking and sovereign debt crisis. Acharya et al. (2014), motivated by the Irish example, study the impact of bank bailouts on sovereign risk. A bailout alleviates the financial services under-provision due to debt overhang but also provokes distortive taxation of the non-financial sector. However, the latter can be avoided by a sovereign default, which further weakens the solvency of banks. Also, the linkages between financial and sovereign risk are documented by empirical evidence: Acharya et al. (2014), show that the recent crisis and the corresponding bailouts caused a risk transfer to the government while Battistini et al. (2013) identify the significant home bias of European banks' sovereign bond portfolios and its negative consequences. In addition, Mody and Sandri (2012) provide evidence for the strong impact of the banking sector's performance on risk premia on euro area sovereign bonds. Furthermore, they show that problems in the banking sector exert particularly negative effects in countries with low growth prospects and high initial debt burdens.

Quantitative simulations, provided by Bénassy-Quéré and Roussellet (2014), to show how implicit government guarantees for systemic banks undermine fiscal sustainability (measured by the gap between the tax rate necessary for a ratio of sustainable debt and the current tax rate). They find that such guarantees tend to increase the tax gap but there is considerable heterogeneity across EU countries and depending on how the bailout cost is measured.

REFERENCES

- [1] Abad, J. (2019). «Breaking the Sovereign-Bank Nexus,” *CEMFI Working Paper*.
 [2] Acharya, V. V., I. Drechsler, and P. Schnabl (2014). “A Phyrnic Victory? - Bank Bailouts and Sovereign Credit Risk”. *Journal of Finance* 69(9), 2689–2739.

Dana Mohamad Bachlah
student, group BM-73i
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Udovytska E.A.
Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

THE IMPACT OF STAFF LOYALTY ON PRODUCTIVITY

There is no doubt that the relationship of the employee's loyalty to his company and productivity is positive in its entirety. The greater loyalty and affiliation to the enterprise are, the greater the employee's productivity. Also, bragging about affiliation to an establishment reflects the employee's love and loyalty to that establishment and then reflects his productivity. Hence, to ensure the highest rates of productivity, efficiency, and even creativity, and among those mechanisms that ensure raising the degree of loyalty and thus increase productivity are the following:

- Equal application systems and internal labour regulations on the entire members of the system
- The employee's belief that moral rights are preserved, safeguarded, and without prejudice to them, and his relationship with them is relational relationship
- Establish the role of its employee's successes, partners, and staff
- Interactive training so that not only focuses on the technical side and technical but includes aspects of belonging and affiliation and loyalty to the facility
- Activating the role of institutional participation, taking the opinions of employees, discussing them, and adopting their opinions in the events that concern them.

- Activating the concept of teamwork and institutional

The psychological conditions effects employees and workers, it is necessary to explore ways to improve and modernize the infrastructure accompanying their sectors, to make the work environment more suitable for enhancing labour productivity. Each craft, profession, or specialization has a work nature that differs from other businesses, and each has a special policy imposed by the nature of the specialty on which the work is performed, and according to the available conditions that constitute the main factor of production. Or minds according to the conditions that created them and that formed the basis of the work approach.

Factors affecting the productivity of work teams. In the same context, the study showed that the productivity of an organization is affected by a wide range of factors and variables, including:

- General factors: which include climate, geography, credit and financial policies, adequacy of public utilities, and infrastructure facilities.
- Organizational and technical factors: that is stability of production and integration.
- Human factors: which include labour management, social relationships, psychological conditions for work, rental incentives, and physical fatigue.

Conditions for achieving productivity:

- The work environment should be safe and healthy, free from risks that burden workers.
- Investing workers' talents more effectively than ever before, to gain access to new skills and knowledge and advance work.

- Solve employee problems and plan solutions at all levels to develop their capabilities.
- Improving the social climate by creating an institution free of bias, divisions, and rigid classifications.
- Providing work that does not take up more energy and time in aspects of a person's life outside of work.

Many companies do not take into account the work environment, which constitutes a negative attitude for workers as a result of the low financial return, the absence of additional benefits, the inappropriate leadership and management style, and the unfavourable administrative changes, and the possibility of enhancing workers' productivity will only be through the elimination of psychological pressure of workers, stress and poor health.

Psychological factors affecting productivity of workers:

Technical environment: The equipment and technology that make up the infrastructure, and other physical or technical elements, so that this environment creates the necessary elements that enable employees to perform the responsibilities assigned to them.

Human environment: The relationship of the worker or employee with his peers in the work team, as this environment provides the ideal way for informal interaction, exchange and promotion of ideas and knowledge to increase productivity.

The regulatory environment: It includes systems, procedures, practices, values, philosophies and company culture, and management is controlling this environment.

REFERENCES

- [1]. Kimberlee, L. (2018). Leadership style influence organizational productivity. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/leadership-style-influence-organizational-productivity-11643.html>
- [2]. Anbazhagan S., Bhargava R. Kotur (2014) Worker Productivity, Leadership Style Relationship IOSR Journal of Business and Management

Domenica Haro

student, group BM-73i

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Udovytska E.A.

Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

EMPLOYMENT RELATIONSHIP IN THE BIOTECHNOLOGY INDUSTRY

Biotechnology is experimenting a substantial phase of development on a global scale. This has resulted in a substantial increase in the number of surveys, investigations, and research projects related to it, opening the way for new research, growth, and funding opportunities. Because of the increasing variety of work arrangements which has led to the greater number of people in marginal employment relationships without clarifying their position with regard to labour law, and because of the greater international mobility of labour. It is important to prevent certain types

of employment from falling beyond the scope of labour law protection, and for this purpose the concept of “employment relationship” must be defined to be ambiguous. One of the reasons for the significance of biotechnology is its wide variety of applications.

Without a doubt, biotechnology is one of the most lucrative occupations today. Biotechnologists are currently working in diagnostic laboratories, hospitals, major pharmaceutical firms, television show creators, consultants, teachers, engineers, advertisements, and bio entrepreneurs. The work of a biotechnologist in a genetics lab is highly diverse. On the one hand, biotechnologists must keep up with new technologies that are emerging, such as those that minimize the amount of time spent investing and the costs associated with their operation. Second, a series of techniques related to the process or study that is being carried out must be optimized and put into action. Finalize the project by reviewing it and evaluating the results obtained.

The work environment of any biotechnologist can be quite complex. Depending on the project assigned or the work to be carried out, he is usually in contact with a large number of people and departments. A biotechnologist is known for designing and improving technological systems that are supported by living organisms, the ability to change agricultural products and sub-products, and the creation of biodegradable products for environmental preservation, all while keeping ethics as a priority in all of the biotechnology's applications. They often need a meticulous, patient, and methodical approach to their work, as well as a problem-solving mindset and skills, the ability to explain results clearly and concisely, including in written reports, teamwork skills, statistical skills, and the ability to use a wide range of technologies, including TIC.

The services of a Biotechnology Engineer are required in hospitals, laboratories, agro-industrial companies, public and private offices dedicated to the protection of the environment, paper production companies, companies dedicated to mining, and especially in the industry dedicated to research. Biotechnology has long been focused on the food and beverage industries, as it is needed for the production of alcoholic beverages, yogurt, bread, and cheese. Biotechnologists are currently creating new foods that are both safe and environmentally sustainable, as well as meat alternatives for vegetarians. Biotechnologists devote a lot of time to conducting experiments and interpreting the findings in the lab, but they still communicate with a wide variety of scientists. For example, in biotechnology applied to the pharmaceutical industry, researchers collaborate with a team of pharmacists, toxicologists, and biochemists.

A biotechnologist would be a significant social transformation agent, affecting not only the current generation but also future generations. The numerous specializations of a Biotechnologist make to the engineer a very flexible specialist, allowing them to interact with many areas of society.

REFERENCES

- [1]. Employment Trends in the Biotech Industry (2005)
<https://www.genengnews.com/magazine/employment-trends-in-the-biotech-industry/>

Marouf Abdalrahman

student, group BM-73i

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Udovytska E.A.

Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

TRAINING NEEDS ASSESSMENT AT THE MANUFACTURING ENTERPRISE

Performance Analysis Rothwell and Kazanas (2004) outlined performance analysis square measure the analysis of conflict between commonplace and actual performance that the issues are often resolved through tutorial solutions and thru non-instructional solutions. Individual processes and organization square measure the three-element associated with performance analysis (Castle, 2005). It additionally supported by Rummler and Brache (1995) that mentioned that the 3 components square measure the technique in enhancing of the performance. That processes meet the wants of shoppers, and structure desires for create the method works effectively and expeditiously and individual level the foremost elaborate level of up performance.

Most of the organization analysis the performance of workers by wanting the performance appraisal of their workers. The performance analysis is one in every of the weather that square measure reticulate with the analysis of the coaching that square measure required by workers and organization. this is often one in every of the tools that may live and analyse the staff and job performance. Once the performance is dangerous and there's lack of individual and job performance thus performance appraisal is employed to spot what's the coaching that appropriate and acceptable to extend their job performance within the current and expected performance supported the execution of coaching desires assessment. Rebeka et al., (2011) study the impact of performance appraisals on coaching desires analysis and it absolutely was found that performance appraisal is that the most well-liked methodology employed by human resource division and seventy three.33% explicit this apply as 'frequently' and 'always' uses as apply on analysing coaching desires in organization.

Performance appraisal at ninetieth, seven% on worker interview and three you decide on worker questionnaires. It shows that performance analyses are often tacit by victimisation performance appraisal which is that the best methodology of sourcing the coaching desires assessment in applying the coaching and development among workers in organization. Job Analysis Bemis et al (1983) explicit that job analysis is 'to give an objective description of the task, not of the person performing arts it'. meantime Gupta (2007) argued that scope, responsibilities, and tasks of employment square measure the data ought to be notified to workers.

Job analysis is that the second step once method of analysing coaching downside (Nolan, 1996). coaching is that the answer of downside for workers World Health Organization lack of skills and information in job task. once the organization aware the particular job of the staff supported the task analysis, the organization ought to give a coaching would like analysis for establish the coaching that appropriate to the worker. Job analysis shows the precise task and might match the requirement of coaching that the worker ought to attend. It shows that job analysis

ought to be thought of in concert of the factors in characteristic the coaching desires among the staff in organization. Yong (2003) argues that native companies don't seem to be emphasize in coaching would like as a result of they're less interest in ability sweetening, approach coaching on a desires basis and limit learning to job specific coaching. native organization have their negative perception towards native workers. they're not expecting workers to decide to womb-to-tomb learning particularly in new technology. the staff don't show their interest within the career advancement that they're not committed to their job. According to Kitching & Wood warbler (2002) workers within the smallest organizations square measure additional involved the task analysis is gained through coaching qualification instead of those used within the largest organizations and result performance in organization. Devins, Johnsini and soprano (2004) claimed that any varieties of coaching are often affected to the organization performance. once the organization known the task analysis, the range varieties of coaching programme listed and also the workers have choice to opt for that coaching programme appropriate to them. it's the one in every of the method of coaching would like analysis, that if the organization give selection varieties of coaching, it will encourage workers to boost their capabilities supported the task analysis. the task analysis is that the one in every of components that may be match with what the categories of coaching that square measure required by the staff to extend their performance in organization. net primarily based Approach There square measure varied ways that to see employees' organic process desires. It shows that city technique and 360-degree feedback being vital approach to assess the coaching desires of individual, task and structure analysis. This methodology relies on somebody experts' opinions to verify the importance of the competencies needed by workers or trainees in coaching desires method. It are often one in every of indicator to analysis the competencies that may be improved and provided through correct coaching desires. It might fill the gap and issues or problems that may be address in their lack of worker performance in organization. The consultants like top dog, director, expertise professional person and any professional persons that match with the position on it coaching areas are often counselled to involve for the fuzzy city methodology whether or not twenty four through interview or questionnaires.

REFERENCES

[1] Nyayu Siti Rachmaliya, Hady Efendy Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment (2017) Human Resource Research 1(1):41

Mohammad Obaid
student, group BM-73i
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Udovytska E.A.
Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

TOTAL REWARD SYSTEM AT THE MANUFACTURING ENTERPRISES

Absolute award is the term embraced to portray a prize methodology uniting every one of the speculations an association makes in its labour force (for example pay, benefits and learning and advancement), with all that representative's esteem in working for an association, for example, adaptable working and vocation openings.

What are the 5 components of total rewards?

An absolute prizes framework contains every one of the endeavours that a business can use in enlisting, rousing and keeping workers. As per the Grameen Foundation, an absolute prizes framework incorporates five components: pay, benefits, proficient turn of events, acknowledgment and equilibrium between fun and serious stuff.

Target:

The aim of the principles contained in this paper and issued by both the financial Stability board from the Basel committee on banking Supervision, hereinafter referred to as: principles, "is to lay down requirements minimum and provide a supervisory guide for banks to form their own policies, procedures and practices rewards to ensure financial soundness and encourage effective risk management. This is intended the principles are to deal with the risks arising from the awarding practices, not to specify according to its own policies the maximum bonus amount that is determined by the banks will follow with rewards.

Field of application:

These principles apply to banks as follows:

The licensed banks operating in the country should be guided by the application of these principles when establishing and evaluating its rewards policies.

Majority-owned subsidiary are operating

When it has a local licensed bank in the financial sector, he must either establish group-level bonus policies and practices in line with these principles for application to the entire group, or ensure that the remuneration policies and practices of the subsidiary are in accordance with these principles.

Majority-owned facility

When it has a locally licensed bank licensed and working outside the state and / or a branch that conducts its business in a foreign country, it must be guaranteed the policies and practices of granting rewards to this subsidiary or branch are consistent with these principles, provided that it does not conflict with legal and regulatory requirements in the host country.

People subject to bonus instructions:

The categories and number of personnel to whom measures taken to implement these principles apply and must these categories include executive directors and CEOs who are subject their appointment with the

approval of the supervisory authority and employees involved in risk bearing activities, regulatory authorities, in addition to other categories at the bank, and

employees who carry out tasks and employees / third-party contracted service providers (who work on related activities according to the requirements of the entity high risk on behalf of the bank, if permitted supervisory external attribution).

The role of the board of directors:

The bank's board of directors is responsible for the overall design and supervision of the remuneration system accordingly; he has no right to entrust this responsibility to the administration.

Although the Board Remuneration Committee has been established, the Board must ultimately it has the responsibility to promote effective governance and sound granting practices bonuses.

The bank's board of directors should review the remuneration policy based on the recommendation of the remuneration committee and to adopt it, if he is convinced of it, taking into account, among other things, the guidance provided in these principles.

The board of directors should review the recommendations issued by the remuneration committee regarding the amendment the subsequent update that was made to the remuneration policy, and to adopt these recommendations as per his conviction.

REFERENCES

- [1] Kerr, J. and J.W. Slocum, 2005. Managing corporate culture through reward, *Academy of Management Business Studies*, 21(1): 75-93. *Executive*, 19(4): 130-138.
- [2] Deci, E.L., The relation of interest to the motivation of behavior: A self-determination theory perspective, In: A.K. Renninger& S. Hidi (Eds), *the role of interest in learning and development*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp: 43-70.

Секція 3.

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Артеменко Л.П.

*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Полова Д.В.

*студентка гр. УВ-72, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Упродовж декількох останніх десятиліть найманий персонал розглядається одним з факторів конкурентоспроможності підприємства, що обумовлено наступним:

- наявність кваліфікованого персоналу – одна з умов ефективної господарської діяльності підприємства;
- ефективне використання найманої праці – резерв зростання обсягів продажу продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення чистого прибутку;
- високий рівень обслуговування клієнтів підприємства забезпечується шляхом його забезпеченості кваліфікованим та навченим персоналом, який має практичний досвід та мотивований покращувати показники як своєї роботи, так і діяльності усього підприємства загалом [3, с. 75].

На конкурентоспроможність підприємства впливають наступні якості працівника: його реальна та потенційна здатність до ефективної роботи; рівень ділової та професійної компетентності працівника; ініціативність та винахідливість працівника здійснює позитивний вплив на показники діяльності підприємства; відповідальність, дисциплінованість, налагодження комунікацій з іншими працівниками підприємства покращує зв'язки працівників як в межах певного структурного підрозділу, так і усього підприємства загалом [4, с. 48].

Отже, це спонукає сучасні підприємства використовувати інструменти підвищення професіоналізму та кваліфікації персоналу, їх розвитку, що є найкращим способом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування команди високопрофесійного персоналу.

Проте, на нашу думку, сформувані на підприємстві трудовий колектив, який складається з висококваліфікованих працівників, - складне завдання, виконанню якого перешкоджають наступні причини:

- недостатній рівень оплати праці;
- відсутність значних перспектив кар'єрного зростання;
- «переманювання» кваліфікованих працівників компаніями-конкурентами за допомогою вищого рівня оплати праці, надання додаткових бонусів та можливості кар'єрного зростання;
- неефективні системи мотивації;
- відсутність на деяких підприємствах практики формування кадрового резерву із найбільш перспективних працівників та їх навчання з метою просування їх по кар'єрних сходах у майбутньому [1, с. 78].

Варто відзначити, що останнім часом сучасні компанії використовують не лише класичні інструменти для розвитку персоналу (мотивація та стимулювання, можливість кар'єрного зростання, навчання, перепідготовка,

соціальне забезпечення, медичне страхування тощо), але й використовують інструменти корпоративної соціальної відповідальності, виокремлюючи організаційні цінності компанії та її працівників.

Сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств виробляють подібний набір товарів та послуг, які мають майже однакову якість, у зв'язку з чим керівники намагаються завоювати лояльність споживачів та постійно привертають увагу як до компанії, так і продукції, яку вона поставляє на ринок. За допомогою формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності керівництво компанії намагається пояснити основні цілі, місію та стратегію діяльності своєї компанії та сформувати в очах громадськості її сприятливий імідж. Формування такого іміджу здійснюється за допомогою значної кількості інструментів, серед яких основна роль відводиться персоналу компанії та підвищенню його професіоналізму.

За допомогою інструментів корпоративної соціальної відповідальності компанія досягає значної залученості працівників до спільної справи та зростання їх зацікавленості у досягненні мети компанії, адже працівники відчують себе причетними до спільної справи, формується трудовий колектив, поєднаним ефективними комунікаціями. Тому працівники краще виконують свою роботу, підвищується якість обслуговування клієнтів, покращуються комунікації як всередині колективу, так і з клієнтами та партнерами. Також в сучасних умовах компанія, яка має встановлені корпоративні цінності, є більш конкурентоспроможною, адже ставлення до неї з боку клієнтів та партнерів (особливо зарубіжних) більш лояльне [2, с. 148].

Також варто зазначити, що сьогодні витрати підприємства на навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу розглядаються не як звичайні витрати, а як інвестиції в людський капітал, адже персонал є основним джерелом отримання та зростання прибутку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, сучасні підприємства, які приділяють значну увагу підвищенню рівня конкурентоспроможності, здійснюють постійний пошук потенціалу для цього зростання, і саме підвищення конкурентоспроможності персоналу – одна з умов зростання конкурентоспроможності підприємства та конкурентоздатності його продукції на внутрішньому та зарубіжних ринках збуту. Таким чином, для утримання та зростання рівня конкурентоспроможності сучасного підприємства потрібна команда з професійних працівників, адже продуктивність його праці – одна з умов підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, збільшення обсягів продажу продукції, зростання ринкової частки та отримання конкурентних переваг над конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Антипцева О.Ю. (2017). Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.
- [2] Беляк Т.О., Семикіна М.В.(2014). Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу. *Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер.* Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. С. 146-151.
- [3] Гурман О.М., Церклевич В.С. (2020). Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 5-6(84). С. 73-82.
- [4] Драган О.І., Тертична Л.І. (2020). Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 46. С. 45-50.

Борданова Л.С.

к.е.н., ст. викладач

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Омельчук В.І.

студентка гр. УП-91, ФММ,

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Управління персоналом – складний процес, метою якого є забезпечити підприємство кадрами, організувати їх ефективне використання та професійний розвиток. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, які притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються закордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці [1, с.93].

Кадрова політика є одним із ключових чинників, що активно впливає на всі процеси, що відбуваються в колективі. До того ж має прямий вплив на економіку країни, тому що діяльність організацій залежить від працівників. Знання, мотивація, компетенції, дисципліна, а також кваліфікація робочого персоналу сприяють реалізації потенційних можливостей підприємства. Тому робота з кадрами відноситься до головних моментів діяльності будь-якої організації як елементу економіки держави.

Варто зазначити, що не існує єдиного універсального підходу як формування, так і вдосконалення кадрової політики, рекомендованого для всіх підприємств. Це пояснюється тим, що можливості конкурентів, характеристика виробленої продукції, стан економіки країни або ж регіону впливають на кадрову політику.

Кадрова політика базується на основних принципах управління. На практиці економічно ефективні компанії часто використовують деякі принципи, які спираються на управління персоналом, включаючи:

- ефективну систему рекрутингу (підбір, набір кадрів)
- систему мотивації, а також стимулювання, яка зацікавлює працівників, а також є економічною вигодою підприємства.
- розвиток, навчання, переміщення, просування робітників, що здійснюються відповідно до кваліфікації, здібностей, результатів праці кожної людини
- винагороди, які залежать від індивідуальних досягнень та ефективності діяльності організації в цілому.

Проект удосконалення кадрової політики розглядається як система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища (керівництво, підлегли, ресурси, терміни, цілі, методи), що взаємодіють між собою та елементів зовнішнього середовища (країна, конкуренти, постачальники, споживачі), здійснення якої дозволить підвищити ефективність діяльності компанії на базі удосконалення кадрової політики [2].

Обов'язковою умовою завоювання провідних позицій на сучасному висококонкурентному ринку являються капітальні вкладення в розвиток персоналу. Інвестиції, які направлені на залучення висококваліфікованої робочої сили, регулярне навчання, створення умов для реалізації творчих можливостей кожного робітника вважаються економічно вигідними [3].

Підхід до персоналу підприємства, який базується на мінімізації грошових витрат на нього, демонструє лише свою неспроможність з точки зору економічної перспективи. Залучення кадрів високого класу – фактор, який найбільше впливає на ефективність компанії. При вдосконаленні сучасної кадрової політики варто розглядати адаптацію не у вигляді короткострокового періоду пристосування робітника після його найму в штат підприємства, а саме як процес, що починається на етапі прийому і навчання та продовжується безперервним розвитком[4].

Мотивація зміцнює кадровий фонд організації і може підштовхнути робітників на досягнення більших результатів. Що ж варто змінити, аби реалізувати дану ідею?

По-перше, необхідно забезпечити оптимістичне середовище серед персоналу на всіх рівнях. Суперечки, несприятливі відносини можуть знемотивувати робітників, що спричиняють погіршення загальних результатів основної діяльності підприємства.

По-друге, зворотній зв'язок щодо роботи, особистого зростання, індивідуальних цілей позитивно вплине на результати працівників. Таким чином, керівництво може отримати відгуки та пропозиції працюючих, що стосується особистого досвіду, аспектів, які можна було б повторити або змінити. За допомогою даного інструменту можливо виявити обмеження та слабкі сторони, що заважають досягненню цілей підприємства.

По-третє, фінансова політика повинна відповідати бізнес-цілям компанії, тому що гроші є важливим фактором, що впливає на мотивацію та ефективність робітників. Необхідно дотримуватися усіх правил щодо фінансових пільг та премій згідно з трудовим договором.

Удосконалення кадрової політики повинно сприяти покращення виробничої діяльності підприємства за допомогою упровадження нових методів управління (рисунок 1).



Рис. 1. Приклад впливу проекту удосконалення кадрової політики на підприємство

Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства повинні бути тісно пов'язані з розділами плану функціонування і розвитку підприємства, щоб у кінцевому результаті отримати збільшення доходів та прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. (2020) Управління Персоналом: Конспект Лекцій: Навч. Посіб. – К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, – 103 с.
- [2] Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. (2006) Управління персоналом : Навч. Посіб. – К.: Центр навчальної літератури, - 504 с.
- [3] Мица В.П. (2008) Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи - № 6. - С. 165-168.
- [4] Щокін Г.В.(1997) Теорія кадрової політики : монографія - К. : МАУП, - 176 с.

Воржакова Ю.П.

к. е. н., ст. викладач

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Лінива І.С.

студентка, УВ-72, ФММ

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

«ДІАМАНТИ» ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Корпоративна культура відіграє дуже важливу роль в успішному функціонуванні будь-якої компанії та в досягненні нею поставлених цілей розвитку. Вітчизняні підприємства і на сьогодні приділяють основну частину уваги досягненню бажаних економічних показників, нехтуючи важливістю розвитку високого рівня корпоративної культури. Але для менеджерів доречним буде вивчення досвіду побудови успішної моделі корпоративної культури провідних компаній світу, які на власному прикладі довели її ефективність та значимість. А також, в подальшому варто застосовувати ці моделі та принципи у власній компанії, враховуючи специфіку менталітету та напрямку розвитку організації загалом.

Основою побудови ефективної корпоративної культури підприємства є всебічний аналіз моделей корпоративної культури декількох успішних, всесвітньовідомих компаній; їх принципів та основних аспектів побудови відносин у колективі; висвітлення специфічних рис її організації; та виведення універсальної формули успіху, яка базується на аспектах, що є дотичними у всіх цих компаніях. Відповідно результатом проведеного аналізу є виділення основних загальних принципів побудови успішно-діючої корпоративної культури на будь-яких підприємствах.

Для аналізу зарубіжного досвіду впровадження корпоративної культури доцільно розглянути досвід таких компаній як «Coca-Cola», «IKEA» та «Apple».

Корпоративна культура компанії «Coca-Cola» є особливою. Працівниками компанії «Coca-Cola» є люди, які трудяться над тим, аби «освіжити» світ, і в основу здійснення цього вони вкладають свої сили, ентузіазм і навіть душу. Відносини із співробітниками «Coca-Cola» будувала лише на чесній основі, відкритості та веденні діалогів. Керівництво покладає багато зусиль на створення командної роботи, проведення різних заходів із зміцнення колективу, а співробітники часто отримують подарунки та презенти. Вагому увагу в компанії приділяють розгляду та втіленню ідей працівників. Керівництво заохочує сміливість, інноваційність та прагнення до розвитку і зростання. Кожен, хто прийде до компанії, з перших днів роботи там, зможе проникнутись її особливою культурою, де працівники живуть цінностями. Також вірним рішенням компанії було започаткування "Internet-кафе", простір, де кожен член команди під час обідньої перерви може зазирнути на сторінку компанії[1].

Невід'ємним елементом корпоративної культури є вектор сталого розвитку, завдяки якому компанія вже довгий час успішно функціонує на ринку. Кадри для роботи у «Coca-Cola» підбирають досить ретельно. Керівництво прагне до того, щоб стабільність стала постійною складовою всіх бізнес-

процесів. Тому з цією метою топ-менеджмент компанії має цілком і повністю розділяти ці принципи, а також мати всі необхідні навички та знання для успішної імплементації їх у робочі процеси. Також до основних компетенцій менеджерів компанії обов'язковим пунктом включено корпоративну соціальну відповідальність, яка зараз є невід'ємною для абсолютно кожного співробітника. Сюди включено волонтерську допомогу, раціональне використання паперу в офісах та навіть водіння автомобіля. Всі принципи залишаються незмінними, але постійно адаптуються до мінливих умов.

Сильну корпоративну культуру вдалось вибудувати також і компанії «ІКЕА». Вони розставили акценти саме на залученні та утриманні хороших співробітників та уникненні високої плинності кадрів. Керівництво дотримується принципу, що для співробітників є важливим не тільки висока заробітна плата, а також і інші аспекти, нематеріальні стимули. Одним із них є простота у спілкуванні: кожен співробітник має з повагою ставитись до інших, не залежно від займаної ним посади. Всі звертаються один до одного, використовуючи лише ім'я, користуються транспортом одного рівня, обідають разом в однакових умовах у службовій столовій, дотримуються єдиного неформального дресс-коду. Таким чином у компанії руйнуються будь-які символи статусності і створюється атмосфера довіри між рядовими співробітниками та менеджерами[2].

Делегування і прийняття відповідальності є важливим елементом, який дає можливість наділяти співробітників значною відповідальністю ще від старту кар'єри у компанії, що забезпечує міцний зв'язок людини із місцем роботи та дає відчуття впливовості у магазині та на бізнес загалом. Компанія заохочує спроби співробітників застосовувати нові кращі рішення, які дають можливість всім приймати участь у процесі розвитку та змін у компанії, не дивлячись на те, що більша частина співробітників мають все таки рутинну роботу, а не творчу.

Важливою цінністю в «ІКЕА» також є розуміння подробиць існування бізнесу. Керівники повинні мати досвід праці на всіх рівнях, періодично навідуючи магазини та постачальників. У компанії навіть проводять так звані антибюрократичні тижні, коли кожного просять відволіктись від своїх повсякденних обов'язків і попрацювати в магазині, щоб краще зрозуміти реальність, споживачів та співробітників магазинів. Заключною цінністю важливо виділити увагу до витрат, так як діяльність компанії заснована на низьких цінах на продукцію. Всі співробітники розділяють цю цінність і дотримуються оптимізації використання ресурсів і витрат.

Ще одним із зразкових прикладів побудови успішної корпоративної є компанія «Apple». Всі співробітники, які працюють тут, відчувають сильну прив'язаність до компанії. Як відомо, одним із найважливіших моментів діяльності «Apple» є повна конфіденційність інформації, і варто відзначити, наскільки досконало вибудована корпоративна культура, що навіть після звільнення співробітники не зацікавлені в тому, щоб розголошувати таємні дані. Адже вони чітко розуміють, що компанія створює історію і їх робота – це лише невелика плата за великий успіх, який не варто руйнувати задля задоволення свого самолюбства. Висока секретність також викликає повагу до компанії, співробітникам подобається відчувати себе частиною таємниці.

Головним пріоритетом у діяльності компанії є користувачі, і всі ідеї створюються, відштовхуючись від проблем клієнта. Більшість співробітників «Apple» мають гарну фізичну форму, вони займаються спортом, і їм навіть видають велосипеди для пересування на роботі. А у їдальнях співробітники

мають змогу харчуватися лише високоякісними продуктами, таким чином керівництво турбується про здоров'я підлеглих. Загалом компанією керують не менеджери, а інженери, які очолюють невеликі проектні групи. Між керівниками та співробітниками відносини побудовані на повазі. Приклад кар'єрного росту керівника надихає співробітників працювати старанно, адже це гарний приклад того, як може змінитися і їх роль у компанії.

Для побудови «діаманту» зарубіжного досвіду впровадження корпоративної культури виділені основні принципи корпоративної культури компаній, які проаналізовані, подано на рис. 1.



Рис. 1. Відображення формули побудови успішної корпоративної культури компанії

Окреслені принципи побудови корпоративної культури трьох успішних світових компаній надали можливість визначити елементи, які закладено у формулу функціонування успішних корпоративних культур. Напрямами подальших досліджень є імплементація цих принципів на підприємствах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Исделл, Н. (2012). *ВнутриCoca-Cola. История бренда № 1 глазами легендарного CEO*. Манн, Иванов и Фербер.
- [2] Дальвиг, А. (2012). *ИКЕА: собери свою мечту. Как совместить ответственность и прибыль в одной компании*. Манн, Иванов и Фербер.
- [3] Лашински, А. (2012). *Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира*. КоЛибри.

Грінько І.М.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ЗАДІЯННЯ СВІТОВИХ ТЕХНІК І ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ 4.0

Стратегічними викликами інноваційного розвитку в Індустрії 4.0 країн світу та України є: загальні низькі темпи інноваційного розвитку в промисловості (наприклад, ріст кількості компаній в Україні становить лише 24%); встановлення діючих інституційних рамок та інституціоналізації державних політик і програм розвитку країн (наприклад, відсутня цифрова, промислова стратегія, не працює інноваційна, національні стратегії з Індустрії 4.0 запропоновані спільнотами, але не прийняті урядами країн); модернізація виробництва та їх прискорена діджиталізація (зокрема, передбачає задіяння механізмів стимулювання кінцевих замовників, промислових підприємств до використання нових технологій); доступність технологій (у тому числі, за рахунок імпорту технологій) та людського капіталу (цей фактор вже є критичним в ряді високотехнологічних промислових секторів як машино- авіа- судно- та інші будівництва)[1]. Саме людський фактор, а зокрема залучення працівників підприємств до командної роботи є досить актуальним питанням сьогодення у розвитку Індустрії 4.0, так як автоматизація країн світу потребує спільної командної роботи працівників та експертів для вироблення нових ідей, стандартів, і успішної реалізації проєктів у цьому напрямі.

Сучасні організації світу з ієрархічними моделями управління персоналом переходять поступово до формування функціональних команд. Запровадження командної моделі у діяльності організації підвищує її ефективність. За останні кілька років актуальними стали терміни такі, як: «digital», «agile», «network», «teamworks» [2]. Перехід до командної роботи в організації і дійсно є виправданим та ефективним, але за умови правильної організації у створенні команд, ефективному задіянні технік та технологій залучення працівників до командної роботи. Тому навчання лідерів команд, залучення працівників до командної роботи, трансформація підходів до винагороди та управління ефективністю командної роботи є досить важливими кроками та актуальними питаннями у світовому розвитку Індустрії 4.0.

Прикладом високоефективних світових організацій, які пропагують командну роботу та мережеві організаційні моделі, яким вдалося сформувати команди та залучити працівників до командної роботи є Cisco, Google й інші. Враховуючи той факт, що ці компанії мають великий штат, значну кількість функціональних підрозділів, топ-менеджерів, варто зауважити, що керівники активно здійснюють ротацию кадрів надаючи можливість кар'єрному росту працівникам переводячи їх на нові перспективні посади.

Компанія LibertyMutualInsurance об'єднує працівників у команди з різних підрозділів компанії – це сприяє гнучкому підходу у розробці нових, інноваційних продуктів для залучення нових споживачів їх продукції. Такий підхід передбачає, що маркетологи здійснюють пошук необхідної інформації для розробки матеріалів у залученні нових клієнтів. Спеціалісти кол-центру здійснюють систематизацію та передають отриману інформацію від клієнтів, а фінансисти надають інсайти стосовно можливостей оплати для внесення змін у покращення

продукції компанії. Компанія Liberty дослідила та виявила, що командна робота сприяє покращенню якості продуктів компанії, а працівники, які входять у команду більш натхненно працюють на успішний результат. Компанія розробила цілу систему, яка називається LibertyManagementSystem. Ця система ґрунтується на формуванні команд, виявленні та оцінюванні продуктивної праці їх учасників. Також система дозволяє оцінити взаємодію учасника команди із іншими працівниками. Варто зауважити, що управління персоналом, формування команд – це не лише створення додаткових робочих місць застосовуючи принцип agile, standup- і scrum-зустрічей, а й зміна підходів до розподілу коштів на навчання працівника та виплату йому винагороди.

Ефективність залучення працівників до командної роботи в організації має відбутися завдяки внесених змін у моделі побудови їхньої кар'єри, яка дозволяє учаснику команди переміщуватися у межах організації та переходить із команди в команду для пошуку необхідної йому команди де б він працював результативно у комфортних для нього умовах. Командна робота має бути першочерговою ціллю підприємства у його виробничо-комерційній діяльності. Для цього варто задіяти наступні п'ять рівнів: 1) рівень екосистеми; 2) організації; 3) рівень команди; 4) рівень лідера; 5) особистісний рівень.

Рівень *екосистеми* ґрунтується на залученні працівників до команд, учасники якої, мають бути об'єднані заради досягнення спільної мети організації та можуть транслювати ззовні ідеї враховуючи побажання та думки споживачів їхньої продукції чи послуг, партнерів, суспільства у цілому. На рівні *організації* створюють мережі команд, які пропагують активну взаємодію її учасників та оперативне, самостійне прийняття рішень за відповідальність якого несе сама команда. Рівень *команди* ґрунтується на формуванні команд, які б демонстрували в першу чергу гнучкість у вирішенні поставлених завдань і готовність співпрацювати з іншими командами організації для досягнення спільної мети. *Лідерський* рівень полягає у розвитку командних лідерів, які професійно зростають і працюють над постійним самовдосконаленням. Також створюють умови для вдосконалення усіх членів команди, розвивають у них найкращі характеристики, наприклад, відкритості, інклюзивності, тим самим покращуючи ефективність роботи самої команди. *Рівень особистості* зосереджений на управлінні ефективністю винагороди та навчання кожного учасника особисто, здобуття ним досвіду, стимулювання до командної роботи.

До сучасних технік та технологій залучення і розвитку працівників командної роботи варто віднести наступні:

техніки та технології управління залученням працівників (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг), які ґрунтуються на аналізі та плануванні трудового потенціалу учасників команди, їх підбір, найм, організація трудових відносин, атестація та ротація кадрів;

навчальні техніки та технології управління (коучинг, тренінг) для навчання та підвищення кваліфікації, мотивації;

техніки та технології формування трудового потенціалу команди (хедхантинг, рекрутинг, скринінг, «плетіння мереж» та прямий пошук) у формуванні трудового потенціалу та проведенні оцінювання діяльності;

техніки та технології підвищення ефективності використання трудового потенціалу учасників командної роботи в створенні сприятливих та комфортних умов праці, наприклад реінжиніринг;

техніки та технології стимулювання розвитку працівників команди завдяки застосуванню ефективного маркетингу в управлінні працівників

командної роботи (стимулювання, координування, інтеграція, соціальний розвиток персоналу, розвиток партнерства у команді, стажування, підвищення кваліфікації, мотивація, організація праці персоналу, формування ефективних трудових відносин) для налагодження співпраці споживачів та певних членів команди, а саме тих її працівників, які є мотивованими та клієнтоорієнтованими.

інформаційні техніки та технології (наявність програмного забезпечення), які надають змогу автоматизувати і вдосконалити процеси управління персоналом, у тому числі здійснити відбір персоналу в команду та забезпечити оперативне вирішення поставлених завдань учасником команди;

техніки та технології оцінювання трудового потенціалу організації та зокрема результативної діяльності працівника у команді: технології HayGroup, які дозволяють отримувати порівнювані дані по різних компаніях або командах на основі уніфікованого підходу та надають можливість регулярно переглядати заробітну плату працівника команди; технології Perfomance management – це концепція управління підвищенням результативності використання трудового потенціалу команди, яка поєднує ключові підсистеми, такі як лідерство, систему керування, організаційну культуру команди, підрахунок, залучення тощо.

Проблемними питаннями в залученні працівників до командної роботи досить часто є неготовність топ-менеджменту організації працювати як єдине ціле, як команда. Для значної частини організацій постає проблематичним залучити висококваліфікованих працівників до командної роботи у розвитку Індустрії 4.0 і забезпечити уже наявних працівників організації підвищенням кваліфікації та перекваліфікації для їх роботи в команді; здійснити оцінювання, атестацію кадрів на відповідність працівника організації його ролі у командній роботі. Керівництво організації має виокремити ряд адаптивних технологій, які відповідатимуть системному, організаційному та корпоративному підходах в управлінні персоналом та залученні працівників до команди.

Варто зауважити, що уже не одна провідна світова організація підтверджує взаємозв'язок досягнення ефективної її діяльності завдяки формуванню командної роботи та роботи працівників і експертів в команді спільно на досягнення основного результату – задоволення потреб споживача. Перехід провідних зарубіжних компаній до командної організаційної моделі значно підвищує ефективність роботи трудового колективу. В управлінні командами потрібно приділяти особливу увагу стимулюванні поведінки її учасників з метою вироблення ними стратегічних ефективних рішень у досягненні результатів командної роботи. Задіяння нових технік і технологій суттєво полегшують перехід підприємства до командної організаційної моделі в управлінні персоналом. Значною перешкодою в переході до командної роботи є самі працівники, які не завжди готові працювати на спільний командний результат. Перспективним напрямом є дослідження зарубіжних практик стимулювання працівників до командної роботи з метою розвитку Індустрії 4.0.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]Федак Михайло (2019). Ukrainian Landscape Industry 4.0 – друга версія. *Асоціація підприємств промислової автоматизації України*. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/05/27/ukrainian-landscape-industry4-0-druqa-versiya/#more-10138>.

[2]Ефективність роботи організації (2019). *Deloitte Global Human Capital Trends*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-5.pdf>.

Дергалюк М.О.

к.е.н., ст. викладач

Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Вербова О.С.

студентка гр. УС-01, ФММ,

Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

АУТСТАФІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

Для результативного функціонування підприємства досить вагомим фактором є забезпечення ефективності виробництва. За мінімізації рівня витрат, воно має приносити якнайбільший прибуток. В сучасних умовах, для багатьох підприємств це питання постає на перше місце, враховуючи світову кризу та нестабільність економіки загалом. З метою стабілізації виробництва, в першу чергу, заощаджують на ресурсах – зменшуючи можливі ризики. Але зазвичай саме затрати, спрямовані на трудові ресурси, складають вагомую частину витрат підприємства. Таким чином, раціональні методи управління персоналом – сьогодні це одна з основних умов для забезпечення збалансованості та ефективності роботи будь-якого виробництва.

Аналізуючи діяльність багатьох підприємств в Україні, можна стверджувати, що все більше з них використовують послуги, які дозволяють виводити персонал за штат організації. Така форма управління персоналом більш відома як «аутстафінг».

Даний вид позикової праці поєднує в собі поняття аутсорсингу та лізингу персоналу, але, на відміну від останніх, регулює лише діяльність трудових ресурсів, а не підприємства в цілому [**Error! Reference source not found.**, с. 162]. Аналіз джерел не надає офіційного визначення терміну «аутстафінг». У зарубіжній літературі це поняття трактують, як «out» – виводити, та «staff» – персонал (штат), або виведення персоналу за штат. Тому можна дати таке визначення: аутстафінг – це сукупність фінансових, організаційних та правових видів діяльності, що спрямовані на вивід персоналу поза межі підприємства-замовника та тимчасове (або довгострокове) працевлаштування в іншій компанії-провайдері, яка в свою чергу виконує усі юридичні вимоги та відповідальність за трудовий штат [2].

Важливим фактором застосовування аутстафінгу є можливість раціонального регулювання персоналу, при цьому не зменшуючи або збільшуючи їх чисельність. Завдяки цьому процесу, підприємства мають змогу правильно розставляти пріоритети та більше зосереджуватись саме на головному напрямку своєї діяльності, а не концентруватись лише на управлінні трудовими ресурсами. Крім того, компанії уникають додаткової юридичної відповідальності, що стосується керування персоналом, мають можливість безперешкодно наймати чи звільняти нових працівників й уникати трудових негараздів [**Error! Bookmark not defined.**].

Проведений аналіз даних щодо використання аутстафінгу підприємствами в Україні (за даними PromotionStaff) свідчить, що 60% українських підприємств користуються або вже користувались послугами аутстафінгу, 30% взагалі не мали наміру використовувати ці послуги та не

планують у майбутньому, а 10% – ще не користувались, але планують скористатись працевлаштуванням персоналу згідно із послугою аутстафінгу [3]. Щодо того, яких працівників найчастіше застосовують до аутстафінгу, то звичайно це допоміжний персонал підприємства: працівники бухгалтерії та спеціалісти з маркетингу, HR-спеціалісти, персонал з обслуговування та надання послуг перевезення, робочі працівники, робітники з контролювання устаткування тощо. Отже, за аналітикою, 46% замовлень персоналу аутстафінгу охоплює адміністративний персонал, 24% – фінансові менеджери, 14% – ІТ-спеціалісти, 10% – топ-менеджери, 6% – робочі спеціальності (рис. 1) [2].

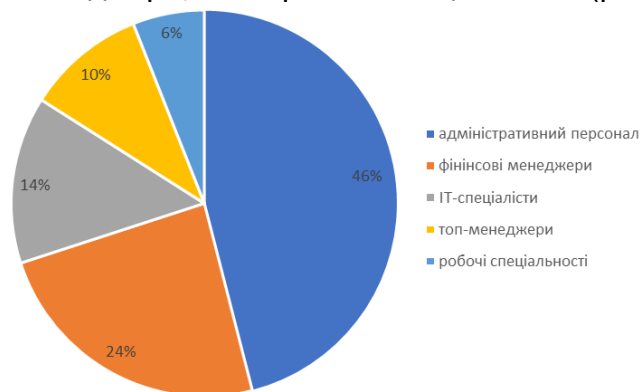


Рис. 1. – Аутстафінг персоналу в Україні [2]

Таким чином можна виділити такі основні переваги аутстафінгу:

- Зростає конкурентоспроможність підприємства (ефективно контролюється кон'юнктура ринку через зменшення управління «зайвим» персоналом);
- Економічні показники підприємства суттєво покращуються, оскільки підвищується продуктивність праці та немає потреби в управлінні великою кількістю персоналу; скорочуються податкові виплати;
- Зменшуються додаткові витрати на обслуговування додаткових відділів, наприклад бухгалтерії, планового відділу, ІТ тощо;
- За рахунок більш раціонального відбору трудових ресурсів та можливості приєднання сторонніх кадрів, склад основного персоналу поліпшується та стає максимально прибутковим для підприємства [1, с.164].

Отже, у наш час застосування аутстафінгу – це ефективний інструмент для покращення управління персоналом. Для роботодавців найбільшими перевагами будуть відсутність ризиків щодо обслуговування додаткових трудових кадрів, економія часу на веденні кадрового обліку. Запровадження аутстафінгових послуг орієнтоване на зменшення податкових витрат та затрат на управління персоналом, вирішення проблеми залучення кваліфікованих працівників. Подальші дослідження та проведення ефективних залучень персоналу слугуватимуть чинниками для зменшення ризиків й загалом підвищення ефективності на підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Одегов, Ю.Г., Долженкова, Ю.В., Малинин, С.В. (2014). *Аутсорсинг в управленні персоналом*. Юрайт.
- [2] Матвійчук Н.М. (2015). Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 5, 33-37
- [3] Promotion - Outsourcing, Staff Outsourcing, Recruitment. <http://www.promotion-staff.com/>

Дергалюк М. О.
к.е.н., ст.викладач
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Дорошенко О.С.
студентка гр. УС-01, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

СИНДРОМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ: ПРИЧИНИ, ПРОЯВИ, НАСЛІДКИ ТА ПРОФІЛАКТИКА

У сучасному світі проблема професійного вигорання є надзвичайно актуальною. Надмірне навантаження протягом робочого дня, хронічний стрес, швидкий темп життя, завищені вимоги з боку керівництва, відсутність визнання серед колег веде до відчуття пригніченості, апатії, втоми, інших проявів емоційного вигорання. Такі наслідки цього феномену викликають зниження працездатності й продуктивності працівника, погіршенні якості виконуваної ним роботи й появі значної кількості помилок у ній. Із емоційним вигоранням стикається більшість працівників, але найбільш уразливими до нього є ті фахівці, чия професія тісно пов'язана з багаточисельними комунікаціями й чий робочий день є ненормованим. Саме через ці причини проблема професійного вигорання потребує вивчення: її дослідження – перший крок до запровадження ефективних заходів профілактики даного феномену, підтримування економічних показників професійної діяльності на гідному рівні.

Вивченням синдрому емоційного вигорання займалися такі науковці, як Х. Фрейденберг, К. Маслач, Н. Водоп'янова, А. Пайнс, В. Бойко, С. Джексон, Д. Дірендонк, Х. Сиксма, В. Шауфелі, Е. Айронс та чимало інших.

Завдання дослідження наступні:

- Визначення причин, через які емоційне вигорання стає можливим;
- Описання проявів професійного вигорання;
- Визначення впливу феномену вигорання на професійну діяльність фахівця й на організацію в цілому;
- Формулювання основних заходів профілактики, яких може взяти організація для запобігання виникненню цього синдрому у фахівців.

Загалом, вигорання розглядають як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень, який може спостерігатися в індивідів, професія яких так чи інакше належить до типу «людина-людина»[1]. До найбільш вразливих до професійного вигорання категорій працівників можна віднести лікарів, юристів, державних службовців, соціальних робітників, педагогів, психологів і психіатрів тощо.

Існує значна кількість чинників, які сприяють виникненню синдрому професійного вигорання. Серед них - надмірне навантаження на працівників (у тому числі поза межами робочого часу), відсутність кар'єрного росту й подальших перспектив, неякісні умови праці, тиск із боку керівництва, завищені вимоги до оцінки проробленої роботи, відсутність поваги в колективі. Також причиною вигорання можуть стати й індивідуальні особливості психологічного фону самого працівника (найчастіше емоційне вигорання трапляється у тих фахівців, які звикли працювати у швидких темпах).

За даними дослідження, проведеного в 2017 році Міжнародним кадровим порталом grc.ua в Україні, 64% населення перебуває у стані вигорання. Опитування респондентів демонструє, що основними причинами цього стали такі фактори, як значна кількість завдань, що викликає хвилювання через ймовірність працівника не закінчити їх у заданий термін; відсутність інтересу й мотивації, незадоволення рівнем заробітної плати тощо (рис. 1)[2].



Рис. 1 – Причини емоційного вигорання в українців

Визначення причин емоційного вигорання необхідне для подальшого розуміння того, які заходи профілактики необхідно вжити керівництву підприємства, аби попередити виникнення цього синдрому.

Професійне вигорання має широкий і різноманітний спектр проявів. Усі характерні для нього симптоми можна умовно поділити на п'ять груп: фізичні симптоми, емоційні, поведінкові, інтелектуальні й соціальні. До фізичних проявів вигорання зазвичай відносять втому, збільшення або зменшення ваги, біль у серці, надмірну пітливість, порушення сну, утруднене дихання, загальне погіршення стану, запаморочення, втрату апетиту, загострення хронічних хвороб; до емоційних – песимізм, відчуття самотності або провини, байдужість, тривогу, нездатність сконцентруватися, депресію, дратівливість і агресивність, деперсоналізацію, замкнутість у собі. Про вигорання свідчить і поведінка працівника: відсутність фізичного навантаження, постійне бажання відірватися від завдань і перепочити, байдужість до споживаної їжі, поява залежності (наприклад, до споживанню алкоголю). Серед інтелектуальних можна виділити зменшення інтересу до роботи, байдужість до завдань, раптові й істотні зміни в розпорядку робочого дня, небажання брати участь у різноманітних заходах, пов'язаних із сферою діяльності компанії, серед соціальних – відчуття ізоляції від соціуму, відсутності підтримки колег, друзів, родини.

Вміння розпізнавати симптоми вигорання може допомогти організації вчасно надати необхідну підтримку працівникам, чия продуктивність і працездатність знизилася в результаті його появи.

У будь-якому випадку, вигорання негативно впливає на професійну діяльність, на соціальні контакти й стосунки з діловими партнерами. Через появу цього симптому знижується продуктивність діяльності працівника, його працездатність. Оскільки з вигоранням пов'язана й нездатність людини сконцентруватися на завданні, яке вона виконує, підвищується кількість помилок, які пізніше будуть виявлені в роботі. Відповідно, якість завдання знижується. Працівник більше не в змозі шукати творчі підходи до вирішення проблем, з якими він стикається протягом робочого дня. Якщо наслідки вигорання є надто серйозними, такими, що подолати їх самостійно неможливо,

у такого фахівця може виникнути залежність від алкоголю, наркотиків, психотропних речовин; можуть простежуватися думки про самогубство.

Варто зазначити, що вигорання у деякій мірі може передаватися всередині організації від одного працівника до іншого. Оскільки цей синдром тісно пов'язаний із зниженням якості роботи, працездатності і т.п., спеціалістам, які «вигоріли» важче працювати в команді. До того ж, вони викликать проблеми у всьому колективі, адже будь-яке завдання, що виконується в парі з таким фахівцем, буде менш якісним. У такій ситуації зростатиме кількість конфліктів, що виникать усередині організації, що чинитиме негативний вплив і на інших працівників: їхня ймовірність «вигоріти» зростатиме.

На жаль, на сьогодні організації мало піклуються про емоційний стан своїх підлеглих. Згідно з дослідженням, проведеним у 2019 році, більшість компаній не вживає жодних заходів для запобігання емоційного вигорання у своїх працівників. Лише 27% (з частки тих, хто працює 41-50 годин на тиждень) фахівців беруть участь у програмах попередження вигорання, 14% – у програмах із реінтеграції психічних функцій, розроблених спеціально для тих, хто вже стикнувся з проблемою емоційного вигорання [3].

Враховуючи основні причини виникнення синдрому професійного вигорання, можна запропонувати такі заходи профілактики, які допомогли б у його попередженні:

- Поліпшення функціонування інформаційних потоків (для уникнення інформаційного перевантаження працівників);
- Раціональний розподіл завдань керівниками між підлеглими;
- Створення різноманітних можливостей для кар'єрного зростання;
- Формування у фахівців здатності протистояти стресу, навичок ефективного спілкування й поведінки у конфліктних ситуаціях;
- Запровадження сучасних технологій на виробництві, його автоматизація;
- Різноманітне мотивування працівників (матеріальне й нематеріальне);
- Поліпшення психологічного клімату в організації.

Емоційне вигорання дійсно є проблемою сучасного світу, в якому все розвивається швидким темпом і в якому навантаження на працівника є великим. Його причинами може стати хронічний стрес на роботі, відсутність мотивації й перспектив, низька заробітна плата тощо. Серед основних симптомів можна перерахувати втому, запаморочення, відчуття самотності, апатію. Вигорання негативно впливає на діяльність організації, оскільки продуктивність персоналу, якість його роботи й працездатність знижуються. Для попередження цього керівники можуть користуватися засобами мотивації, створювати перспективи зростання для працівників тощо. Проблема професійного вигорання потребує подальшого дослідження для можливості запровадження ефективних заходів профілактики синдрому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- [2] Большеполовины украинцевощауютэмоциональноевыгорание. (2017). Международный кадровый портал grc.ua. <https://grc.ua/article/20397>
- [3] Marija Kojic. (2019). Career burnout and its effect on health. (б. д.). Clockify. <https://clockify.me/blog/productivity/career-burnout/>

Дроботун М.Ю.
студентка
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Фролагіна Д.О.
студентка,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день одне з головних місць у розвитку компанії посідає персонал. Іншими словами робоча сила і людські навички відіграють значну роль у розвитку фірми. Тому підприємці зацікавлені в інвестуванні чималих суму навчання співробітників – в результаті отримується злагоджена, мотивована, компетентна команда, яка буде приносити фірмі прибуток.

Розвиток персоналу компанії – це певний комплекс організаційно-економічних заходів щодо служб управління персоналом компаній у сферах підготовки, перепідготовки та розвитку кар'єри. Ці заходи включають навчання персоналу, роботу з резервами персоналу, планування та розвиток ділової кар'єри. Професійне навчання готує працівників до виконання різних виробничих функцій. У кар'єрі людина зазвичай займає не одну посаду, а кілька посад.

Існує кілька видів навчання:

1) З отриманням сертифікатів і практичних навичок від інших спеціалізованих установ. Даний вид навчання допомагає робітнику отримати нові професійні знання, працюючи або маючи певний навчальний курс з підвищення кваліфікації з іншим підприємством.

2) Самоосвіта без сертифікації. Прикладом може бути перегляд різних навчальних відео, фільмів, тренінги з професіоналами у потрібній сфері.

3) На робочому місці. Працівник влаштовується на роботу та під впливом робочого колективу та атмосфери на робочому місці, він відкриває для себе нові знання та розширює розуміння робочих процесів та правильність виконання поставлених завдань.

Внутрішній навчальний процес є безпосереднім завданням управління виробничою лінією та неодмінною частиною стратегії розвитку персоналу, що вимагає створення ефективної системи підготовки та перепідготовки персоналу. Для кожного типу працівників необхідно розробити власну підсистему підготовки та перепідготовки. Існує багато організаційних форм навчання.

Для організації навчального процесу експертів використовується навчальна модель, яка може бути використана як основа роботи менеджерів та працівників з управління персоналом. (Рис.1 Модель систематичного навчання)

Реалізація навчальної програми включає в себе вибір того, як саме отримати нові знання. Наприклад, знайти і виділити певний час для спілкування один на один з людиною, яка стоїть вище за посадою. Вирішити які навчальні програми, відео уроки будуть застосовуватися.

Перед початком того чи іншого навчання директор або відповідаючий за розвиток персоналу працівник повинні надати інформацію про сенс відведення часу на певні нові тренінги та таке інше.

Визначення потреб у навчанні може здійснюватися на різних рівнях (підприємство, відділ, посада). Вони залежать від результатів освоєння нових робочих місць, переведення на нові робочі місця, просування по службі, законодавчих змін, реструктуризації, сертифікації тощо. Заключний етап - оцінка результатів навчання, включаючи результати навчання, визначення рівня підготовки, економічної ефективності навчання та періоду окупності інвестицій. Дуже важливо розуміти існуючі методи, технології та вміння використовувати їх в управлінні.

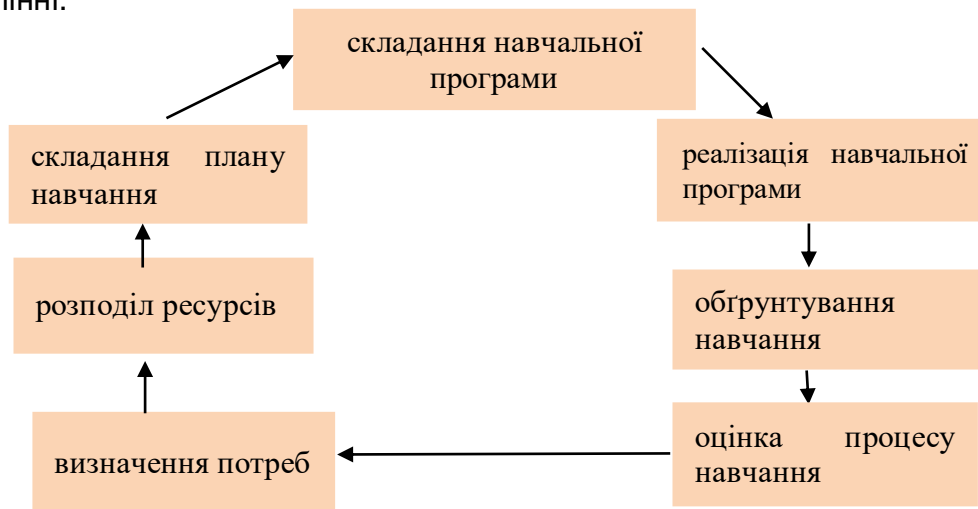


Рис. 1 Модель систематичного навчання[1]

Серед безлічі методів і технологій рекомендується також виділити такі моменти:

- 1) Робочий інструктаж - для роботи, яка не вимагає спеціального або тривалого навчання
- 2) Перехідні навчальні курси з використанням тренажерів;
- 3) Моделювання - якщо навчання є небезпечним або дуже складним (наприклад, навчання пілотів), це копія імітації або реальної системи; рольові ігри; навчання заявників для розширення кругозору та поліпшення розумових процесів, фільмів та телебачення шоу, лекції; дискусії; ротація - тимчасове використання людей на інших посадах (важливо для підготовки менеджерів); використання працівників, особливо менеджерів, для роботи в інших галузях; дистанційна освіта[1].

Управління бізнесом повинно вирішити, який метод навчання найбільш підходить для певної категорії працівників або окремих працівників.

Відповідальний за служби управління персоналом повинен оцінювати результати навчання. Для цього використовуйте кількісні шкали для багатьох питань. Перш за все, це пряма відповідь учасників навчального процесу - наскільки їм подобається зміст навчального курсу та чи цікавий курс. Важливо контролювати, чи мають учні нові та корисні знання. Пріоритетними критеріями якості є професійні, комунікативні та технічні навички. Суть підвищення кваліфікації полягає у розширенні та поглибленні теоретичних та практичних знань тієї самої професії. Попит на професійний розвиток є природним і об'єктивним процесом, пов'язаним із розвитком продуктивності праці. Рівень кваліфікації працівника повинен відповідати або навіть бути вищим, ніж вимоги, встановлені провадженням.

Основні форми підвищення підготовки: виробничі та технічні курси, навчальні заклади для передових методів роботи, курси цілеспрямованих

підприємств, інститутів та факультетів професійного розвитку інженерних працівників та інших. Кар'єра працівника - це результат виробничої діяльності, в ході якої працівник, просуваючись по службі, освоює нові технології і техніку, прийоми, функціональні та посадові обов'язки, менеджмент і т.д. Розвиток кар'єри не обов'язково полягає в тому, щоб просунутися службовими сходами і стати керівником. Кар'єра - це також прагнення удосконаливши свої навички, розширити їх і завдяки цьому більш якісно і ефективно виконувати свою роботу або ж змінити напрямок трудової діяльності.

Управління кар'єрами загалом включає наступні цілі:

- 1) забезпечити потреби компанії у послідовному управлінні;
- 2) забезпечити систематичне навчання та досвід працівників, щоб досягти певного рівня відповідальності для певного працівника, який він здатний досягти;
- 3) працівники з певною можливістю мають досягти успішної кар'єри, з урахуванням їх зусиль, талантів[2].

Для дослідження процесу розвитку персоналу підприємства на практиці авторами обрано компанію Apple, як приклад. Працівники компанії мають доступ до внутрішнього сайту, де можуть зареєструватись на різноманітні курси. Групи формуються на основі спеціальних завдань та досвіду. Наприклад, засновників нещодавно придбаних компаній Apple навчали, як працювати з талантами та ресурсами. Тренінг здійснюється на річному рівні у штаб-квартирі компанії в Купертіні. Apple наймає на повний робочий день вчителів з університету Йель, Гарвард, Стенфорд та інших кращих навчальних закладів.

Під час курсу "студенти" вивчають результати дослідження компанії і кейси: наприклад, як налаштувати iTunes та iPod для роботи з Windows. Тема була надзвичайно запеклою для дискусії між керівниками. Джебс відкидав ідею синхронізації iPod з Windows, але зміг погодитися з командою. Той факт, що iPod доступний для користувачів Windows, призвів до вибухових продажів iTunes, що мало продовження в показниках продажу iPhone. Місія та комунікації в Apple здійснюються через постійне навчання через призму новітніх технологій та мистецтва. Його мета – донести до співробітників ідею, що вони оточуючи себе кращим, розвивають свій потенціал та талант, що підвищить їх продуктивність та ефективність в майбутньому [3].

У час інформаційного суспільства дуже важливо встигати за розвитком нових технологій, що поширюються на всі сфери людського життя. Для того, щоб мати постійно зростаючий прибуток, необхідно розвивати внутрішнє середовище підприємства. Тобто пам'ятати, що від персоналу, його професійних навичок, залежить функціонування компанії. Використовуючи існуючий досвід успішних компаній, вкладаючи фінансові ресурси в навчання та розвиток персоналу систематично, компанія матиме можливості здійснювати свою діяльність в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1].Развитиеперсонала предприятия: веб сайт. URL: https://studme.org/18041204/ekonomika/razvitie_personala_predpriyatiya
- [2].Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников: веб сайт. URL: <https://aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>
- [3].Чему Apple учит сотрудников на своих секретных курсах: веб сайт. URL: <https://hr-portal.ru/article/chemu-apple-uchit-sotrudnikov-na-svoih-sekretnyh-kursah>

Іваницька Л.С.
студентка гр. ЕУ-01, ФСП,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Погребняк А.Ю.
к.е.н. доцент
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Якщо керівники підприємств зацікавлені у підвищенні ефективності виробництва чи в якості надання послуг, то їм необхідно більше звертати увагу на сферу управління персоналом підприємства. У сучасному світі ринкова економіка зумовлює жорстку конкуренцією, а глобалізація лиш посилює її. Конкурентне середовище породжує умови, за яких одному виробнику складно створити товар, що кардинально відрізнявся би від подібних товарів іншого виробника. Тобто існує подібна продукція і те, якою популярністю вона користуватиметься серед покупців, якими причинами мають керуватись споживачі, щоб надати перевагу саме цьому економічному благу, значною мірою залежить від просування підприємством свого товару. Тому все значнішу роль відіграє персонал компанії: саме від креативності та винахідливості робітників підприємства залежить його успішна діяльність. А продуктивна робота персоналу залежить від якості управління їх керівників.

Україна як країна з перехідною економікою вже створила умови і правила гри для функціонування ринкової економіки, в чому і досягла певних успіхів. Попри наявне економічне зростання в підприємницькому секторі спостерігається застосування застарілих методів управління персоналом – пережитки командно-адміністративної системи економіки.

У вітчизняній сфері управління персоналом значенню людського фактору приділяють мало уваги, від чого керівники втрачають можливість отримати позитивну віддачу від виробництва через стимулювання праці і вкладення коштів у працівників підприємства. Це продемонстровано на Рис.1.

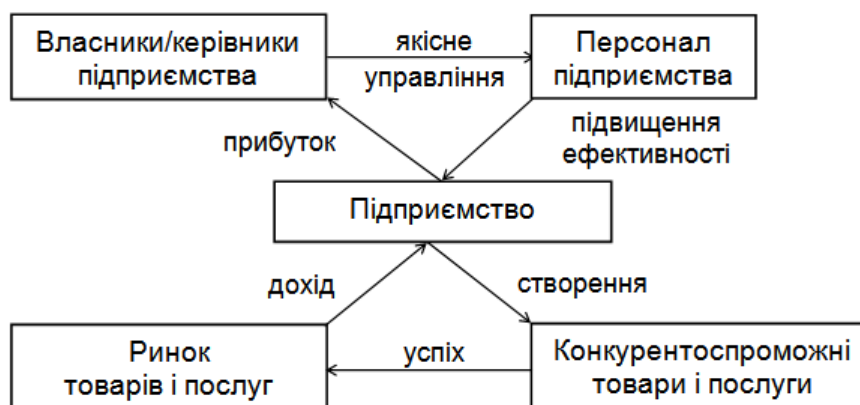


Рис.1 Залежність ефективності підприємства від якісного управління Джерело: узагальнено і створено автором

Згідно зі статистичними даними близько 71% співробітників страждають через прорахунки керівництва. Невміле застосування управлінських функцій, неврахування мотиваційних установок та інтересів підлеглих, невміння налагодити психологічний клімат в колективі – призводить до катастрофічних помилок, наслідки котрих здатні негативно позначитись на роботі підприємства в цілому:

1. Низька результативність підлеглих
2. Зниження якості товару/послуги
3. Негативна репутація підприємства
4. Можливе банкрутство

Для попередження небажаних наслідків необхідно виявити причини подібних проблем в управлінні менеджерів персоналом. Загалом поширеною є така класифікація проблем:[1, с.6-7]

Проблема відмінника – в менеджменті «проблема відмінника» не завжди означає «синдром відмінника», бо значення останнього – це прагнення бути ідеальним. Проблема відмінника настає з призначенням кращого співробітника на посаду керівника. Такий працівник може відрізнитися вузькоспеціалізованими знаннями і водночас поверхово або взагалі не знати про технологію управління. Досвід роботи в якості персоналу в доповненні з управлінськими навичками поєднали б у затребувані необхідні якості управлінця. Але відсутність розуміння тонкощів і окремих аспектів управлінської діяльності неминуче призводить до скоєння помилок.

Механізм регулювання проблеми: в рекомендаціях керівникам завжди пропонують звертати увагу на кадрову політику управління персоналом, а саме на його підбір: проведення співбесід, різні методи оцінки професійності фахівців. Тому керівник також має бути висококваліфікованим спеціалістом у своїй галузі, мати необхідні вміння і навички. Управлінець ≠ кращому співробітнику. Якщо у керівника працівника виникне бажання підвищити його на управлінську посаду, то останній має пройти відповідні курси, чому має сприяти вище керівництво.

Позитивна проекція. Це бажання приписувати іншим людям власні особистісні характеристики. Керівники – особи з обов'язками та певним рівнем відповідальності, тому очікувати від підлеглих подібної поведінки заздалегідь є неправильною і помилковою позицією. Наприклад, керівник може доручити роботу підлеглому і відвести на це час, за який би впорався сам, і помилково вважати, що працівник подібно начальнику здатен виконати роботу за такий самий термін.

Механізм регулювання проблеми: розгляд і сприйняття персоналу з точки зору окремих особистостей, оцінювання їх вмінь за їхніми результатами, опісля вироблення індивідуального підходу до кожного.

Проблема старшого. Керівники усвідомлено підкреслюють дистанцію між собою та підлеглими, на що зважають працівники і що позначається на настроях в колективі.

Механізм регулювання проблеми: подібна поведінка має стати недопустимою завдяки налагодженим правилам корпоративної культури. Ефективним може виявитись система зворотнього зв'язку, коли підлегли за посередництвом таємних скарг викривають неприпустиме відношення до них зі сторони керівництва. Це має стати пріоритетом для підрозділу управління персоналом підприємства.

Синдром очікування героя. Розглядаючи скарги і претензії, які озвучують начальники стосовно персоналу, можна припустити, що підсвідомо багато з них чекають героя, який: зможе вирішити всі проблеми за рахунок своєї власної кмітливості. Про те, яку роботу треба зробити, "герой" здогадується по обличчю начальника і постає перед ним вчасно з правильно виконаним завданням. Якщо ніяких завдань немає, підлеглий повинен сам знайти роботу і виконати її, не ставити зайвих запитань, завжди бути готовим затриматися на роботі. При цьому не нагадувати про підвищення по службі. Оскільки на ринку праці таких працівників не буває, то сучасні проблеми в управлінні персоналом звалюються на самих робітників.

Механізм регулювання проблеми: захист прав персоналу має бути покладений на структурний підрозділ управління персоналом.

Зірки цирку. Керівник вважає, якщо співробітник одержує високу зарплату, то він просто зобов'язаний працювати, не покладаючи рук.

Механізм регулювання проблеми: помилкові установки можна виявити на етапі проходження співбесіди керівника на його посаду.

Грошовий мішок. Велика різниця в оплаті праці. І коли різниця відчутна, то це призводить до невдоволення у колективі.

Механізм регулювання проблеми: лише справедлива оплата праці у супроводі із правильно підібраними матеріальними стимулами.

Плин кадрів. Плинність кадрів є такою проблемою, яка піддається контролю зі сторони керівника з низки причин: неправильне формування працівників та неефективний розподіл зарплати. Дуже часто буває так, що компанія забуває про необхідність залучення молодих фахівців. Багато хороших фахівців залишаються поза увагою.

Механізм регулювання проблеми: встановлення як одночасного контролю за підвищенням кваліфікації власних працівників, так і роботи із залученням молодих фахівців, що відповідають професійним характеристикам даної роботи. Підприємство може проводити як самостійний найм персоналу, так і звернення до агентств і служб зайнятості.

Нині у вітчизняному підприємстві простежується зростаюча роль соціального фактору: серед керівників з'являється тенденція відмови від ресурсного підходу до управління персоналом, визнання прямої залежності успіхів підприємства від результативності його працівників.

Загалом існують типові проблеми в управлінні персоналом, що часто виражені у помилках самого керівництва. Перш ніж вирішувати проблему, необхідно її усвідомити. І зрозуміти, що проблема має не лише локальний характер, що стосується окремих підприємств, а набуває загально соціального масштабу. Тому до вирішення проблем мають бути залучені науковці зі сфери менеджменту, громадські організації та держава. Застосування ними заходів рекомендаційного, стимулюючого і освітнього характеру має прискорити формування у членів суспільства нової соціальної позиції, заснованої на розумінні ролі кожного суб'єкта ринкових відносин.

Наступними напрямками дослідження мають стати розробки шляхів співпраці згаданих організацій для розвитку соціального підприємництва в Україні.

Підприємства, зацікавлені в ефективній роботі персоналу, мають виробити власну політику роботи з керівниками, які здатні забезпечити продуктивну працю підлеглих. На першому етапі підприємства мають вдосконалити кадрову політику, призначити на посади висококваліфікованих

керівників, на стадії співбесід виявляти ознаки вищезазначених проблем і не допускати на посади непрофесіоналів. Другим же етапом має стати надання рекомендацій керівникам з вироблення стратегії взаємодії з підлеглими побудованої на принципах соціального підприємництва. Задля забезпечення персоналу від помилок керівництва варто покласти захист прав робітників на структурний підрозділ управління персоналом.

Отже, на сучасному етапі розвитку в умовах ринкової економіки підприємницький сектор України поступово усвідомлює ідею цінності персоналу і залежності та життєздатності підприємства від нього, і разом з тим підприємства визнають типові помилки керівництва, що склались з часом. На різні проблеми керівників персоналом існують відповідні механізми їх вирішення. До проблем входять помилки вищого керівництва щодо призначення менеджерів нижчого рівня управління, хибне сприйняття керівництвом своїх підлеглих, суб'єктивна оцінка їх вмінь, несправедлива оплата праці, недопустиме ставлення до підлеглих, невміння налагодити психологічний клімат в колективі, неправильна політика у випадку плинності кадрів та наймі робітників. На мою думку вирішити проблеми можна завдяки підбору висококваліфікованого керівника, надання йому рекомендацій у сфері управління персоналом, які б допомогли уникнути типових помилок при роботі з підлеглими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Гривнак, О. В., Бала, О.І. (2013). Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* (778), 10-17. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_4.

Іляш О.І.

*д.е.н., професор,
Національний технічний університет України
«КПІ ім Ігоря Сікорського»*

Цимбал А.В.

*студент гр. УП-71, ФММ
Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”*

ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"

В умовах глобалізації, структурних змін в економіці та появи інноваційних форм управління бізнесом компанії, орієнтовані на максимальний ефект від здійснення підприємницької діяльності, прагнуть до скорочення витрат. Зважаючи на те, що отримання прибутку є метою здійснення підприємницької діяльності, кожна компанія знаходиться в пошуку найбільш ефективного способу скорочення витрат, одним з яких виступає зниження плинності персоналу. Оскільки плинність персоналу призводить до втрат часу на документообіг, навчання нових співробітників, іміджевих втрат, зниження конкурентоспроможності компанії на ринку праці, тому потребує своєчасного моніторингу руху персоналу та оцінювання ефективності системи економічного управління підприємством в цілому [1].

Дослідженням проблем плинності та управління персоналом присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Н. Єлисеєва [1], Л. Бердикова [2], К. Корольова [3], І. Процик, Н. Кара [4], О. Іляш [6] та ін. Разом з тим, й надалі актуальними залишаються питання пошуку шляхів оцінювання ефективності економічного управління персоналом та виявлення причин плинності кадрів на підприємстві. Відтак, мета дослідження полягає у проведенні таксономічного аналізу економічного управління персоналом та розробці пропозицій зниження плинності персоналу в компанії ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Застосовуючи таксономічний аналіз, можна згорнути багатовимірний статистичний матеріал показників ефективності використання та руху персоналу, який характеризує явище або процес та отримати єдину кількісну характеристику або узагальнену оцінку економічного управління персоналом. Таксономічний аналіз ідеально підходить для виявлення внутрішніх можливостей скорочення плинності кадрів за рахунок ефективності використання персоналу, тому доцільність його застосування на практиці беззаперечна.

Зауважимо, що на першому етапі оцінювання для проведення таксономічного аналізу обрано 10 показників-індикаторів ефективності використання та руху персоналу ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ" протягом 2017 - 2019 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація індикаторів-показників економічної оцінки ефективності використання та руху персоналу на ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КІІВ" за 2017 - 2019 рр.

Показники- індикатори / Період	Роки		
	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб (X1)	9203	7041	5470
Коефіцієнт обороту з приймання (X2)	32,413	39,526	39,909
Коефіцієнт обороту зі звільнення (X3)	42,334	56,427	52,669
Коефіцієнт плинності кадрів (X4)	5,911	6,447	7,934
Зарплатовіддача, тис.грн. (X5)	31,234	29,984	38,918
Продуктивність праці, тис.грн. (X6)	1490,11	1699,47	2372,97
Трудомісткість, людино-годин (X7)	0,00067	0,00059	0,00042
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн. (X8)	11,359	13,495	14,518
Зарплатоємність, тис.грн. (X9)	0,032	0,033	0,026
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. (X10)	13713456	11965965	12980155

Джерело: складено автором на основі [5]

На наступному етапі розраховано середнє значення по кожному показнику, а також визначено дестимулятори та стимулятори, які чинять безпосередній вплив на ефективність економічного управління персоналом на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2

Поділ досліджуваних показників (індикаторів) економічного управління персоналом ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КІІВ" на стимулятори та дестимулятори

Показник (індикатор економічної безпеки системи)	Стимулятор чи дестимулятор
X1	стимулятор
X2	стимулятор
X3	дестимулятор
X4	дестимулятор
X5	стимулятор
X6	стимулятор
X7	дестимулятор
X8	стимулятор
X9	дестимулятор
X10	стимулятор

Джерело: складено автором

Зауважимо, що поділ індикаторів на стимулятори й дестимулятори виступає основою для побудови вектора - еталона. Елементи цього вектора мають координати та формуються за рахунок значень показників за формулою (1):

$$\begin{cases} X_{0i} = \max x_{ij} (\text{стимулятор}) \\ X_{0i} = \min x_{ij} (\text{дестимулятор}) \end{cases} \quad (1)$$

Вектор-еталон має наступний вигляд:

$P = (1,27; 1,07; 0,84; 0,87; 1,17; 1,28; 0,75; 1,11; 0,86; 1,06)$

де: X1, X2, X5, X6, X8, X10 – стимулятор (+);

X3, X4, X7, X9 – дестимулятор (-).

На підставі проведених розрахунків визначаємо таксономічний показник рівня економічного управління персоналом ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ". Зміну інтегрального показника розвитку економічного управління персоналом зображено на рис. 1.

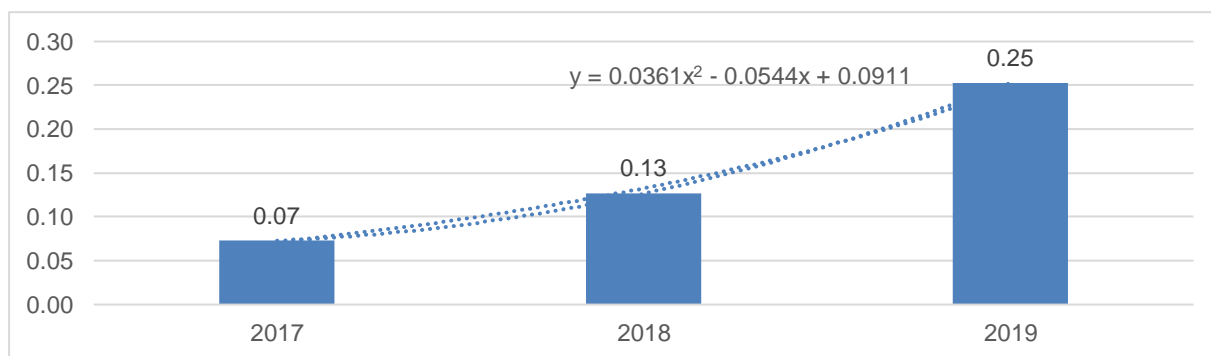


Рис. 1. Динаміка таксономічного показника економічного управління персоналом ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ" за 2017 - 2019 рр.

Джерело: складено автором

Побудований у такий спосіб таксономічний показник економічного управління персоналом синтетично характеризує зміни значень ознак плинності кадрів, як коефіцієнту обороту з приймання, коефіцієнту обороту зі звільнення, коефіцієнту плинності кадрів та ін.

Додамо, що найважливіша його властивість полягає в тому, що тепер доводиться мати справи з однією синтетичною ознакою, яка показує напрямок і масштаби змін у процесах руху персоналу, описуваних сукупністю довільного числа вхідних ознак ефективності використання персоналу, які характеризують стан та рівень економічного управління персоналом досліджуваного підприємства.

Інтерпретація даного показника наступна полягає у тому, що він приймає високі значення при більших значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів. Тобто з огляду на нашу ситуацію, можемо зробити висновок, що ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ" мала низьке значення таксономічного показника економічного управління персоналом у 2017 році, однак з кожним роком ситуація покращувалася за рахунок зростання показників продуктивності праці персоналу, зарплатовіддачі та середньомісячної заробітної плати одного працівника і у 2019 році цей показник виріс на 0,18 в.п. у порівнянні з 2017 роком. Це свідчить про те, що компанія обрала ефективний шлях управління персоналом і впроваджує його на практиці.

Варто зауважити, задля продовження позитивної динаміки таксономічного показника управління персоналом, ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ" повинна й надалі орієнтуватися на ефективне управління плинністю кадрів, що в свою чергу має здійснювати на основі:

- визначення рівня втрат від плинності кадрів;

- визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів;
- визначення причин плинності кадрів;
- розробки плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів;
- моніторингу проведених заходів оптимізації руху кадрів на підприємстві [2].

Знаючи причини плинності кадрів, варто приступати до дій здійснення якісного підбору персоналу, проведення ефективної політики оплати праці та створення привабливого компенсаційного пакету для співробітників (рис. 2). Запропоновані напрями шляхи дозволять підприємству ефективно управляти персоналом та стримувати плинність кадрів у перспективі.

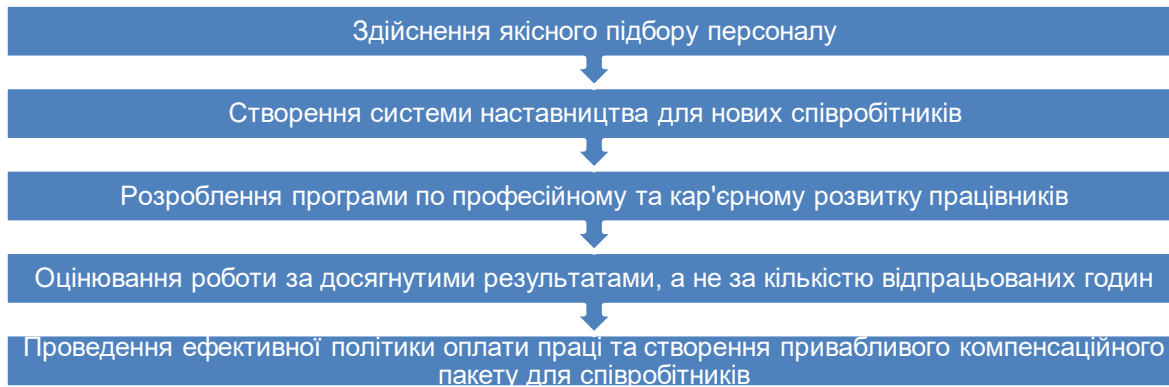


Рис. 2. Шляхи зниження плинності персоналу в компанії Джерело: складено автором

Варто пам'ятати, що відповідальність за високу плинність кадрів на підприємстві відноситься до компетенцій керівника компанії та фахівців HR-відділу. Відтак, необхідно оперативно визначити усі реальні причини звільнення та руху кадрів. У підсумку, це сприятиме зменшенню плинності кадрів та визначенню критичних показників зниження ефективності використання персоналу підприємств [3]. Тому, проведення подальшого дослідження щодо пошуку оптимальних шляхів зниження плинності персоналу підприємства є доцільним і актуальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом. (2010). *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. Київ. С. 101–105.
- [2] Бердникова Л.Ф., Ситдикова Л.Ф. Современныеподходы к оценкесистемьтекучестикадров.(2018). *Молодойученый*. № 9.2. С. 8-10.
- [3] Корольова К.Г. Управління плинністю кадрів промислового підприємства в умовах кризи.(2019). *Стратегічні перспективирозвиткупромисловихрегіонівУкраїни в умовахекономічноїтурбулентності*. С. 58 – 59.
- [4] Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення.(2020) *Молодий вчений*. №3. С. 246–252.
- [5] ANNUAL REPORT 2019 for the year ended 31 December 2019. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/05aa506b00850e6e053d10b98af73e5e.pdf>
- [6] ІляшО. І., Блохін П. В. Майбутнє hr менеджменту: тенденції, ризики, мотивація.(2018). *Ефективнаекономіка*. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575>

Кійко М.В.
*студент гр. УБ-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Лободзинська Т.П.
*к.е.н., доцент
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Події, що відбуваються в економіці та світі в третє десятиліття ХХІ століття, багато в чому визначили нові тенденції в діяльності суб'єктів господарювання. За цих умов зростає роль персоналу, його здатності розвивати свій трудовий потенціал і використовувати потенційні можливості у сфері праці для досягнення цілей підприємства. Незважаючи на існування значної кількості методів управління персоналом, підприємства зіштовхуються з тим, що більшість із них не завжди дають відчутний результат. Необхідність постійного приведення у відповідність характеристик персоналу вимогам підприємства, часу та бізнес-середовища викликають потребу впровадження сучасних методів управління. Тому, інноваційні методи управління персоналом вимагають від менеджменту створення ефективно функціонуючої команди для підвищення результатів діяльності компанії.

Дослідженню нових методів управління персоналом із застосуванням інноваційних підходів для впровадження їх до процесу управління присвячено роботу. Сьогодні спостерігаємо нестабільність економіки, на рівні підприємств зростає важливість формування конкуренції на основі інновацій[1]. Персонал підприємства є основою будь-якого інноваційного процесу, адже саме працівники підприємства надають інноваційні ідеї та створюють нові проекти. Тому постає питання, як же правильно управляти персоналом, для того, щоб відбувалася постійна генерація ідей та втілення їх у життя, що, в свою чергу, допомагає ефективно розвиватися компанії. Система управління персоналом забезпечує створення ефективної взаємодії роботи персоналу на підприємстві та допомагає усувати проблеми, які можуть виникнути у процесі роботи, або ж виробництва. У кадровій галузі впровадження інновацій вимагає від підприємства значних змін у підході до прийняття на роботу, формування швидкого та ефективного навчання та підготовки персоналу, інформаційне забезпечення робітників, а також мотивація та підтримка підлеглих. Методи управління персоналом існують для вирішення цих завдань.

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності у компанії [2]. В сучасному світі традиційні методи управління персоналом, що використовуються (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), формують основу відносин між працівниками та роботодавцями, але їх вже недостатньо для ефективного досягнення поставлених цілей підприємства. Тому підприємства шукають нових шляхів для підвищення ефективності діяльності персоналу для постійного розвитку [3].

Основним індикатором для визначення ефективності діяльності трудових ресурсів є показник продуктивності праці [4]. Нові теорії досліджують даний показник в поєднанні з системами управління персоналом. Науковці доводять, що основою забезпечення продуктивності праці є цілісна, збалансована система управління, спрямована на формування організаційної культури, корпоративних та суспільних цінностей. Шляхом поєднання вказаних складових в одну систему досягається значне зростання ефективності діяльності персоналу, що сформує нові конкурентні переваги підприємства.

На сьогодні визначено 5 основних інноваційних методів в управлінні персоналом підприємства: підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання, система винагород, управління кар'єрою[5]. Підбір персоналу – ретельний відбір кандидатів на запропоновану посаду для обрання найкращих працівників, які допоможуть ефективно розвиватися компанії; оцінка діяльності – процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця; навчання персоналу – це підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів, курсів та семінарів; система винагород – мотивація персоналу, заохочення, визнання, відзнаки; управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Управління персоналом стає важливою складовою системи управління сучасним підприємством. Для визначення умов застосування інноваційних методів управління персоналом, найбільш доцільних і ефективних, застосовується їх порівняльна характеристика й аналіз переваг та недоліків (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика переваг та недоліків інноваційних методів управління персоналу

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Інноваційні методи управління персоналом			
Підбір персоналу	Ефективність та послідовність процесу найму та підбору персоналу сприяє більш структурованому підбору та найму працівників, що в свою чергу визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце.	Можливість професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати великої кількості часу та капіталу.
Оцінка діяльності	Регулярна оцінка працівників з двох пунктів: перший, з погляду досягнутими ними результатів; другий – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.	Активність у сфері інноваційної діяльності, через можливість обговорення з керівництвом що до своєї роботи.	Витрати великої кількості часу.
Управління кар'єрою	Професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації.	Мотивовані працівники, які зацікавлені сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Навчання	Отримання працівником нових знань та навичок, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.	Витрати на навчальну літературу та тренінги.
Система винагород	Забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.	Зростання задоволеності працею та мотивованості працівників; можливість творчої реалізації та створення новацій.	Економічні витрати.

Джерело: складено авторами на основі [3; 5; 6]

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом, можна з впевненістю сказати, що переваг набагато більше ніж недоліків. Основними недоліками є: економічні витрати та витрати часу, що значно менше, ніж переваг, серед яких: постійна оцінка персоналу, підвищення кваліфікації, мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства та інші. Таким чином інноваційні методи управління відповідають одному з найважливіших завдань сучасного підприємства, а саме ефективному управлінню персоналом, що в майбутньому принесе користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інноваційні методи управління персоналом розглядаються як напрямки вирішення проблем, пов'язаних із зростанням економічних показників, посиленням конкурентної позиції, налагодженням ефективної діяльності та функціонування підприємства. Управління персоналом є одним з найважливіших елементів системи підприємства, оскільки всі цілі організації досягаються внаслідок ідей, підходів, енергії персоналу. У сучасних умовах на підприємствах постійно триває процес розвитку та створення концепції управління, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. При удосконаленні системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних методів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1].P. Sparrow,R.S. Schuler, S.E. Jackson.(2006)Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide . The International Journal of Human Resource Management. – 2006. – Vol. 5. – № 2. – P. 267–299.
- [2]. Розметова О.Г. (2013). Інноваційні методи управління персоналом Як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.
- [3]. Касич А.О. (2016). Управління конкурентними перевагами підприємства / А.О. Касич, Ж.В. Харькова // Економічний аналіз. – 2016. – № 2. – Т. 25. – С. 79–85.
- [4]. В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.(2014). Управління персоналом : [підручник] за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, – 666 с.
- [5].Paauwe J. (2015). HRM and performance: What's next? / J. Paauwe, P. Boselie // Human Resource Management Journal. – 2015. – Vol. 6. – № 4. – P. 68–83.
- [6].Jiménez-Jiménez D. (2014) Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process / D. Jiménez-Jiménez,R. Sanz-Valle // Personnel review. – 2014. – № 42:1. – P. 28–49.

Лазоренко Т.В.
*к. е. н., доцент,
 Національний технічний університет
 України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Асатрян К.Т.
*студентка гр. УС-01, ФММ,
 Національний технічний університет
 України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

Сьогодні для того, щоб зайняти міцну конкурентну позицію на ринку, будь-якому підприємству необхідно декілька головних факторів: продуктивне використання ресурсів, виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції, ефективна маркетингова стратегія та налагоджена система управління персоналом. Безперечно, кожен з цих факторів вносить свій позитивний вклад у конкурентну стратегію підприємства та впливає на формування ринку в цілому, проте останнім часом багато уваги приділяється саме організаційній структурі.

Система управління – це головний механізм компанії, без якого вона не зможе існувати та функціонувати належним чином, а тим більше приносити прибуток та успіх. Історично сформувалося 3 основних методи управління, які повною мірою використовуються і в наш час: адміністративний («метод батоба» – усі накази мають бути виконані, дисципліна праці), економічний (виключно матеріальне стимулювання – зарплата, премії, пільги) та соціально-психологічний або гуманістичний (кожен працівник в першу чергу – людина, тому треба приділяти увагу соціальним потребам, характеру, темпераменту, інтересам та амбіціям кожного члена персоналу)[1]. На думку багатьох менеджерів та психологів, останній метод є найефективнішим в сучасних реаліях, адже дозволяє знайти підхід індивідуально до кожного робітника та розкрити його потенціал, застосувати необхідну систему стимулювання, вислухати його ідеї щодо подальшого розвитку організації, і таким способом, скоротити плинність кадрів, що піде лише на користь фірмі. На жаль, на українських підприємствах довгий час не надавали значення важливості системи управління персоналом, зарубіжні методики, запозичені без змін, не приживалися, переважав адміністративний метод з повним підкоренням нижчих ланок та (рідше) економічний метод з матеріальним заохоченням преміями. Лише за останні 5-7 років завдяки процесам міжнародної інтеграції бізнесу керівники почали дійсно вивчати новітні підходи до управління колективом або окремими працівниками, які активно використовують західні сусіди, розробляти свої методи, підлаштовуючи їх саме під свій персонал, фірму та менталітет країни. Результати не змусили себе довго чекати – індекси вартості робочої сили у середньому по економіці України (якщо брати 2010 рік як базовий) стрімко зростали, відповідно у 2015 р. показник становив 188,5; 2016 р. – 198,7; 2017 р. – 268,3; 2018 р. – 327,4; 2019 р. – 391,5; 2020 р. – 445,8, а коефіцієнт плинності кадрів по всій Україні зменшився з 0,024 у 2019 році до 0,021 у 2020 році[2].

Якщо розглядати іноземні моделі управління, а саме американську, японську та західноєвропейську, то можна помітити, що більшість їх

особливостей може бути поєднана та адаптована під вітчизняні підприємства з врахуванням політичних, економічних та соціальних факторів нашої країни. На рисунку 1 наведені конкретні методи іноземних моделей управління персоналом, що можуть бути застосовані для удосконалення існуючої моделі менеджменту на українських підприємствах:



Рис. 1. Складові інтегрованої вітчизняної моделі управління персоналом

Джерело: складено автором

За останній 2020 рік у зв'язку з пандемією Covid-19 та переходом більшості підприємств малого, середнього та великого бізнесу на роботу онлайн чимало управлінців зіштовхнулося з проблемою правильної та ефективної організації праці на кожному її етапі. Завдяки цьому було введено у випробування багато інноваційних персонал-технологій, які довгий час ігнорувалися або відкладалися керівництвом, утім вони вже встигли показати успішні результати.

Розгляд змін слід почати з процесу пошуку та відбору персоналу, що стало досить актуально у часи карантину, коли кількість безробітних збільшилася, проте не кожен кандидат мав необхідні для посади soft та hardskills. Відповідно до рівнів організаційної структури (вищий, середній та нижній) було запроваджено 3 методики найму кадрів. Перша – хедхантинг, тобто пошук дійсно висококваліфікованих фахівців вищого рівня, зазвичай переманювання у конкурентів, проведення кількох співбесід для виявлення кваліфікації, рис характеру та переконання працювати саме у даній фірмі (за статистикою платформи MakeitinUkraine лише для 2,5% кандидатів висока зарплата є головною, інші ж шукають як матеріальні, так і нематеріальні бонуси, а також слідує власним мотивам при виборі роботи) [3]. Друга – Е-рекрутинг, підбір середньої ланки, попередньо рекрутер розміщує інформацію про вакансію у ЗМІ чи на відповідних платформах, ретельно відбирає електронні резюме, аналізує сторінки кандидатів у соціальних мережах, відгуки від попередніх роботодавців та надає згоду на співбесіду з керівниками[3]. Третя – скринінг, тобто підбір технічних працівників, розглядаються загальні характеристики (вік, стать, освіта, досвід роботи і т.д.), не проводячи перевірки кваліфікації, навичок чи психологічних тестів[4]. Дійсно зекономити час при рекрутингу персоналу дозволяє діджиталізація всіх етапів відбору: розміщення

вакансій на сайтах пошуку роботи, у соціальних мережах, ЗМІ; розгляд електронних резюме; автоматизований відбір кандидатів за допомогою рекрутингових програм (наприклад, BreezyHR, E-StaffRecruiter, ZohoRecruit, LinkedInSoft; українські розробки – Hurmai CleverStaff)[3].

Наступний етап найму персоналу – проведення співбесіди (кількість може коливатися від 1 до 5 залежно від масштабу фірми, важливості посади та кількості претендентів). Співбесіду, або інтерв'ю, останнім часом також проводять онлайн у різних форматах. Цікавим нововведенням є кейс-інтерв'ю, що дає можливість проводити співбесіду одразу з багатьма претендентами. Кейс – це змодельована ситуація або деяка проблема, яку потрібно розв'язати або запропонувати нові шляхи розвитку компанії. Зазвичай кейс-інтерв'ю розраховане на 2 години та на кілька команд (до 5 людей), в кінці кожна команда презентує своє рішення. Даним методом можна перевірити одразу дуже багато навичок та рис характеру, таких як співпраця з командою, делегування, вміння брати відповідальність за виконану роботу, лідерські якості, критичне та аналітичне мислення, навички самопрезентації тощо.

Після прийняття на роботу працівників треба навчати та постійно підвищувати їх кваліфікацію. Для цієї мети застосовують такі методики, як E-learning – навчання дистанційно за допомогою електронних книг, відео уроків та онлайн-курсів (на платформах Coursera, Udemy, CourseCraftта інших); тренінг – практичні вправи для обміну досвідом між працівниками та відпрацювання навичок; коучинг – мотивування працівників до розкриття власного потенціалу та ідей. Надалі персонал необхідно стимулювати до роботи як матеріально (наприклад, разова винагорода для родини працівника – збільшує довіру підлеглого до керівника), так і морально (гейміфікація робочого процесу – впровадження рейтингів чи, так званих, achievements для найзавзятіших працівників, що змагаються). Для полегшення та пришвидшення роботи компанії було введено лізинг працівників (залучення персоналу ззовні для усунення тимчасових проблем або на довгий строк для переймання досвіду) та аутсорсинг (передача певних функцій спеціалізованій компанії для виконання на території роботодавця)[4].

Як висновок, на сьогодні, вітчизняні компанії зробили неоціненний вклад у покращення роботи персоналу для виходу на один рівень з міжнародними фірмами, проте, це лише початок докорінних змін у персонал-технологіях. Подальші дослідження в управлінні персоналом можуть бути направлені на пошук шляхів удосконалення систем контролювання та оцінювання персоналу та аналіз показників ефективності виробництва в цілому під впливом стимулювання й мотивування працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Шапиро, С. А. (2005). *Мотивация и стимулирование персонала*. М.: ГроссМедиа.
- [2] Державна служба статистики України. (2021). *Оплата праці та соціально-трудова відносини*. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- [3] Якушенко, Д. (17.02.2021). *Дослідження рекрутингу в українській ІТ сфері: очікування від 2021, пріоритети та складнощі найму*. <https://www.makeitua.com/posts-ua/doslidzhennya-rekrutingu-v-ukrayinskiy-it-sferi-ochikuvannya-vid-2021-prioriteti-ta-skladnoshchi-naymu>
- [4] Волянська-Савчук, Л. В., Мацшина, М. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, (1), 33–42. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>

Майдан М.А.
студент гр. УБ-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Лободзинська Т.П.
к. е. н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИСТАНЦІЙНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

На даний час, в умовах пандемії коронавірусу COVID-19, задля зменшення щоденної кількості хворих, держави усього світу вводять карантинні обмеження та локдауни. Тому підприємства вимушені функціонувати в умовах обмежень та ризиків: виводу на простої деякої кількості співробітників, зниження заробітної плати, призупинення діяльності підприємства. Рішенням цього питання для підприємців став режим віддаленої або дистанційної роботи. Розглянемо переваги, недоліки віддаленої роботи, а також її перспективи.

Дистанційна (надомна) робота – це форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця [1]. Зазначимо розбіжності між поняттями віддалена робота та фріланс. Фрілансер не є співробітником компанії та не має доступу до корпоративних ресурсів компанії. Тобто, фрілансер – це постачальник послуг, яким компанія підписує договір на постачання послуг, на відміну від співробітника компанії який є штатним працівником, має доступ до корпоративної інформації, та з яким компанія підписує трудовий договір.

За даними соціологів, близько 36% українців під час карантину перейшли на віддалену роботу. В основному, працювати віддалено змогли ІТ-компанії, рекламні та маркетингові агенції тощо. Опитування роботодавців свідчить, що дистанційна робота не вплинула на продуктивність праці: залишилась такою самою і навіть підвищилася. Згідно з дослідженням одного з українських кадрових порталів, лише 19% роботодавців поскаржились на погіршення якості праці [2].

Режим віддаленої роботи має такі позитивні наслідки як:

- економія часу співробітників (працівнику не потрібно витрачати час на дорогу, менше втомлюється, не користується громадським транспортом тощо; привабливість дистанційної роботи для потенційних робітників);
- зниження витрат (відсутні витрати на утримання робочих місць, економія на комунальних платежах; важливо не втратити ефективність через зниження витрат);
- можливість наймати працівників незалежно від місця перебування (вирішується проблема недостатності кваліфікованих кадрів за місцем фізичного розташування підприємства, кордони для найму спеціалістів значно розширюються);
- підвищення ефективності діяльності працівників (вивільнення часу впливає на фізичний стан і, як наслідок, на ефективність праці);

- зменшення кількості лікарняних та ризику захворювання працівників (відсутність контактів з носіями вірусу і колегами).

Натомість в нашій країні, держава вводить обмеження, але не пропонує ніякої допомоги бізнесу, що потерпає від обмежень.

До недоліків дистанційного режиму роботи слід віднести:

- відсутність безпосереднього контролю (недостатня самодисципліна, відволікання від основної роботи впливає на показники ефективності);

- відсутність робочого простору (житлові умови не дозволяють організувати робоче місце);

- уповільнення комунікації між працівниками (відсутність безпосереднього спілкування, комунікація між співробітниками відбувається через програми обміну повідомленнями, що може уповільнити та ускладнити вирішення питань);

- уповільнення професійного зростання (брак формального та неформального спілкування із співробітниками щодо підвищення професійного рівня, ускладнюється або унеможлиблюється тимбілдинг, проведення корпоративного навчання, тренінгів, які роблять колектив підприємства більш згуртованим).

Тенденції розвитку інформаційних, комп'ютерних технологій та економіки чітко вказують на перспективи впровадження підприємствами режиму віддаленої роботи, такі як:

- розвиток технологій віртуальної реальності (можливість виконувати широкий спектр послуг працівниками віддалено, технічна підтримка, освіта, медицина тощо);

- підвищення швидкості передачі даних (фактично відсутність державних кордонів для реалізації діяльності підприємств);

- розвиток сфери послуг (поява нових видів послуг надасть можливість для ефективної імплементації віддаленої роботи у нових сферах);

- розвиток робототехніки (можливість виконувати важку та небезпечну для працівника роботу дистанційно);

- поширення освітніх онлайн-курсів та дистанційної освіти (працівники сфери освіти можуть працювати незалежно від розташування своїх студентів).

Проаналізувавши недоліки і переваги, можна зазначити, що не у всіх сферах діяльності підприємств є рівні можливості для ефективного використання режиму віддаленої роботи. Однак, галузі, що мають і можливості, і ресурси, будуть і надалі впроваджувати і удосконалювати методи дистанційної роботи, що вже спостерігається у розвинених країнах світу.

Враховуючи описані тенденції та пандемію COVID-19, можна зробити висновок, що частка працівників, зайнятих дистанційно, буде збільшуватись, такий вид зайнятості може стати домінантним, що також, призведе до зниження показників трудової міграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] Державна служба України з питань праці (2020). *Дистанційна робота та гнучкий графік. Організовуємо роботу по-новому*. <https://dsp.gov.ua/dystantsiina-robota-ta-hnuchkyi-hrafik-orhanizovuiemo-robotu-po-novomu/>

[2] Дистанційна робота: плюси, мінуси і правове врегулювання (2020). <https://gre4ka.info/statti/61009-dystantsiina-robota-pliusy-minusy-i-pravove-vrehuliuvannia>

Павленко Т.В.
*к.е.н., доцент,
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Калюк І.В.
*студентка гр. УП-81, ФММ,
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

РОЛЬ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ У ЗАЛУЧЕННІ ТА УТРИМАННІ ТАЛАНТІВ

У сучасному світі все більшого поширення набуває усвідомлення, що людські ресурси є найбільш важливими й найбільш цінними. І не безпідставно. Саме кваліфіковані, вмотивовані та, найголовніше, гнучкі спеціалісти з бажанням вдосконалюватися та розвиватися стали об'єктом полювання багатьох гігантів ринку праці. На допомогу менеджерам з персоналу приходять різноманітні інструменти у вигляді грошових премій, гнучких графіків та медичних страхувань. Проте переможцями з цієї гри виходять компанії, котрі здатні не лише сформувані, а й дійсно втілити в життя свою унікальну ціннісну пропозицію, яка максимально задовольняє потреби співробітників та ясно відображає конкурентні переваги роботодавця.

За сучасним визначенням ціннісна пропозиція роботодавця (EmployeeValueProposition) – екосистема підтримки, визнання та цінностей, які роботодавець надає працівникам для досягнення найкращих результатів та якнайширшого розкриття потенціалу співробітника [1]. Спеціалісти виділяють 6 структурних компонентів EVP [2]:

- Компанія – репутація компанії, її корпоративної культури та підходу до комунікацій.
- Люди – особливі цінності колективу.
- Робота – особливості робочих завдань; клієнти, з якими співпрацює компанія.
- Винагорода – грошові та негрошові заохочення.
- Умови праці – підтримання компанією work-lifebalance співробітників.
- Можливості – навчання та розвиток, котрі компанія може запропонувати своїм співробітникам.

Важливо зазначити, що мета EVP – відобразити усі можливі переваги серед робочих та життєвих сфер, які так чи інакше виділяють компанію серед конкурентів. Ціннісна пропозиція роботодавця відіграє фундаментальну роль в побудові комунікацій між роботодавцем та чинними співробітниками компанії, роботодавцем та колишніми працівниками. Саме EVP дає змогу оцінити внесок організації в життя своїх найманих робітників, сформувати імідж компанії як роботодавця, який створює сприятливе середовище для розвитку талантів.

Крім підкріплення образу роботодавця EVP виконує ще деякі не менш важливі для компанії функції. Саме ціннісна пропозиція дає відповідь на запитання: «Чому людина, котра є талановитим та конкурентним фахівцем, повинна обрати саме цього роботодавця?» Розробка EVP, яка є унікальною для кожної організації, значно покращить процес набуття та збереження талантів,

формуючи бренд роботодавця, який має перевагу над конкурентами. EVP виступає ключовим фактором управління персоналом та найму найбільш привабливих талантів.

На ринку праці важливо залучити потрібного співробітника. Але утримання високопродуктивних працівників є не менш цінним фактором. Втратити талановитих працівників означає втратити продуктивних людей, яких важко замінити. Цей процес є трудомістким і дорогим. Таким чином, розробка конкурентного EVP допомагає компанії знизити плинність кадрів та підвищити їх залученість – співробітники краще розуміють шлях розвитку компанії та своє власне місце в цій моделі. Таким чином, незаперечною перевагою формування EVP є оптимізація витрат на найм співробітників. По-перше, якщо ціннісна пропозиція роботодавця є переконливою, компанія отримує більше заявок не лише від талановитих кандидатів, а й від релевантних професіоналів, які поділяють цінності компанії. А отже, спеціалістам з підбору персоналу доведеться витратити менше на кадрові агентства, оголошення про роботу та інші витрати на залучення талановитих кандидатів. По-друге, оскільки EVP також допомагає утримувати найкращі таланти, це призводить до економії додаткових витратах на навчання та розвиток новачків [1].

Підтверджують вагому роль необхідності розвитку EVP і конкретні дослідження:

- «Організації, які ефективно виконують свої EVP, можуть зменшити річну плинність працівників на 69% та збільшити кількість нових працівників на 31%» [3].
- «Вдала EVP може збільшити ймовірність зростання кількості співробітників, які є акціонерами компанії, із середнього показника 24% до 47%» [4].
- «75% американців не працювали б на компанію з поганою репутацією, навіть у випадку довгострокової неможливості працевлаштування» [5].
- «Щастя співробітників призводить до 12% зростання продуктивності праці, тоді як нещасні працівники є на 10% менш продуктивними» [6].
- «Задоволеність співробітників у Google зросла на 37% внаслідок ініціатив з підтримки працівників» [7].
- З моменту спалаху пандемії 75% людей відзначають, що почуваються більш соціально ізольованими, 67% людей помічають вищий рівень стресу, 57% відчувають більшу тривогу, а 53% кажуть, що почуваються більш емоційно виснаженими, згідно з глобальним дослідженням над 2700 співробітниками у понад 10 галузях, проведених Qualtrics та SAP протягом березня та квітня 2020 року [8].

Усвідомлюючи роль EVP у веденні бізнесу, багато відомих зарубіжних, міжнародних та українських компаній приділяють значну увагу її формуванню та впровадженню. Прикладом проведення успішного дослідження та переможцем премії HR Brand Україна 2018 стала IT-компанія SoftServe.

У грудні 2017, SoftServe розпочала роботу над своєю ціннісною пропозицією. Завдання проекту, яке поставила перед собою компанія, - з'ясувати, як цільова аудиторія сприймає компанію та якими є очікування працівників щодо роботи у SoftServe. За результатами цього дослідження вдалося відшукати актуальні точки дотику, де погляди кандидатів перетинаються з корпоративними цінностями, розробити EVP, змінити тональність та зміст корпоративних комунікацій на більш відповідні, а головне –

впроваджувати в життя відповідний контент через релевантні канали комунікації. Впродовж першого етапу роботи над проектом в компанії провели інтерв'ю з 80-ма працівниками в Україні, Польщі та Болгарії, 54-ма зовнішніми технічними кандидатами та 40-ка колишніми працівниками компанії. Отримані результати стали основою для роботи над EVP. Після розробки макету концепції його презентували керівництву та фокус-групі із працівників для того, щоб пересвідчитись, що він дійсно відповідає запитам компанії. Далі почалося втілення оновленої EVP в усі матеріали та канали комунікації SoftServe: соціальні мережі, описи вакансій, події, внутрішні комунікації, рекламні кампанії та комунікації з кандидатами. Внаслідок проведених заходів компанії вдалося створити єдину платформу для брендovих комунікацій, стилю, звучання та інших атрибутів, що створюють асоціації з SoftServe. Після запуску EVP було відзначено зростання кількості отриманих резюме на 49%, а також 23% зростання рекомендованих колегами кандидатів у реферальній програмі SoftServe[9].

Отже, ціннісна пропозиція роботодавця є базовим елементом бренду роботодавця. Його імідж впливає не лише на персонал, а й на споживачів, конкурентів та ринок в цілому. Створення якісної, сильної, дієвої і щирої ціннісної пропозиції не тільки економить кошти на залучення і зарплати кандидатів, а й створює довіру всередині компанії, підвищує лояльність та залученість вже працюючих співробітників, допомагає їм відчутти себе захищеними. Ціннісна пропозиція роботодавця, котра відповідає дійсності, здатна підвищити ефективність діяльності компанії, її систему управління талантами та дозволяє кожному члену команди реалізувати свої можливості та потенціал.

Серед напрямів подальших досліджень розглядається аналіз, порівняння та виокремлення критеріїв успішної EVP на основі досвід у міжнародних та українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] *Employee value proposition: the complete guide to building a great EVP.* (2020). Smarp. <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition>
- [2] *Коротко: чотакоеценностноепредложениеироботодавтеля.* (2017). hh. <https://hh.ru/article/501502>
- [3] *Strengthen your employee value proposition.* (2019). Gartner. <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>
- [4] Jörgen Sundberg, *The benefits of a clear EVP.* LinkHumans. <https://linkhumans.com/benefits-clear-esp/>
- [5] *Employee value proposition: magnet for attracting candidates.* (2018). TalentLyft. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-magnet-for-attracting-candidates>
- [6] *Why happy employees are 12% more productive.* (2015). FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>
- [7] *8 statstopersuadeyourteamthatemployeeexperience matters.* Sapling. <https://www.saplinghr.com/blog/8-stats-employee-experience>
- [8] *How CEOs can support employee mental health in a crisis.* (2020). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>
- [9] *Проект SoftServe отримав перемогу у конкурсі HR Brand.* (2018). Kharkiv IT Cluster. <https://it-kharkiv.com/proekt-softserve-otrymav-peremogu-u-konkursi-hr-brand/>

Петрович Н.Г.
студентка гр. УП-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Удовицька Є.А.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Пандемія COVID-19 та карантинні обмеження - сучасні реалії, які істотно сколихнули увесь світ і змінили сьогоднішній день. Компанії зіткнулися з абсолютно новою проблемою і були вимушені в прискореному режимі адаптуватися під обмеження держави з метою запобігання поширення коронавірусної хвороби. Головним завданням роботодавців став вибір формату діяльності та перехід персоналу на дистанційну роботу.

За даними опитування (рис.1), яке провів сервіс «OLX Робота», у період, коли в Україні запровадили карантинні обмеження, понад 50% компаній, які брали участь у дослідженні, повністю чи частково перейшли на віддалену роботу.



Рис.1. Число компаній, які перейшли на віддалену роботу під час карантину[1]

Проте при переході на новий формат діяльності компанії продуктивність спеціаліста почала зменшуватися і відповідно негативно відобразилося на ефективності діяльності самого підприємства. Зазначимо основні причини, з яких відбувається зниження продуктивності працівників під час дистанційної роботи:

1. Знижується рівень самоконтролю персоналу. Особливо ця проблема стосується тих працівників, у яких навіть під час оффлайн роботи були проблеми з термінами здачі роботи.

2. Відсутність балансу між роботою та особистим життям. Обґрунтовується це тим, що для багатьох працівників новий формат роботи став незвичним, оскільки в домашніх умовах важко сконцентрувати свою увагу

та налаштувати себе на роботу. Умови роботи вдома відволікають працівника та не дають змоги співробітнику повністю погрузити себе в робочу атмосферу.

Саме тому для покращення якості роботи працівників в умовах дистанційної роботи основної уваги потребує система мотивації трудової діяльності персоналу з урахуванням усіх особливостей нового формату роботи. Доцільно виділити наступні шляхи мотивації персоналу в умовах пандемії:

Розвиток та навчання працівників як один з елементів системи мотивації трудової діяльності був та залишається як ніколи актуальним під час дистанційної роботи. Проте дієвим результатом буде орієнтація на розробку саме персональних планів розвитку співробітників. Здобуття нових знань та навичок буде мотивувати працівника та збільшувати інтерес до роботи.

Потрібно ретельно спланувувати роботу своїх підлеглих, орієнтуючись на результат, а не на контроль та прогрес, дозволити своїм працівникам бути гнучкими, але з зазначенням домовленості про термін здачі роботи. Таким чином це мотивуватиме працівника до формування самоконтролю та тайм-менеджменту.

Підлегли повинні відчувати відповідальність перед керівництвом та бути залученими у досягненні корпоративної мети компанії. Основними способами цього є: донесення до кожного працівника бачення запланованого проекту та ознайомлення підлеглих з результатами роботи над проектом. Працівникам важливо знати, що відбувається в компанії та яку роль вони відіграють в діяльності підприємства.

В умовах пандемії керівники мають приділяти особливу увагу здоров'ю своїх працівників, надавати постійну психологічну підтримку та підтримувати комунікації в онлайн режимі. Створення неформальних тісних зв'язків з працівниками призведе до формування міцного колективного духу та відчуття справжньої команди.

Слід зазначити також значущість матеріального стимулювання трудової діяльності працівників. Запровадження бонусної системи та премій за виконання завдань буде заохочувати працівників до того, щоб вчасно та належним чином виконувати свою роботу.

Отже, виходячи з усього вище зазначеного можна зробити висновок про те, що в такий непростий час керівникам потрібно максимально згуртувати та скоординувати свій персонал, використати період дистанційної роботи з максимальною користю та з мінімальними втратами для свого колективу. Приділити основну увагу своєму персоналу та мотивації трудової діяльності для покращення якості роботи та збільшенню продуктивності праці співробітників, об'єднати їх і налагодити контакт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]. Дистанційна робота у 2020 році: переваги та головні етапи впровадження (2020).Source: <https://kyiv.w2conf.events/uk/news/udalennaya-rabota-v-2020-godu-preimushchestva-i-glavnie-etapi-vnedreniya-100878> :copyright: w2 ConferenceKyiv

Погребняк А.Ю.

*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Поповска А.І.

*студентка групи УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Попова О.В.

*студентка групи УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Люди, на рівні сучасної науки та практики управління розглядаються, як рушійна сила для вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю будь-якого підприємства. З реалізацією компанії за допомогою ідей, методів та енергії управління персоналом стає найважливішою частиною сучасної системи управління підприємством.

Відомо, що найпопулярніші компанії та корпорації світу, щоб не втрачати позицій на ринку і досягати нових вершин завжди шукають шляхи вдосконалення своєї продукції і послуг. Щоб створити покращений, інноваційний продукт необхідна рушійна сила - інноваційний персонал. Це люди, які не бояться кидати виклики, бути творчими, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства і при цьому залишатися клієнт-орієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не придушувати ініціативи.

Інноваційні методи управління відповідають важливому на сьогодні компетентнісному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу і ретельний відбір кандидатів за критеріями професіоналізму. Саме це принесе в майбутньому користь і фінансову винагороду як працівникові, так і підприємству[1].

Розберемо детальніше деякі з методів інноваційного підходу до управління персоналом. Їх існує декілька: Навчання, Оцінювання діяльності, Економічні стимули, Управління кар'єрою, Відбір персоналу.

1)Перший метод, це метод навчання[2].

Він полягає в тому, що увага зосереджується на розвитку навичок працівників із спрямуванням їх на певний кар'єрний шлях і з допомогою перейти до власної наступної ролі в трьох програмах «Procter&Gamble». Постійно проводяться навчання, зазвичай, для саморозвитку, а також тренінги, що дають навички, які можна використовувати в інших областях.

Наприклад в компанії Адідас з 2006 року почалася навчальна програма з управління людськими ресурсами, яка зосереджена на підготовці менеджерів. В процесі навчання менеджери засвоюють інноваційні методи управління персоналом, а саме систему набору персоналу, систему компенсації і виплат, навчання і визначення цілей і оцінки ефективності.

У компанії Самсунг в Південній Кореї практикується створення центрів розвитку лідерства для розширення можливостей свого персоналу, крім того, допомогу фахівцям з професійних питань, таких як, наприклад, маркетинг, планування, телекомунікації, фінанси.

2)Оцінювання діяльності

Оцінка діяльності персоналу - це складна система виявлення характеристик співробітників, яка спрямована на те, щоб допомогти керівнику організації в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих. Процедури оцінки персоналу є базовими для ряду аспектів роботи з кадрами - при прийомі на роботу, навчанні, просуванні по службі, скорочення і звільнення, реорганізації та заохочення. Основними цілями проведення оцінки є: визначення співвідношення між витратами на утримання працівника і реально виконаним їм обсягом роботи, простіше кажучи, чи вигідно утримувати конкретного співробітника на конкретному місці, оцінка потенціалу наявних працівників - чи є можливість висунення когось із них на керівні посади без витрат на пошук і навчання нових співробітників, виявлення функціональної ролі окремо взятого співробітника - чи є він тільки командним гравцем або при створенні певних умов може проявити себе як яскрава індивідуальність і ін. В кінцевому підсумку проведені заходи позитивно позначаються на ефективності роботи окремих співробітників і компанії в цілому.

3)Грошові стимули.

Грошові стимули означають додаткові вигоди, які люди отримують в результаті виконання пропонованих їм вимог. Такі вигоди бувають прямими (грошовий дохід) або непрямими, полегшують отримання прямих (вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці). До видів економічної стимулювання найманих працівників відносяться різні форми і системи заробітної плати, додаткові виплати і пільги. Їх застосовують щоб залучити і закріпити співробітників, підвищити ефективність роботи.

Сьогодні в західних фірмах набула популярності практика "відкладених премій", які виплачуються через 2-5 років після початку випуску продукції з урахуванням її комерційного успіху і збереження колишньої рентабельності. Розмір таких премій може становити від 5 до 1000% річного окладу.

Підставою для преміювання можуть служити: зростання курсу акцій; нові розробки; успішна робота щодо запобігання тих чи інших проблем, високі кількісні результати (продуктивність, прибуток); ефективне використання ресурсів, зниження витрат; висока якість продукції; виняткові заслуги перед організацією.

4) Управління кар'єрою

Управління кар'єрою є науково обґрунтоване раціональне визначення термінів зайняття посад з урахуванням побажань і можливостей працівників. Це управління розвитком персоналу в потрібному для організації напрямку. Ключове завдання планування і розвитку кар'єри охоплює в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньо організаційної кар'єр.

Планування кар'єри – це управління розвитком персоналу в потрібному для організації напрямку, що характеризується складанням плану горизонтального і вертикального просування працівника по системі посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи ймовірним звільненням з роботи.

5) Відбір персоналу

Компанія Apple використовує інноваційний метод підбору персоналу: новітня система підбору персоналу, до якої відноситься ретельний відбір з трьох-чотирьох етапів, оцінку виступу, положення тіла, жестів, і до 2011 року інтерв'ю зі Стівом Джобсом[3].

Система кадрового менеджменту підприємств потребує поліпшення методів роботи з відділом кадрів та впровадження ефективного закордонного досвіду. Це вимагає кардинальних змін в баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, стає стратегічним завданням вже підприємства, а не тільки самого працівника. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічне значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів управління і пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Соціальні технології планування і реалізації професійної кар'єри - Лекція , сторінка 1. (б. д.). works.doklad.ru - Навчальні матеріали. https://works.doklad.ru/view/Lni_L83XD-M.html
- [2] Касич А.О. (2017) Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства.. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 1(16), 1–4. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf
- [3] Миронова Е. К. (2019) Инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий - СКИФ. <https://sciff.ru/innovacionnye-podhody-v-praktike-upravlenija-personalom-konkurentosposobnyh-predpriatij/>

Попова О.В.
студентка групи УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Поповска А.І.
студентка групи УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Погребняк А.Ю.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Корпоративна культура є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу і формує імідж організації. Її формування направлено на підвищення конкурентоздатності і пов'язане з інноваціями, для досягнення бізнес-цілей організації. Корпоративна культура існує в будь-якій організації незалежно від того, чи є спеціальний підрозділ для роботи з нею чи ні, з самого зародження організації. Кваліфіковане управління корпоративною культурою сприяє позитивному впливу на бізнес організації. Така організація має ринковий авторитет, привабливість для бізнес-партнерів, акціонерів, потенційних працівників.

Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації, який проявляється у спільній роботі людей, розвитку відносин між ними, формуванні стійких норм і принципів життєдіяльності організації[1].

Корпоративна культура – це порядок формальних та неформальних відносин і правил діяльності організації; звичаї та традиції; індивідуальні та групові інтереси; особливості поведінки працівників організаційної структури; стиль керівництва; показники задоволеності персоналу умовами праці; ідентифікація людей з підприємством і перспективами його розвитку.

Корпоративна культура спрямована на внутрішнє середовище організації і виражається в основному в організаційному поведінці співробітників.

До форм прояву корпоративної культури можна віднести:

- стабільність, ефективність і міцність зв'язків всередині систем організації;
- культуру і порядок виконання своїх обов'язків;
- пристосованість до інновацій в організації;
- встановлений стиль управління на всіх рівнях, заснований на співпраці;
- позитивна самоорганізація співробітників.

Корпоративна культура організації визначає вектор її розвитку, пояснює напрямки функціонування організації. вона дає можливість організації в значній мірі вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною метою організації. При цьому створюється спільний культурний простір, яке включає цінності, правила, норми, моделі поведінки, прийняті всіма співробітниками.

Зазвичай виділяють два головних типи культури: позитивний і негативний. Вони визначаються характером впливу на кінцеві результати діяльності організації [2].

Позитивна корпоративна культура повинна сприяти збільшенню ефективності роботи, вдосконалення виробничих процесів, постійного розвитку організації та її персоналу, створення хороших умов і дружньої атмосфери в колективі, збільшення статусу організації в даній сфері діяльності.

Негативна корпоративна культура заважає нормальному функціонуванню та розвитку організації і реалізації її завдань і місії. До відмінних рис негативної корпоративної культури можна віднести низьку зацікавленість співробітників в результатах своєї праці, високий рівень плинності кадрів, зниження ступеня особистої відповідальності, формальне виконання своїх службових обов'язків, роз'єднаність інтересів між підрозділами організації, нестабільність відносин із зовнішнім середовищем, зниження авторитету та репутації у партнерів, потенційних споживачів, всього суспільства.

Позитивні і негативні культури поділяються за кількома характеристиками. Позитивна культура зазвичай: демократична, стабільна, інтегрована, особистісно орієнтована. Негативна: авторитарна, нестабільна, дезінтегрована, функціонально орієнтована.

Кожна корпоративна культура має свої переваги і недоліки. У деяких ситуаціях демократична особистісно орієнтована корпоративна культура може створити основу для серйозних проблем. Наприклад, у кризовій ситуації або складний момент для організації потрібен жорсткий контроль і суворе керівництво.

Таким чином, важливою умовою для успішного керівництва організацією є гнучкість всіх елементів управління, в тому числі і корпоративною культурою. Необхідно вміти оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також найбільш оптимально комбінувати різні стилі управління з переважанням такого стилю, який є найбільш доцільним в даній ситуації.

Також в організаціях виявляються і виділяються домінуючі культури і субкультури. При цьому домінуюча культура є головною і відображає ті цінності, які приймаються значною частиною співробітників організації. Такий підхід відображає відмінну характеристику організації і проявляється як макropідхід.

На корпоративну культуру організації великий вплив робить зовнішнє середовище, але існує багато прикладів, коли дві організації, які мають однакове оточення, можуть не мати однакові культури. Це пов'язано з тим, що на підставі спільного досвіду співробітники організації по-різному вирішують дві найважливіші проблеми. Рішення першої проблеми пов'язане із зовнішньою адаптацією, тобто організація вирішує, що треба зробити для того, щоб пристосуватися до умов жорсткої зовнішньої конкуренції. друга проблема відображає процеси внутрішньої інтеграції, тобто як процеси і відносини всередині організації впливають на зовнішню адаптацію організації.

Існує проблема вивчення, вимірювання та оцінки корпоративної культури в організації. Часто корпоративну культуру ототожнюють з цінностями, вважаючи, що ті цінності, які переважають в індивідуальній свідомості, в сукупності створюють загальну ціннісну атмосферу в організації. Такий підхід дає можливість отримати кількісну характеристику уявлень, домінуючих в організації. Звичайно, цінності безпосередньо відносяться до корпоративної культури, але акцентувати увагу тільки на них буде недостатньо, так як ціннісні

орієнтації показують, в першу чергу, елементи внутрішньої структури особистості і є показниками індивідуального рівня.

Корпоративна культура може більшою мірою впливати на успіх організації, ніж інші чинники. Сильні корпоративні культури допомагають комунікацій в організації та сприяють правильному прийняттю рішень, створюють основу співробітництва на довірі. Сильна корпоративна культура надає неформальне вплив на молодих співробітників, сприяє розвитку їх особистісних і професійних якостей, завдяки прийнятим правилам і нормам, які демонструє персонал, провідні фахівці та досвідчені працівники. Успіх в діяльності сучасних компаній визначається в значній мірі згуртованістю персоналу, довірчими, гармонійними і взаємовигідними відносинами між керівництвом і співробітниками. Більш ефективна система мотивації підвищить відповідальність і продуктивність праці співробітників організації. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату дозволять грамотно розставити і закріпити перелік виконуваних робіт кожного співробітника в організаційній структурі таким чином, що кожен член команди займався «своєю справою» відповідно до здібностей, це дозволить прискорити виконання поставлених завдань, підвищить відповідальність співробітників і тому подібне [3].

Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в організації припускають наявність соціального і економічного ефекту. Соціальний ефект полягає в підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх матеріального і культурного рівня життя, поліпшення умов праці. Раціональне застосування рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури має привести до підвищення якості надаваних санаторно-курортними установами послуг і підтримки сприятливого іміджу - сучасних санаторно-курортних установ з передовими технологіями і багаторічними традиціями гостинності.

Економічний ефект виражається в підвищенні продуктивності праці співробітників, зростання прибутку і рентабельності в організації

Таким чином, корпоративна культура має великий вплив на діяльність організації. Цілеспрямоване формування корпоративної культури може дозволити ефективно використовувати людські ресурси з метою реалізації організації, підвищити рівень керованості організацією, посилити згуртованість команди співробітників, використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, що направляє співробітників на досягнення цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Поняття організаційної культури. (2021). StudFiles. <https://studfile.net/preview/7704944/>
- [2] Поняття корпоративної культури та її місце в розвитку сучасного бізнесу України - Вплив поведінки працівників компаній під час переговорів на імідж компанії. (б. д.). Студенческая экспозиция Studexpo. https://m.studexpo.ru/4320/menedzhment/ponyattya_korporativnoyi_kulturi_mistse_rozvitku_suchasnogo_biznesu_ukrayini (дата звернення: 18.03.2021)
- [3] *Економічне стимулювання працівників.* (б. д.). Stud. https://stud.com.ua/42644/menedzhment/ekonomichne_stimulyuvannya_pratsivnikov (дата звернення: 18.03.2021)

Прокопенко В.А.
*студентка гр. АМ-01, ФСП,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Погребняк А.Ю.
*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка і прийняття правильних управлінських рішень завжди і для всіх було завданням високої складності і відповідальності. Рішення вважається тривалим процесом мислення людини, у ході якого формуються висновки, результати, уявлення та поштовх до здійснення необхідних дій. Також у ході даного процесу особа або група осіб може визначитися з тим, в якому саме напрямку варто діяти, щоб досягти бажаного результату. І саме вибір найкращого варіанта є прийняттям рішення. Усі рішення зазвичай пов'язуються з людиною або організацією. Рішення розробляються та реалізуються людьми з різним ступенем професіоналізму, тому діапазон рішень достатньо широкий – від недостатньо обміркованих до детально розрахованих. Поняття «рішення» в сучасному житті дуже неоднозначне. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначності полягає в тому, що кожен раз в це поняття вкладається сенс, який відповідає конкретному напрямку досліджень. Прийняття рішень – це головна мета та щоденний обов'язок кожного менеджера. Менеджером можна назвати ту людину, яка приймає управлінські рішення або реалізовує їх через інших людей. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник. Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних.[1]

Управлінське рішення впливає на економічні, організаційні, соціальні, правові та технологічні інтереси компанії. Тому розробка і реалізація УР вимагають від керівників широкого погляду на склад рішення і можливі результати. На їх основі і формується сутність управлінського рішення. Якщо говорити коротко про кожну з них, то: економічна сутність передбачає різні витрати організації через реальну вартість управлінських рішень; організаційна сутність передбачає залучення колективу в процес прийняття рішень (колектив необхідно сформувати, розподілити між ними повноваження, пояснити всю необхідну інформацію тощо); правова сутність полягає в дотриманні законодавчих актів країни, де знаходиться організація, міжнародних договорів; технологічна сутність – можливість забезпечення різноманітними та необхідними для ефективної праці технічними засобами, інформацією.

І, на мою думку, соціальна сутність є найцікавішою. Соціальна сутність управлінського рішення проявляється в цілі. Пріоритетом при розробці рішень повинно бути створення комфортної робочої обстановки, забезпечення

всебічного розвитку особистості в професійному і загальнокультурному плані, розвиток системи участі в управлінні. Соціальна сутність управлінського рішення закладена в механізмі управління персоналом, який включає способи впливу на людей з метою узгодження їх діяльності. Для успішного впливу на підлеглих, керівник повинен чітко представляти їхні інтереси і потреби, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги, неформальну структуру робочих груп.[2] Тобто розуміння психології людей відіграє важливу роль в процесі прийняття управлінських рішень. Успіх будь-якої організації залежить від людей, які в ній працюють. Отже, управління цими людьми — інструмент досягнення успіху компанії.

Також я вважаю, що для продуктивної діяльності колективу необхідно повноцінно дослідити методи мотивації підлеглих, оскільки лише так можна досягти результату. Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. [3] Ні для кого не секрет, що без мотивації ніхто не хоче працювати ефективно. Що ж для цього необхідно робити? Насамперед зробити так, щоб підлеглі любили свою роботу та хотіли тут працювати. Найважливіший критерій – це тип впливу на своїх підлеглих. Він може бути як прямим, так і непрямим.

Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу.[3] Даний тип включає в себе матеріальні та нематеріальні стимули, які варто навчитися поєднувати між собою. До матеріальних стимулів відносяться: справедлива заробітна плата, премії, грошові заохочення, бонуси. До нематеріальних стимулів відносяться: певні нагороди, сприятлива атмосфера в середині колективу, розроблення гнучкого графіку для підлеглих і загалом все те, що зробить роботу комфортною. Їх необхідно поєднувати, оскільки, наприклад, якщо робота буде приносити гарний прибуток, але людина не буде витримувати психологічний тиск на роботі з боку інших, то вона буде готова пожертвувати таким положенням задля збереження своїх нервів та психіки, і навпаки, якщо буде дружній колектив, але мала заробітна плата, то людина також захоче піти з такої організації.

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання.[3]

Аналізуючи інформацію про мотивацію, я виділила ще одні цікаві методи нефінансової мотивації підлеглих. До них можна віднести: влаштування свят, комфортні умови роботи (робити офіс таким, щоб там було приємно знаходитись), додаткові вихідні, підвищення командного духу, підтримка та похвала з боку керівництва. На практиці це дає досить непоганий результат. Це можна прослідкувати на дивовижних результатах компаній Google та Facebook, які зрозуміли, що персонал бажає працювати в комфортних та приємних умовах, і саме це знатно підвищить продуктивність праці. Їх офіси дуже сильно різняться з класичними, вони більше схожі на парк розваг, ніж на звичайне робоче місце. Але успішність цих компаній демонструє, що вкладення абсолютно виправдані. На просторах Інтернету можна знайти дуже багато цікавих та незвичних методів мотивації підлеглих. Наприклад, нестандартні назви посад від Уолта Діснея. Засновник однієї з найвідоміших компаній завжди вважав, що задоволеність співробітника залежить не тільки від розміру зарплати і умов праці, а й від важливості посади та відділу. За цією логікою він

привласнив пральні готелю статус «текстильної служби», і вона стала в один ряд з маркетинговим і клієнтським відділом.[3]

Для удосконалення роботи організації необхідно постійно зважати на колектив, на їх роботу, атмосферу в середині, взаємовідносини між підлеглими. Людей необхідно завжди вмотивовувати. Злагоджена робота колективу – половина успіху управлінської діяльності в організації. При такій роботі підлеглі будуть поважати своє керівництво, дослухатися до нього, виконувати всі покладені на них завдання. Варто постійно пам'ятати, що організація будується на людях та їх праці.

Отже, проаналізувавши дану інформацію, можна сказати, що поняття «соціальна сутність управлінського рішення» безпосередньо пов'язане з процесом управління персоналом підприємства. Управлінська діяльність неможлива без прийняття правильних управлінських рішень, а для цього необхідно розуміти усю різнобічність даного поняття. Через вплив управлінських рішень на різні інтереси компанії: економічні, соціальні, технологічні, правові та організаційні – воно розглядається з різних боків. Соціальна сутність напряду пов'язана з механізмом управління персоналом, тому у даному випадку і проглядається взаємозв'язок з усім процесом управління персоналом підприємств. Необхідно враховувати всі важелі впливу на співробітників для досягнення успіху організації в цілому, беручи до уваги інтереси та цілі підлеглих, їх цінності тощо. Варто також використовувати різноманітні мотиваційні підходи. Вмотивований персонал – половина успіху підприємства. Наступні напрямки дослідження – удосконалення системи мотивації підлеглих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Учебные материалы. (2020). *Сущность управленческих решений.*
<https://works.doklad.ru/view/ICPz3oWDbAk/all.html>
- [2] Stud.com.ua. (2015). *Технології розробки управлінських рішень в соціальній сфері.* https://stud.com.ua/61825/sotsiologiya/tehnologiyi_rozrobki_upravlinskih_rishen_sot_sialniy_sferi
- [3] АГРОКЕБЕТИ. (2019). *Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу.*
<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

Розбейко К.В.

*Магістр економічних наук, координатор проектів та програм
місце роботи: Ubisoft Ukraine*

МЕНЕДЖМЕНТ ЕМОЦІЙНОГО НАСТРОЮ КОМАНД, ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА РОСТУ ПРОДУКТИВНОСТІ В ІТ ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Згідно дослідження NBER WORKING PAPER SERIES частка професій, що може працювати віддалено для країн з розвинутою економікою складає 38%. В свою чергу – для країн з доходами нижче середнього, ця частка складатиме всього 13% [1]. Основною складовою вдалого існування та розвитку ІТ підприємств є адаптація до вимог, що ставляться перед компаніями незалежно від ринкових змін, конкурентних переваг або інших складових виробничої діяльності. В 2020 році, такою вимогою стала пандемія COVID-19. Більшість ІТ підприємств, маючи досвід роботи із дому, не зазнали перешкод у переході до формату роботи із дому, та, в глобальному вимірі – фінансові втрати можна вважати невеликими, відносно до наявних умов.

Значний внесок у розвиток сучасної теорії менеджменту емоційного настрою в сучасних умовах функціонування підприємств внесли зарубіжні вчені Т. Джефферсон, Бен-ШахарТал, С. Любомирські, Т. Шей, Г. Спрейдзер, Дж. Сазерленд, К. Гріффітс. Різні аспекти менеджменту емоційного настрою розглядаються в роботах М. Ситницького, В. Балана, І. Горбась, та інших вітчизняних науковців. Водночас актуальними для дослідження залишаються питання менеджменту емоційного настрою задля ефективного зростання ІТ підприємства в надскладних умовах пандемії.

Більшість вчених приділяє увагу ролі менеджера в регулюванні емоційного настрою своїх підлеглих та окремих команд та виокремлюють алгоритми реагування на певні поведінкові норми в середині команди. І, такий підхід може спрацювати, в умовах деяких стилів управління персоналом, але не в умовах віддаленої роботи.

Серед цілей даної роботи можна виділити наступні:

1. Розгляд сталих поглядів побудови соціального портрету;
2. Оцінка класичних функцій менеджменту;
3. Виокремлення необхідних змін в управлінській діяльності задля досягнення динамічного зростання команд в умовах пандемії COVID-19.

Задля розуміння сталого соціального портрету пропонуємо розглянути класичну піраміду Маслоу (рис. 1), адже в рамках даного дослідження результати, що представлені в піраміді повною мірою пояснюють необхідність адаптуватися до сучасних вимог, а не просто проектувати наявні методи в управлінні в онлайн сучасність.

В своїй роботі Єлізабет Хоппер пояснює вплив класичної теорії Абрахама Маслоу на сучасні дослідження з прикладами більш новітніх теорій. Також, в своєму дослідженні вона виокремлює влучні положення, що вдало пояснюють кожну сходинку піраміди Маслоу та вдало проектується на сучасні проблеми не тільки Українського суспільства, а й людства в цілому [2]. Таким чином, в сучасних пандемічних умовах суспільство зіткнулось з неможливістю поступового переходу по сходах піраміди, адже, майже кожний фактор, не може бути досягнутий повною мірою під час пандемічної ситуації. Так, наприклад,

третя сходинка «Потреби в коханні та дружніх відносинах», що в своїй сутті прямо вказує на соціалізацію, в рамках віддаленої роботи в ІТ секторі, та постійними локдаунами не може бути досягнуто у випадках, коли людина не має дружини, дітей, близьких поряд.

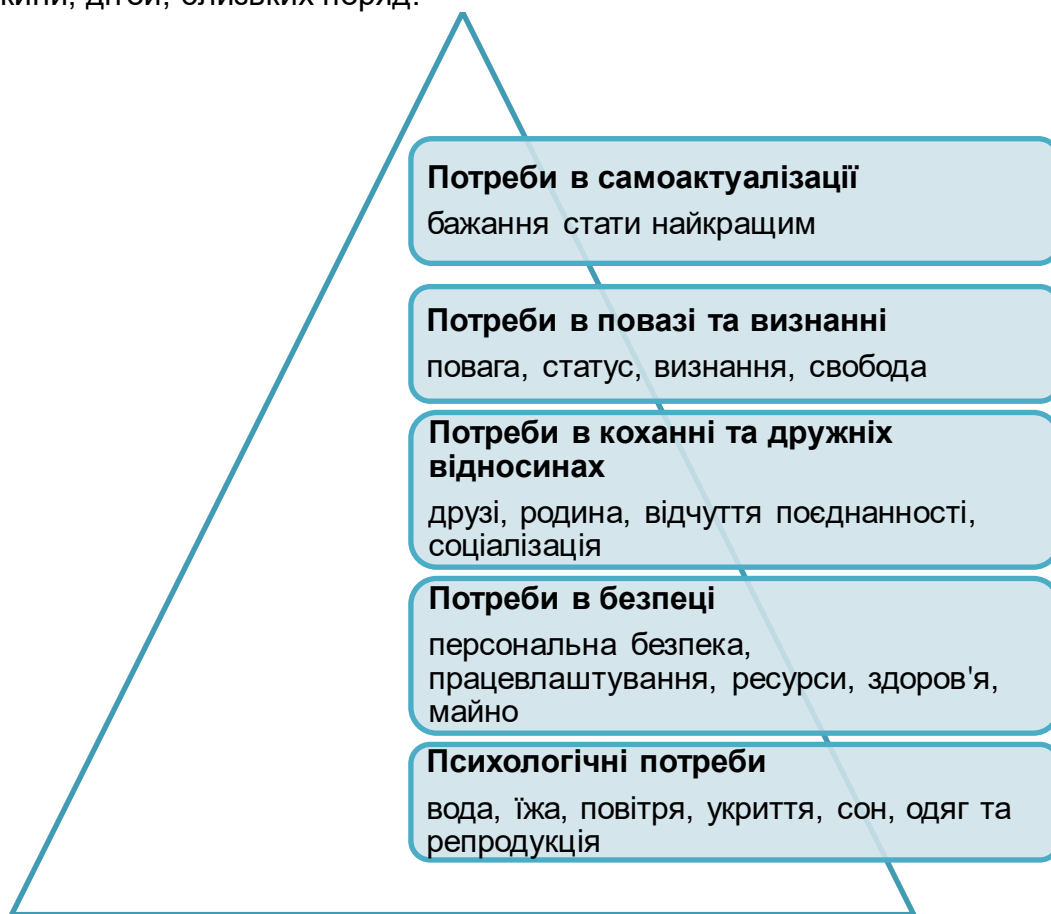


Рис. 1. Детальна піраміда Маслоу [2]

З іншого боку пропонуємо розглянути методи управління в ІТ підприємствах. Для цього згадаємо основні функції менеджменту, серед яких: планування, організація, мотивація, контроль [3]. Не дивлячись на те, що сучасні компанії ІТ сектору не використовують класичні методи в управлінні, функції менеджменту залишаються незмінними, оскільки вони трактуються потребами менеджерів. Таким чином, коли планування здійснювалось із використанням Агілєметодів управління проєктів та програм, то з переходом до онлайн середовища у більшості компаній проблем не спостерігалось, адже системи розроблялися як гнучкі. Але інші 3 функції зазнають катастрофічних змін згідно з переходом на віддалену роботу, без можливості працювати із офісу, а, враховуючи кореляцію середнього віку менеджерів в компаніях такого типу та їх обережністю в рамках пандемії COVID-19, у працівників зовсім не залишається можливості до реалізації своїх потреб.

Отже бачимо, що основною проблемою є конфлікт інтересів в потребах, де менеджеру важливо здійснювати контроль виконання запланованих робіт, а членам команди важливо відчувати визнання та свободу в прийнятті рішень, вільному часі та гідного балансу «життя-робота» [4].

Для прикладу розглянемо вплив систем трекінгу часу проведеного за робочим комп'ютером. До таких систем відносяться наступні: «DeskTime»,

«ProofHub», «Hours», «TimeCamp», «TimeDoctor», та інші [5]. Їх призначення – відслідковувати, скільки годин витратив окремий співробітник на поточну задачу, скільки часу було витрачено на перерви, а скільки часу безперервної роботи було проведено за робочим комп'ютером. Цими системами користується більшість українських підприємців в ІТ секторі та не тільки (в рамках дослідження виокремлюються компанії, що створюють ІТ продукти, але також дане дослідження може бути застосовано до ІТ департаментів або департаментів дослідження та розвитку, оскільки вони створюють внутрішні рішення для росту підприємств класичного сектору). Трекінг робочого часу може бути пов'язаний із функцією контролю, оскільки менеджеру необхідно знати, скільки конкретно часу було витрачено на задачу, що в майбутньому допоможе встановлювати адекватні оцінки в плануванні та не перевищувати норми дедлайнів. З іншого боку маємо потреби в свободі працівників, де тотальний контроль з часом негативно вплине на мотивацію співробітника та самопочуття. Віддача із вірогідністю до 99% знизиться, та зникне насага до самоактуалізації. Також на фоні пандемії COVID-19 автоматично знижується відчуття безпеки, оскільки вірус може бути всюди. Таким чином бачимо, що одне рішення, яке нібито позитивно впливає на розуміння ходу розробки в той же час, має негативні наслідки в декількох потребах як співробітника так і менеджера.

Залежність можна виявити і між плануванням та потребах у коханні та дружніх відносинах, оскільки часто, при роботі із дому планується набагато більше активності та завдань у порівнянні із роботою із офісу, що в свою чергу також впливає на реалістичні показники в контролі, реорганізації процесів та витрат додаткового часу зі сторони менеджменту компанії.

Підсумовуючи вище наведене пропонується використання адаптивних підходів в управлінні процесами, відмова від тотального контролю в бік прояву емпатії до членів своєї команди. Так, наприклад, можна використовувати різноманітні Agileпідходи із абстрактними оцінками робіт та підрахунок Velocity замість встановлення спеціального програмного забезпечення з контролю часу. Проведення щоденних коротких зустрічей, на яких кожен член колективу матиме змогу поділитися своїми успіхами та отримати поради щодо подальшої роботи, що також вплине на аспекти соціалізації та підтримки дружніх стосунків з колективом. Важливою умовою для менеджерів в сучасних умовах не забувати про п'ять основних сходинок соціальних потреб, та намагатися надати можливість своїм підлеглим відчувати себе важливим навіть в такі скрутні часи як пандемія COVID-19.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1] Національний банк України (2021). Інфляційний звіт НБУ. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ekonomika-mayje-povnistyu-nadolujit-vtrati-vid-koronakrizi-u-2021-rotsi--inflyatsiy-niy-zvit-nbu>

[2] Hopper, Elizabeth. (2021, February 17). Maslow's Hierarchy of Needs Explained. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>

[3] Richard, L. D. (2020). Management (14th ed.). Cengage.

[4] G Sharma, G Joshi & S Yadav (2020). Pandemic induced Depression through the lens of various psychological concepts. International Journal of Indian Psychology, 8(2), 560-564. DIP:18.01.066/20200802, DOI:10.25215/0802.066

[5] DeskTime (2021). 16 best productivity and employee time tracking apps of 2021. Retrieved from <https://deskttime.com/best-employee-time-tracking-software>

Роцина Н.В.

к.е.н., доцент

Національній технічній університеті України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Мартинков С.В.

Інститут прикладного системного аналізу

Національній технічній університеті України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ІТПРОЕКТУ, ЯК АСПЕКТ КЕРУВАННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Основною рушійною силою сучасного життя однозначно можна вважати ІТ сферу. Останні п'ять років вважають періодом осучаснення, адже відбувся масовий перехід до проектного підходу для реалізації ідей в ІТ, що призвело до підвищення ефективності у даній сфері. Спостерігаючи за технічною "еволюцією" людства можна зробити висновок, що ефективність є постійним супутником розвитку. Один з етапів розвитку людства почався з уведенням терміну **людський капітал** становлення якого відбулося в середині двадцятого століття, і стало відображенням стрімких змін в продуктивності суспільства після Другої Світової Війни[1].

Людський капітал - це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Накопичення людського капіталу, як і фізичного, вимагає значних витрат і обумовлено складним інвестиційним процесом[1]. Саме проектний підхід дозволив структурувати завдання в ІТ що дозволяє трактувати термін людський капітал менш абстрактно, адже для досягнення фінальної мети потрібно просто виконати серію підзадач, для вирішення яких потрібні люди з конкретними навичками і знаннями[2]. Тому доцільно розробити інструмент, що допоможе осучаснити підхід до керування людським капіталом.

На початковій стадії підбору для кожного завдання проекту Z ($L = 1, \dots, N$) потрібно сформулювати перелік необхідних для її успішного виконання компетенцій KZ $I = \{KZ$ $I_m\}$ ($m = 1, \dots, M$ I ; число компетенцій M I для кожної з задач Z I може бути різним). Даний перелік можливо визначити, наприклад, за допомогою методу функціональних моделей IDEF0. Використання функціональної моделі IDEF0 для аналізу всього спектру робіт дозволяє виявити повний перелік компетенцій, необхідних для їх успішного виконання. Застосування ж апарату нечітких множин для опису кваліфікаційних характеристик забезпечує адекватний облік неоднозначності їх формулювань.

Необхідно розробити методику формування команди для реалізації ІТпроекта, що передбачає рішення сукупності N окремих завдань. Мету можна формалізувати наступним чином: з множини S кандидатів потрібно підібрати команду виконавців та розподілити їх за завданнями проекту таким чином, щоб сумарно по всім індексам I і m відмінність між значеннями $\{KZ$ $I_m\}$ необхідних для виконання I -го завдання компетенцій і значеннями компетенцій $\{KP$ $j_m\}$ j -го виконавця I -го завдання проекту має бути мінімальним. Відхилення значень небажано як в негативну, так і в позитивну сторону. У першому випадку воно призводить до падіння якості виконуваних робіт, у другому - до економічної неефективності використання працівника, тому що більш висока кваліфікація виконавця, як правило, вимагає більш високого рівня оплати. Рішення завдання

після отримання множини необхідних компетенцій КЗ може бути здійснено в два етапи. На першому етапі слід оцінити рівень компетенцій кожного з претендентів. На другому - відібрати на основі аналізу отриманих на першому етапі даних найбільш підходящих виконавців для реалізації кожного із завдань проекту [3].

Робота з точками даних у багатовимірному просторі приносить певні труднощі алгоритмам пошуку найближчих сусідів. Наприклад, нехай $x \in R^n$ з $n = 50$ є вектором, де кожна координата являє собою одну з 50 ознак, доступних у цій конкретній області. Припустимо, що ми хочемо виконати завдання класифікації на цьому наборі даних, але лише 3 з 50 розмірів вектора насправді актуальні для нашої класифікації. Хоча 3 виміри, які представляють ознаки, що мають відношення до класифікації, можуть утворювати кластери об'єктів тієї ж категорії (наприклад, вектори точок тієї ж категорії знаходяться поблизу в просторі відповідно до деякої метрики відстані d), інші 47 вимірів можуть зробити ці точки того ж класу дуже далекими, завдяки чому алгоритм найближчого сусіда стає абсолютно марним, без попередньої обробки даних. Ця проблема називається «прокляттям розмірності» (Bellman, 2003) і виникає через те, що спостерігається експоненціальне збільшення об'єму при додаванні додаткових розмірів через математичний простір.[4]. Один із способів подолання проблеми прокляття розмірності – це зважування внеску кожної особливості. Вектор ознак складається із змістовного представлення екземпляра окремої моделі, але не всі ознаки мають однакове значення у кожній конкретній проблемі класифікації чи регресії. Насправді деякі обрані функції можуть бути визнані навіть не релевантними для певної проблеми. Наприклад, наступне рівняння може бути використане для обчислення середньозваженої евклідової відстані між двома характеристичними векторами:

$$d(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{r=1}^n (a_{r(\omega_r * x_1)} - a_{r(\omega_r * x_2)})^2}$$

де ω_r позначає вагу r ознаки, у функціональних векторах [5].

В результаті дослідження був запропонований спосіб керування людським капіталом в ІТ-проектах на основі вектору компетенцій, а також описаний процес вирішення основної проблеми такого підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Смирнов В.Т., СошниковИ.В., РоманчинВ.И.,Скоблякова И.В. (2005) Монография Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование Орел: ОрелГТУ, 513 с.
- [2] Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK). (2008). Project ManagementInstitute, Inc. 459 p.
- [3] ГибкоеуправлениеIT-проектами/ДжонатанРасмуссон. (2012) 272 с.
- [4] Naveen Venkat Indian Institute of Science The Curse of Dimensionality (2018)
- [5] .Пістунів І.М., Антонюк О.П., Турчанінова І.Ю. (2008) Кластернийаналіз в економіці: 84 с.

Скремінський М.В.
*студент гр. АМ-01, ФСП,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ЯК ПІДВИЩИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ

Кожен управлінець стикається з тим, що його підлеглі та працівники не отримують задоволення від роботи, що виконують. Зрозуміло, коли людина не отримує задоволення від своєї праці, то вона не зацікавлена у тому, щоб зробити цю працю більш якісною. Можливо, під страхом покарання або певним тиском, працівник намагатиметься довести свою продуктивність принаймні до того рівня, який задовольнить його керівника. Але, варто розуміти, що досягнути найкращих результатів можливо лише за умови, що цілі керівників та підлеглих будуть збігатися, тобто суб'єкт і об'єкт управління будуть зацікавлені в загальному добробуті. Наявність таких проблем в українських підприємствах як низька продуктивність праці підштовхує до пошуку нововведень, які б змогли підвищити продуктивність та ефективність праці за допомогою задоволення потреб працівників, що в подальшому призведе до конкурентоспроможності українських підприємств та підвищить рівень життя значної частини населення України.

Питання підвищення продуктивності праці вивчали та досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Проблемам ефективності праці присвятили свої роботи О.О. Гарбузюк, О. Т. Костенко, О.А. Грішнова. Підвищенням ефективності та мотивацією, займалися М.Мескон, Д.Гоулмен, М.Альберт, Х.Хекхаузен, М.П.Фоллет, Е.Мейо, А.Маслоу та інші.

Метою дослідження є пошук нових заходів, які можна запропонувати ввести управлінцям, щоб їхні підлеглі отримували задоволення як під час процесу праці, так і після його завершення, і тим самим підвищували якість та продуктивність.

По-перше, задоволення можна досягнути тоді, коли робиш те, що тобі подобається, та те, що найбільше виходить. Тому керівникам потрібно розподілити роботу таким чином, щоб надати своїм підлеглим роботу, «яка найбільше до душі». На нашу думку, дієвим є проведення один раз на місяць співбесіди із підлеглими, на яких потрібно поговорити у дружній та приємній формі й дізнатися, які складнощі виникали у працівника під час виконання обов'язків, щоб він не хотів би в подальшому робити знову, а що навпаки йому вдавалося. Важливо зазначити те, що керівнику варто відразу будувати відносини взаємодовіри, оскільки під час таких бесід працівник, за відсутності довіри, не розповідатиме усе чесно, а буде боятися отримати якусь догану чи покарання. До того ж, нашій підлеглий буде відчувати, що до нього дослухаються, про нього піклуються, і тим самим ми відчуємо віддачу від нього. В цьому контексті варто згадати і про стилі керівництва – способи прийняття рішень і передачі інформації, а також специфіку взаємодії між керівником та підлеглим. Кожен управлінець беззаперечно впливає на формування навколо себе певного клімату, який показує: наскільки вільно підлеглі можуть запропонувати ініціативу; як відповідально працівники ставляться до своїх обов'язків та організації в цілому; як вони розуміють цілі та задачі, що ставлять

перед ними. За результатами досліджень Деніеля Гоулмена було встановлено, що позитивно впливають на створення сприятливого клімату чотири стилі управління, такі як авторитетний, партнерський, демократичний, наставницький стилі.

Таблиця 1

Вплив стилів керівництва на клімат організації

Складові клімату організації	Стилі керівництва					
	Диктаторський	Авторитетний	Партнерський	Демократичний	Зразковий	Наставницький
Відповідальність	-0,37	0,21	0,27	0,28	-0,07	0,17
Розуміння цілей	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Винагорода	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Відчуття причетності до загальної мети	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Загальний вплив на клімат	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,43

Джерело: [1]

По-друге, радість від праці приходить тоді, коли відчуваєш себе частиною команди, важливим елементом чогось важливого.

О.В. Самокиш у своєму посібнику «Креативний менеджмент» виділяє три показники, за якими оцінюється ефективність команди:

1. Рівнем ефективності кожного члена команди згідно з його функціями, тобто як ефективно кожен працівник працює окремо, а також ефективність пов'язана зі здатність робітника розвивати себе, тобто вдосконалюватися;

2. Рівнем ефективності функціонування всієї команди, тобто досягненням синергетичного ефекту, коли вся команда разом дає більше ефективності, ніж сума ефективності кожного її члена;

3. Ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [2, с.137].

В свою чергу, загальним показником ефективності спільної діяльності команди можна вважати підсумок вирішення завдань та проблем, що ставляться перед нею. Варто зазначити, що команда це не лише люди, які мають мету і спільно її досягають, а й ті, які не мають жодних суперечностей всередині колективу. Тому важливим є створення команди з людей, на основі близькості цінностей та поглядів, для того, щоб мінімізувати конфлікти та суперечності всередині таких груп, шляхом чіткого розподілу функції та повноважень, створенням клімату довіри та злагодженості, адже конфлікт зазвичай виникає там, де розходяться інтереси. Також кожній такій команді необхідно виділяти час на відпочинок, чи перерви, які команда проводитиме разом – так колектив в загальному буде міцнішати, а самоідентифікація об'єкта управління з колективом зростатиме. Варто зазначити, що ефективною команда буде тоді, коли члени колективу будуть взаємозалежні та доповнюватимуть

одне одного. Ці та інші чинники і можуть забезпечити задоволеність кожного працівника, а таким чином й ефективність організації.

По-третє, варто пам'ятати, що ефективність передусім залежить від мотивації. Але звична заробітна плата не дає належної мотивації. Тому пропонуємо розробити спеціальну систему преміювання, за якою працівник за хороші результати отримуватиме як грошові надбавки, так і подарунки: чи то квитки у театр, чи абонементи у басейн – тут залежить безпосередньо від фантазії керівника. Також відповідно до цього можна проводити конкурси серед підлеглих типу «Працівник місяця», тобто необхідно спробувати реалізувати принцип змагальності. Цікавим є досвід мотивації в різних компаніях, тому наведу декілька прикладів: один із світового досвіду, інший з вітчизняного. Google протягом тривалого часу займає чільне місце у рейтингу найкращих роботодавців. Ця компанія розуміє, що для постійного розвитку необхідні працівники, які готові віддаватися власній роботі. Що зробив Google для мотивування співробітників? Насамперед було створено затишний та творчий процес праці, оригінально обладнав головний офіс: спортивний комплекс, хімчистка, розваги, перукарня, смачна їжа та можливість приходити на роботу із домашніми улюбленцями. Цікавим є те, що в цій компанії існує система індивідуальних графіків, коли працівник самостійно встановлює час роботи, також чверть робочого часу дозволено займатися особистими проектами, саме таким особистим проектом є пошта Gmail. Український досвід не такий різноманітний як світовий, але тут теж є чому повчитися. Для прикладу компанія ВВН, яка ввела цікаве правило «черепашка forever». Згідно з ним, керівнику підрозділу, який працював протягом року найгірше, вручається жива черепаха за якою він повинен доглядати протягом місяця. Так, можливо, доглядати за нею не так і складно, але те, що саме ви її отримали, змусить задуматися над поліпшенням результатів праці [3].

По-четверте, робітники повинні брати участь в управлінні. Пропонуємо це забезпечити наступним способом: проведенням співбесід із робочими колективами, під час яких керівник пропонує власні альтернативи вирішення певних проблем, окреслюючи ризики та перспективи, та радиться із підлеглими щодо вибору наступного варіанту дій. В свою чергу, працівники пропонують певні поправки та зміни, або ж висувають власні ідеї. Рішення приймається керівником за згодою підлеглих, а також за умови досягнення консенсусу. Загалом розрізняють три форми участі працівників у процесі управління:

1. Висування власних пропозицій;
2. Вироблення альтернатив;
3. Вибір кінцевого рішення.

Впровадження практики участі підлеглих у прийнятті рішень: полегшує обмін інформації, завдяки чому керівники отримують більш повну інформацію, і через це підвищують якість рішень; підвищує ефективність праці завдяки тому, що плани підприємства перетворюються в особисті плани працівників, а участь в управлінні призводить до задоволеності потреб [4].

Можна дійти до висновку, що для того, щоб забезпечити продуктивність праці, замало мати хорошу технологію, необхідно зробити так, щоб працівник відчував радість від праці, був задоволений як процесом праці, так і результатом. Для забезпечення продуктивності за допомогою задоволення потреб пропонуємо підприємствам використовувати наступні практики: забезпечення співбесід для врахування проблем, з якими стикається працівник; створення сприятливого клімату в команді, налаштування відносин довіри між

керівником та підлеглим; розробку мотиваційних програм, створення конкурентності та змагальності; залучення працівників до прийняття рішень. Перспективною подальших досліджень є вироблення нових механізмів взаємодії керівників та підлеглих, створення рекомендацій щодо впровадження нових мотиваційних інструментів, та продовження вивчення питання підвищення ефективності виробництва за допомогою задоволення працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] ГоулменД. (2000). Многоликоелидерство. *Harvard BusinessReview*, (6). <https://www.cfin.ru/management/people/harvard.shtml>
- [2] Самокиш, О. В. (2016). *Креативний менеджмент*. Кондор.
- [3] *Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній* | EscadraRecruitmentAgency. (б. д.). EscadraRecruitmentAgency<https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnyaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>
- [4] Стрижеус,Л.В. (2013). Особливості розвитку економіки участі в організації. *Ефективна економіка*, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1941>

Терещенко Р.Ю.
студентка гр. УМ-01, ФММ,
Національний технічний університет
України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ФАКТОРИ, ЩО ЗНИЖУЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству сформувати штат з кваліфікованих працівників, досягати поставлених цілей, сприяє створенню продуктивної атмосфери, що у свою чергу підвищує рівень мотивації співробітників, спонукає їх більш якісно виконувати свою роботу. Теорія управління персоналом стрімко розвивається завдяки різноманітним дослідженням. Сучасна теорія управління персоналом передбачає не суворий контроль над діями кожного працівника, а вміння взаємодіяти з ними, мотивувати й спрямовувати їх працю на виконання цілей підприємства. Саме тому потрібно розуміти, що впливає на ефективність персоналу.

1. Емоційне вигорання співробітників

Високий рівень стресу на роботі, перевтома та виснаження через велику кількість роботи призводять до емоційного вигорання, яке знижує рівень мотивації та працездатності. У 2018 році американська аналітична компанія Gallup опитала приблизно 7500 працівників, що працюють повний робочий день. Результати дослідження показали, що 23 % опитаних відчувають вигорання на роботі дуже часто або завжди. У той же час, працівники, які відчувають підтримку керівництва та мають достатньо часу на виконання своїх завдань на 70 % менш ймовірно відчувають емоційне вигорання.[1]

2. Недостатнє визнання працівників

Кожен працівник хоче отримувати визнання своєї праці від керівництва. Дослідження, проведене у 2018 році Спільнотою з менеджменту людських ресурсів (TheSocietyforHumanResourceManagement (SHRM)) показало, що 84 % фахівців з управління персоналом погоджується, що визнання працівників

підвищує рівень їх залученості. 82 % погодились, що визнання робить працівників щасливішими.[2]

3. Недостатній контроль показників Performance Management

Згідно з дослідження, проведеного у 2018 році компанією Thehumanresourcesocialnetwork, 89 % фахівців з управління персоналом погоджується, що регулярний контроль цих показників є набагато ефективнішим, ніж дослідження ефективності раз чи два у рік. [3]

4. Неефективна комунікація

Комунікація — один з ключових шляхів досягнення продуктивної роботи. Здебільшого, у компаніях воно відбувається за допомогою електронної пошти. Проте, згідно з даними дослідження, яке провела міжнародна консалтингова компанія McKinsey&Company, електронне листування може займати до 28% відсотків часу співробітника. Насправді, e-mail вважається другою активністю за рівнем поглинання часу співробітників (після їх безпосередніх робочих обов'язків). Більш ефективними вважаються соціальні інструменти взаємодії, що були спеціально створені для командної комунікації. Коротка зустріч вживу чи телефонна розмова також допоможуть вирішити проблему швидко. У електронному листуванні цей же процес зайняв би кілька годин. [4]

5. Неможливість працювати віддалено

Все більшого поширення набуває термін «telecommuting» — практика роботи з дому, з використанням Інтернету, електронної пошти та телефону. Існує поширена думка, що така робота не є ефективною. Проте, згідно досліджень, люди що працюють з дому на 13% ефективніші за своїх колег в офісі. Робота з дому має цілу низку переваг, особливо коли співробітник з певних причин не може прийти в офіс (наприклад, через хворобу чи проблеми з транспортом). Якщо немає можливості працювати з дому, співробітнику доводиться брати лікарняний і не працювати взагалі, або витратити велику кількість зусиль, щоб таки дістатися до робочого місця. Якщо ж є можливість працювати віддалено, то в таких випадках співробітники можуть максимально використати наявний у них час. [5]

Отже, зараз все більше й більше уваги приділяється не лише спробам зробити управління персоналом та його роботу ефективнішими, а й вирішенню проблем, що є причинами неефективності. Деякі з них стосуються морального стану співробітників, а деякі — організації діяльності. Шляхи підвищення ефективності є вагомим об'єктом для дослідження, адже розвиток технологій та людського суспільства в цілому вносять свої корективи в методологію управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]Agrawal, b. B. W. a. S. (2018, 12 липня). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

[2] SHRM - The Voice of All Things Work. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/shrm-globoforceemployeeeerecognition%202018.pdf>

[3] *BetterWorks Recognition Performance Mgmt Jun2018 - HR.com*.HR.com - The Human Resources SocialNetwork. https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/betterworks-recognition-performance-mgmt-jun2018_jikhgd1o.html

[4] Офіційний сайт міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Company<https://www.mckinsey.com/>

[5]Tugend, A. (2014, 7 березня). *It's Unclearly Defined, but Telecommuting Is Fast on the Rise (Published 2014)*. The New York Times. https://www.nytimes.com/2014/03/08/your-money/when-working-in-your-pajamas-is-more-productive.html?_r=1

Харченко О.М.
*студентка 1 гр. ОП «Менеджмент організацій»,
економічний факультет
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Білорус Т.В.
*к.е.н., доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РІЗНИХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Динамічність сучасного економічного середовища, зумовлена значною мінливістю, кризовими явищами, конкурентною боротьбою і швидкою зміною технологій, вимагає від підприємств пошуку нових ідей, підходів, способів організації та ведення бізнесу, а також методів і стилів управління.

Особливу актуальність в умовах обмеженості ресурсів, необхідності швидко адаптуватися і приймати управлінські рішення набуває питання ефективного управління персоналом, що дозволяє раціонально використовувати ресурси і досягати рентабельності та ефективності підприємства.

Однак у той же час, це можливо лише при грамотній організації системи управління персоналом, яка здатна раціонально використовувати кадровий потенціал. У свою чергу реалізація даного завдання потребує залучення кваліфікованих працівників, здійснення їх ефективного навчання і удосконалення їх навичок, планування їх кар'єри і забезпечення високого рівня вмотивованості. Все це підкреслює важливість такої складової управління персоналом як його розвиток.

Навчання членів трудового колективу виступає одним із найважливіших інструментів розвитку будь-якої організації. У наш час знання безперервно трансформуються, формуються нові, тому ключовим фактором успіху суб'єкта господарювання є висококваліфіковані, підготовлені до праці працівники, які швидко адаптуються до змін у вимогах до знань, умінь і навичок. Тому необхідно знати та вміти застосовувати сучасні підходи до розвитку персоналу. А оскільки діяльність персоналу різних структурних підрозділів (виробничого, функціонального) значно відрізняється, то особливої важливості набуває вміння правильно застосовувати сучасні технології розвитку відповідно до працівників різних підрозділів.

Питання розвитку персоналу в сучасних організаціях є об'єктом дослідження багатьох українських та зарубіжних вчених, економістів. Але їх дослідження у більшості своїй сконцентровані на визначенні сутності та необхідності розвитку персоналу; розгляді особливостей застосування традиційних методів розвитку; характеристиці інноваційних методів розвитку персоналу тощо.

Головною метою нашого дослідження є визначення особливостей використання сучасних технологій розвитку персоналу для різних структурних підрозділів (виробничого та функціонального).

Відповідно до положень чинного законодавства України (ст. 64 Господарського кодексу України) підприємство може складатись з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень тощо), а також

функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, служб тощо) [1].

Враховуючи цей розподіл структурних підрозділів підприємства, було визначено особливості використання сучасних технологій розвитку персоналу. Результати представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз можливості використання сучасних технологій розвитку персоналу для різних структурних підрозділів

Назва методу	Коротка характеристика	Можливість використання для персоналу виробничих підрозділів	Можливість використання для персоналу функціональних підрозділів
Е-learning (Дистанційне навчання)	Спосіб реалізації процесу навчання, заснований на використанні сучасних інформаційних технологій, що дозволяють здійснювати навчання на відстані без особистого контакту.	Використання можливе, але не має сенсу без застосування отриманої інформації на практиці у виробництві.	Дуже зручний і ефективний метод для використання. Особливо у періоди локдауну та карантинних обмежень.
Навчання дією ("actionlearning")	Основою у цьому методі є група співробітників, кожен з яких вирішує поставлене перед ним реальне завдання, тобто аналізують ситуацію і постановку цілей, продумують кроки реальних дій [2].	Висока ефективність через можливість вирішувати виробничі завдання в умовах невизначеності та ризику.	Метод ефективний для проявлення компетенцій робітників на практиці.
«Buddying»	За фахівцем закріплюється партнер, завдання якого полягає в наданні постійного зворотнього зв'язку про дії і рішення того співробітника, за ким він закріплений. Іноді метод розглядають як неформальне наставництво. Учасники є рівноправними [2], [3].	Метод чудово застосовується, бо дозволяє покращити рівень роботи працівника за допомогою зворотнього зв'язку.	Метод можна застосовувати з метою виявлення професійного та особистісного розвитку працівників.
Метафорична гра	Для розв'язання ділової ситуації застосовується метафора, що дозволяє генерувати співробітникам нестандартні рішення стандартних проблем [2].	Метод майже не застосовується через фіксованість дій працівників виробничих структурних підрозділів.	Застосовується з метою посилення вміння працівників приймати нестандартні рішення.
«Secondment»	Тимчасове переміщення співробітника в іншу	Є доречним використання	Ефективність проявляється в

	організацію або структурний підрозділ, з метою придбання нових знань та навичок [2], [3].	цього методу з метою розширення навичок у ситуації, коли обмежені можливості для просування.	тому, що найчастіше нові рішення виникають в умовах міждисциплінарності і метод дає таку можливість.
Гейміфікація	Даний інструмент, використовуючи ігрові технології, не тільки мотивує, а й залучає персонал в процес прийняття рішення. Ідея гейміфікації полягає в тому, що велика мета ділиться на дрібні.	Застосовується не дуже часто. Мета – покращення навичок роботи в команді та підвищення мотивації.	Ефективний метод, який дозволяє підвищити залученість працівників у навчання.

Таким чином, вибір сучасних технологій навчання залежить від структурного підрозділу працівників та від тих завдань, які стоять перед організацією. Інноваційні методи розвитку персоналу дозволяють зробити навчання більш ефективним. Крім того, найкращого ефекту можна очікувати від використання декількох методів одночасно. Напрямоком подальших досліджень визначено вплив COVID-19 на використання сучасних технологій розвитку персоналу в організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Господарський кодекс України 16.01. 2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. *Режим доступу* <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- [2] Чавичалов, І. І. (2017). Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*, (24), 72-76.
- [3] Гетьман, О. О., & Білодід, А. О. (2017). Інноваційні методи розвитку персоналу, (7), 556-561.

Цимбал А.В.
студент гр. УП-71, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ДОСВІД ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"

На сьогоднішній день, для будь-якої організації головним ресурсом є персонал. Від того, наскільки працівників задовольняє організація, в якій вони здійснюють свою трудову діяльність, залежить зміна динаміки процесів руху кадрів; тобто можемо зробити висновки, що утримати найкращий персонал стає все важче в сучасному конкурентному середовищі.

Сучасні реалії вимагають принципово нового погляду на процес пошуку, залучення та утримання на позиціях висококваліфікованих кадрів, адже «ринок роботодавця» змінився на «ринок претендента». Таланти не сидять на місці, вони мають змогу обирати та обирають. Боротьба за таланти з кожним роком стає жорсткішою, а виділитися компанії серед інших стає дедалі складніше. Вирішити цю проблему може допомогти формування привабливого бренду роботодавця.

Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Якісно створений бренд має безперервний вплив на діяльність підприємства, адже посідає у свідомості споживачів чітко відмінне від конкурентів місце, тобто чим більш відома компанія, тим більше потенційних претендентів на свої вакансії вона матиме. Тому у сучасному світі будь-якій компанії, яка бажає стати найкращою на ринку, вкрай важливо розвивати та удосконалювати бренд роботодавця.

Дослідженням питання бренду роботодавця присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких С. Цимбалюк [1], С. Мокіна[2], О. Сорока [3], М. Джулай [4] та ін. Разом з тим, й надалі актуальними залишаються питання залучення талантів та, власне, розвитку бренду роботодавця. Відтак, мета дослідження полягає у визначенні поняття «бренд роботодавця», огляді теоретичних аспектів формування ціннісної пропозиції компанії та її створення для ТОВ Фірма "Астарта-Київ".

Для детального розкриття терміну «бренд роботодавця» наведемо найбільш популярні позиції, з яких науковці пропонують розглядати дане поняття [1]:

- це образ компанії як відмінного місця роботи з точки зору усіх зацікавлених осіб (нинішніх та попередніх співробітників, потенційних кандидатів, акціонерів, клієнтів, або навіть конкурентів);
- сукупність економічних, психологічних та професійних переваг, що одержує працівник за умови приєднання до компанії;
- спосіб, за допомогою якого менеджери чи власники створюють ідентичність власного бізнесу.

Таким чином, підсумуємо: бренд роботодавця - це сукупність матеріальних і нематеріальних ознак компанії як роботодавця, що сформувалися у свідомості громадськості, націлених на залучення кваліфікованих людських ресурсів і дозволяють організації виділитися серед конкурентів.

Основним завданням бренду роботодавця є донесення потенційним співробітникам того факту, що саме дана компанія є найкращим місцем для їх трудової діяльності. У цьому зв'язку, важливо відзначити дві основні складові бренду роботодавця [2]:

1) зовнішня (ринкова): образ і слоган компанії, що відображають її переваги, цінності і культуру, певне положення компанії на ринку праці. Таким чином, даний компонент бренду роботодавця спрямований на те, щоб залучити здобувачів за допомогою розробки сприятливого іміджу компанії;

2) внутрішня (організаційна): пов'язана повністю з роботою співробітників підприємства. Іншими словами, внутрішня складова бренду роботодавця включає в себе комплексну програму в компанії, спрямовану на розвиток і адаптацію співробітників, в тому числі безпосередню розробку систем стимулювання і мотивації, корпоративну культуру, соціально-психологічного клімат, гордість за свою організацію і багато іншого.

Основною метою бренду роботодавця є, з одного боку, залучення, тобто мобілізація нових висококваліфікованих співробітників, що тягне за собою зниження витрат на підбір персоналу і збільшення потоку релевантних кандидатів, а з іншого, утримання персоналу, формування його задоволеності та лояльності [3]. Фреймворк досконалого бренду роботодавця представлений на рис. 1.

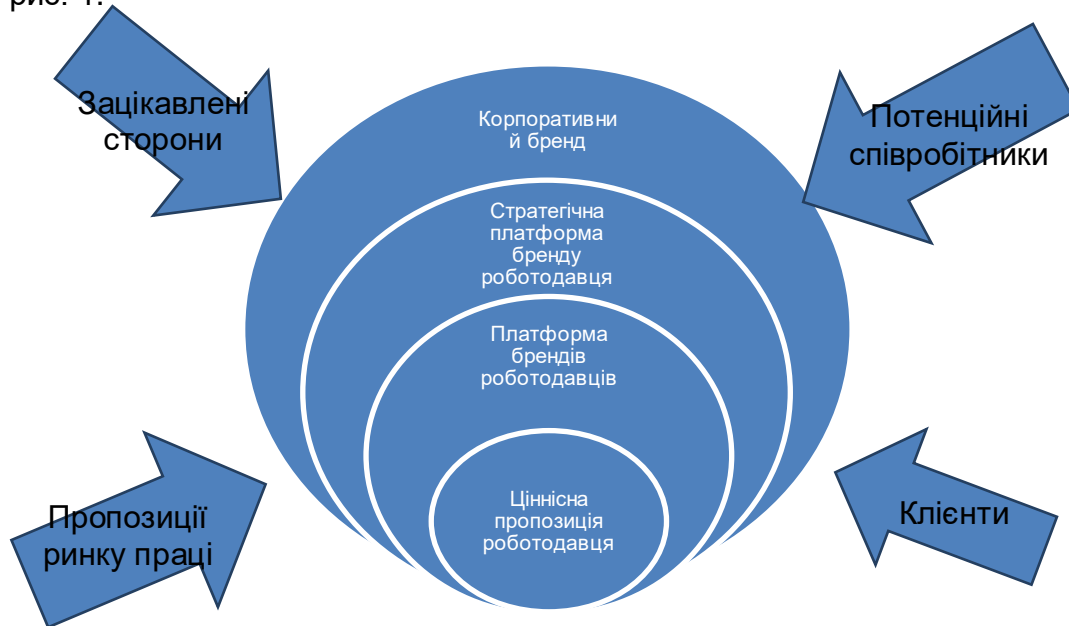


Рис.1. Фреймворк досконалого бренду роботодавця

Джерело: [3]

Центром бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP — employervaluerproposition) [4].

EVP є своєрідним договором між співробітником та роботодавцем: роботодавець пропонує певний довід, блага та умови праці, а співробітник в свою чергу розділяє корпоративні цінності та створює досвід для оточуючих, а також працює для досягнення успіху (як власного, так і всієї організації). Її основною метою є приваблення, мотивація та утримання співробітників, підвищення лояльності персоналу, донесення цінностей підприємства до

наявних та потенційних співробітників. EVP — це набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в компанії.

Платформа бренду роботодавця включає в себе: підбір персоналу та офіційне працевлаштування; винагороди та переваги; кар'єрне та професійне зростання; дослідження працівників; нагороду та визнання; умови праці.

Стратегічна платформа роботодавця є вищим рівнем, і включає місію та цінності компанії, корпоративну соціальну відповідальність, політику управління людьми, інновації тощо. Сукупність цих складових формує зацікавленість до компанії клієнтів та потенційних співробітників. Основні складові EVP наведено на рис. 2.



Рис. 2. Складові ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)

Джерело: складено автором за[4]

Щоб сформувати якісну ціннісну пропозицію роботодавця, доцільно дотримуватися наступних базових правил:

- погодженість EVP з бізнес-стратегією і HR-стратегією компанії,
- відповідність реальній ситуації в компанії,
- зрозумілість для цільової аудиторії та врахування їх потреб;
- включення раціональних (рівень заробітної плати, страхування, автомобіль) та емоційних (місія, концепція розвитку та цінності компанії, соціальна відповідальність, корпоративна репутація і культура) складових;
- унікальність, тобто EVP має відрізнятися від пропозицій конкурентів за змістом, форматом та візуалізацією.

Більшість великих компаній, формуючи свої ціннісні пропозиції, вибирають поширені та звичні. Але зазвичай додають 1-2 цінності, які справді виокремлюють компанію з-поміж інших, орієнтуючись на певну цільову групу і створюють конкурентні переваги на ринку праці.

Вкрай актуальним питанням EVP залишається для агрокомпаній України, адже незважаючи на те, що на сьогоднішній день відзначається спрямованість на механічне збільшення обсягів підготовки фахівців для роботи в аграрному секторі, набір кадрів агропромислових підприємств залишається відкритим через низький приплив кваліфікованого персоналу.

Розглянемо детальніше ціннісну пропозицію одного з найбільших агрохолдингів України - ТОВ Фірма "Астарта-Київ". Основний бізнес компанії пов'язаний не лише із забезпеченням національних промислових клієнтів та населення молоком і високоякісним цукром, а й з вирощуванням, переробкою та торгівлею сільськогосподарською продукцією. У рейтингу агрохолдингів по площі зембанку, "Астарта-Київ" займає 5-те місце, поступаючись лише таким компаніям, як: Кернел, Укрлендфармінг, Агроспросперіс та МХП [5].

Зважаючи на специфіку агробізнесу (сезонність робіт, напружений графік), "Астарта-Київ" відчуває брак кваліфікованого персоналу. Агробізнес потребує працівників різного рівня – від польових сезонних робітників до наукових співробітників та молодих «білих комірців». Знаходити хороших фахівців на місцях та залучати молодь наразі досить складно, адже тривала криза в АПК, низький рівень заробітних плат та важкі умови праці негативно впливають на імідж галузі. У зв'язку з цим, агрохолдинг активно просуває власний бренд роботодавця з метою приваблення досвідчених працівників.

"Астарта-Київ" позиціонує себе як "холдинг нових можливостей". Гасло компанії наступне: "Ми будемо високотехнологічну інноваційну компанію в Україні з впізнаваним у всьому світі брендом та бездоганною репутацією, привабливу для акціонерів та партнерів, і надаємо можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику" [5]. Щоб залучати якнайкращий персонал, "Астарта-Київ" активно розвиває власний бренд роботодавця. Згідно рейтингу "Бренд роботодавця", де були представлені топ-100 найкращих роботодавців України, Астарта-Київ займає 5-те місце [6]. Найближче до Астарта-Київ наблизилися МХП та Данон Україна, які займають 15 та 16 місця.

Переваги роботодавця «Астарта-Київ», на яких заснована ціннісна пропозиція представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Ціннісна пропозиція роботодавця ТОВ Фірма "Астарта-Київ"

Атрибут EVP	Що пропонує "Астарта-Київ"
Компанія	Широкий перелік видів діяльності компанії (вирощування буряку, зернових і олійних культур, виробництво цукру, переробка сої та виробництво біогазу). Працює на ринку України з 1993 року та входить в топ-5 агрохолдингів України.
Колектив	Персонал віком до 30 років складає 15%. 55% усього персоналу – працівники віком від 30 до 50 років, 30% - працівники віком від 50 років.
Зміст роботи	Робота складається з постійних та сезонних робіт (польові служби).
Розвиток	Компанія створила внутрішню систему навчання, використовуючи передові міжнародні та українські практики. Важливу роль у формуванні та утриманні команд відіграють програми наставництва, кадровий резерв, навчальні та інтеграційні заходи, участь працівників в стратегічних проектах
Винагорода	Середня заробітна плата є вищою за ринкову та становить 14,518 тис. грн в місяць. Окрім цього, є бонусна система, що залежить від КРІ.
Умови праці	Компанія надає офіційне працевлаштування, комфортне робоче місце.

Джерело: складено автором за [7]

Незважаючи на досить ефективне позиціонування компанії на ринку АПК, її позиціонування як привабливого роботодавця не є достатньо

ефективним. Серед слабких сторін практики розвитку компанією Астарта-Київ власного бренду роботодавця доцільно звернути увагу на наступні:

1. Компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії, не практикуються дні відкритих дверей, семінари для студентів, екскурсії на виробництво.

2. У компанії бракує корпоративного видання (журнал, онлайн бібліотека, дайджест тощо).

3. Просування бренду роботодавця в соціальних мережах перш за все зосереджено на пошуку необхідних фахівців (наприклад, розміщення вакансій), тоді як компанія майже не висвітлює новини, програми, конкурси тощо.

Отже, ціннісна пропозиція роботодавця є основою формування бренду роботодавця і включає в себе систему винагород, розвиток та навчання персоналу, зміст роботи та умови праці, клімат в колективі та імідж компанії. Розвиток бренду роботодавця призводить до підвищення лояльності персоналу та зниження плинності кадрів. У ході аналізу доведено, що бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Однак доцільним є проведення подальшого дослідження, пов'язаного з пошуком оптимальних та найбільш ефективних шляхів розвитку бренду роботодавця та ціннісної пропозиції вітчизняних організацій в сучасному мінливому світі, особливо в часи епідемії COVID-19.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Цимбалюк С. (2016). Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. *Україна: аспекти праці*. 2016. 5, 10-16.

[2] Мокіна С. М. (2014). Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*.

[3] Сорока О. В., Красовська К. В. (2016). HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. 3 (23), 293–301.

[4] Джулай М.В. (2021). Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2, 136-140.

[5] Астарта-Київ (2021). *Холдинг нових можливостей*. <https://astartaholding.com/>

[6] delo.ua(2020). *Журнал "ТОП-100. Рейтинги крупнейших" представляет рейтинг лучших работодателей Украины*. <https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-krupnejshih-predstavlja-371639/>

[7] AstartaHolding (2020). *АСТАРТА випустила звіт зі сталого розвитку за 2019 рік*. <https://astartaholding.com/files/uploads/07e490bb8294f09d3f8cfdda3ea3017a.pdf>

Штик М.В.
*студент гр.УП-71, ФММ,
 Національний технічний університет України
 «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Є різні гіпотези, теорії та дослідження, про те, що змушує людей працювати краще й ефективніше. Удосконалення системи мотивації – це важливий крок у зрілому управлінні компанією.

Термін "мотивація" в загальному сенсі пояснюється як сукупність стимулів, які впливають на дію конкретної людини. Виходячи з цього мотивація персоналу – це сукупність стимулів, які застосовує керівник для досягнення максимальної ефективності роботи співробітників.

Сукупність методів, що використовуються в компанії, і є системою мотивації персоналу. Процес мотивації та його планування не такий простий, як здається на перший погляд.

Матеріальний вид мотивації на сьогодні є найпоширенішим видом, що використовується компаніями. Він передбачає різноманітні грошові виплати співробітникам: премії, бонуси, виплати у вигляді відсотка від продажів, за роботу понаднормово та інші.

Таку мотивацію можна розділити на три рівні:

- 1) короткострокова (щомісячна, щоквартальна);
- 2) середньострокова (річна);
- 3) довгострокова (3 роки і більше або до моменту досягнення певного значного етапу).

Короткострокова мотивація передбачає виплату окладу та премії за результатами роботи. Важливо, щоб матеріальна мотивація була прив'язана до результату, а короткострокова мотивація дозволяє навіть на короткій дистанції орієнтувати співробітника на конкретний результат.

Середньострокова мотивація добре працює з топ-менеджерами компаній, коли за підсумками року вони отримують бонус за виконання KPI. Причому KPI можуть бути як фінансовими (прибуток, виручка), так і кількісними (число клієнтів, завершені проекти).

Для ефективності формування середньострокової мотивації важливо не допустити розфокусування співробітника. Не варто ставити більше 5 KPI. Це схоже на процес управління автомобілем: водій контролює 4-5 основних показників (швидкість, наявність перешкод на дорозі, знаки). Але якщо він в процесі руху спробує контролювати 10-12 менш важливих показників (тиск в шинах або рівень масла), то це в підсумку призведе до втрати концентрації, що у свою чергу може призвести до тяжких наслідків. Тому середньострокова мотивація повинна впливати на результативність основних функцій, які виконує співробітник.

Візьмемо для прикладу керівника відділу продажів компанії, мета якої збільшення частки компанії на ринку. Його щомісячна премія буде залежати від виконання плану по залученню нових клієнтів. А ось річний бонус буде залежати від показників компанії в цілому – від 3 KPI: чистий прибуток, середня виручка на клієнта і зростання клієнтської бази. Таким чином він зможе впливати на щомісячній основі на розмір своєї премії, при цьому цілі його відділу будуть корелювати з цілями всієї компанії, так як від результату буде залежати його

бонус. Таким чином топ-менеджери будуть сидіти в "одному човні" з CEO і власниками компанії. Адже сучасна система мотивації орієнтується на рішення конкретних завдань бізнесу.

Довгострокова мотивація. Розглянемо довгострокову мотивацію на прикладі інвестиційної компанії. Середній термін інвестування фонду в бізнес 3-5 років. Для інвестиційної компанії важливо, щоб найбільш цінні співробітники не покинули бізнес протягом цього часу, а залишалися в компанії та розвивали її. Догляд ключового персоналу незадовго до виходу – це істотний дисконт, тому потрібно всіма силами намагатися цього уникнути. Допомогає в цьому довгострокова мотивація. Це система винагород, яку топ-менеджер отримує після виходу фонду з компанії. Розберемо найпопулярніші інструменти довгострокової мотивації крім заробітної плати.

Опціон. Є співробітники, яких складно мотивувати великою оплатою праці. Як затребувані фахівці, вони отримують високий оклад і в іншому місці. Але опціон передбачає істотну суму, яку працівник отримує або за результатами досягнення важливої мети, або після виходу з компанії.

Частка в компанії. Цей інструмент працює в ситуації, коли потрібно утримати цінного співробітника, але немає грошей платити йому високий оклад. Власник може поділитися часткою в компанії, щоб співробітник також відчув себе причетним до успіху бізнесу і розумів, заради чого він працює.

Бонуси за лояльність. Є дуже конкурентні ринки з точки зору залучення співробітників. Якщо компанія не може запропонувати цікаві проекти, вона може залучати співробітників на довгострокові контракти, в тому числі і "виплатою за вислугу років". Мета такої мотивації – утримати ключових співробітників на довгий термін.

Керівники вітчизняних компаній не розуміють важливості нематеріальної мотивації та нехтують цим способом впливу на співробітника. Це невірна позиція. Наведемо спортивну аналогію. Марафонський рух з року в рік стає все популярнішим, мільйони людей по всьому світу щодня тренуються і беруть верх над собою. В результаті, кожен учасник марафону в будь-якій країні отримує медаль, яка мотивує його на нові звершення. Люди тренуються не заради грошей, а заради емоцій і драйву. У теорії мотивації персоналу нематеріальна мотивація займає не менш важливе місце, ніж матеріальна. Вплив саме цього виду мотивації на ефективність праці потребує більш детальних досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] Колот А.М. (2018). *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу*. К.: КНЕУ. С. 198
- [2] Іванов С.Л. (2017). *Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні*. Наукові праці НДФІ. № 5. С. 22-23.
- [3] Кравчик В.К. (2016). *Про сутність маркетингу трудових ресурсів*. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. №1. С. 12.

Awida Marina
student, group BM-73i
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Udovytska E.A.
Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

CAREER DEVELOPMENT PLAN (CDP)

Whether you're associate degree bourgeois, manager, or simply associate degree formidable skilled, you would like to form the foremost of your career. You will need a career growth commit to do that. A career development arrange shows you what you would like win to realize to attain and your personal commit to achieve it.

It lays out the data, skills and attitudes you may would like, moreover because the resources you may use. Many folks are sad with their jobs as a result of they do not perceive wherever their careers are going. By taking responsibility for your future, you'll solve this uncertainty with a career development arrange. You've got a transparent plan of what you would like to try and do and the way to induce there. You'll outline the daily actions you would like to require to comprehend your vision. You build it slow management practices and your schedule around these activities.

Career action Clarity of vision is important for any huge goal. The clearer you become concerning that career you would like to own, the simpler it'll be for you to form that career. Similar to you will not persist vacation while not knowing wherever you are going, you will not be able to produce the right career while not knowing the top result. Take your time to return up with specific info on this subject.

How much time are you willing to devote to your profession? This may sound sort of a strange question, however your career is unlikely to be the sole necessary space of your life. There are several necessary areas of life, like family, that may would like your attention. You want to be able to strike a balance all told aspects of your life. To avoid conflict, it's best to at the start be realistic concerning what quantity time you'll devote to developing your career. Then you'll arrange your activities consequently.

What are the abilities you would like to improve? Determine the abilities you may would like for an in career, the career you would like to form. Then create an inventory of the abilities you presently possess. Compare and distinction the 2 lists, lightness the abilities you presently lack. You would like to form plans for developing these skills.

Resource required

To create a good career development arrange, you may have to be compelled to create an inventory of resources to complete it. These will embody an automobile, pc instrumentation, promoting materials, etc. If you're unsure concerning the resources needed, contact somebody within the same or similar field and raise them.

How to get recommendation and support? In the web age, there are several sources of support or recommendation for folks wanting to progress in their careers. Not with standing what downside you've got, it's unlikely that you just are the primary person to own this downside. You will have friends, family, or co-workers WHO will assist you. You'll rent a tutor or use the net to seek out folks that have already

mentioned the matter. Develop an inventory of reliable learning resources that you just will intercommunicate once you would like recommendation or facilitate. This can facilitate keep the difficulty to a minimum whereas increasing the nice times.

Person you ought to be? There was a time once temperament did not matter in your career. As long as you may with success perform the functions of your job, your leader or consumer was happy however those days are gone. In nearly any career, your temperament comes through. Your temperament question is vital in making your career development arrange. You would like to outline the type of person you would like to be if you would like to achieve success in your ideal career. Take into account your values, beliefs and attitudes, verify however you'll incorporate them into your work. There's another factor you ought to take into account. If your career is concerning conflict together with your values and beliefs, you ought to take into account whether or not this career is true for you.

How are you progressing to grasp once are you able to move forward

Moving forward up the career ladder might take one step, or a lot of probably, it should take several steps. To achieve success at each step towards your goal, you may have to be compelled to advance to an explicit purpose. You ought to be able to acknowledge once you have reached this time. You will need to trust the subsequent factors once creating this decision:

What new skills can you develop?

What expertise can you gain?

What opportunities are going to be offered?

Your career arrange ought to have a transparent plan of wherever you would like to breakthrough so you'll straight off determine and seize this chance

Your motivation It will take you a protracted time to succeed in your final destination. There'll be sensible times and difficulty and you ought to have the flexibility to remain centered and motivated is what is going to keep you moving forward understanding your motivation is important.

Many people are unable to make their careers as a result of their motivation isn't sturdy enough. The stronger your motivation, the upper your possibilities of success. A career development plan's ability to line effective targets is crucial. Set effective goals that inspire and inspire.

If you fail to require responsibility for your career, you will be wasting your life in mindless, inactive jobs that don't have any purpose apart from paying utility bills and uptake. Since a career consumes an oversized part of life, it's a large impact on each happiness and health. Obtaining stuck during a job you do not like could be an instruction for stress and unhappiness. You owe it to yourself to induce a lot of out of your career. This is often wherever the career development arrange comes in handy. A career development arrange permits you to require responsibility for your career, you produce a vision for the career you need, and a career development arrange can inspire you to pursue that vision.

REFERENCES

- [1]. The Individual Development Plan (IDP) Process (2008). <https://www.nrc.gov/docs/ML0904/ML090490452.pdf>
- [2]. The Career Planning Process (2021). <https://www.careerprofiles.info/the-career-planning-process.html>

Brizy Kim

student, International University of Finance

Udovytska E.A.

*Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

ADVANTAGES OF THE ON-THE-JOB TRAINING.

So first we need to understand the on-job training is an important topic of human resource management. It helps develop the career of the individual and the prosperous growth of the organization. Management development is a systematic process of growth and development by which the managers develop their abilities to manage. It is concerned with not only improving the performance of managers but also giving them opportunities for growth and development. There are two methods through which managers can improve their knowledge and skills. One is through formal training and other is through on the job experiences. On the job training is very important since real learning takes place only when one practices what they have studied.

On the job training is a form of training provided at the workplace. During the training, employees are familiarized with the working environment they will become part of. Employees also get a hands-on experience using machinery, equipment, tools, materials, etc. Part of on-the-job training is to face the challenges that occur during the performance of the job. An experienced employee or a manager are executing the role of the mentor who through written, or verbal instructions and demonstrations are passing on his/her knowledge and company-specific skills to the new employee. Executing the training on at the job location, rather than the classroom, creates a stress-free environment for the employees. On-the-job training is the most popular method of training not only in the United States but in most of the developed countries, such as the United Kingdom, China, Russia, etc. Its effectiveness is based on the use of existing workplace tools, machines, documents and equipment, and the knowledge of specialists who are working in this field. On-the-job training is easy to arrange and manage and it simplifies the process of adapting to the new workplace. On-the-job training is highly used for practical tasks. It is inexpensive, and it doesn't require special equipment that is normally used for a specific job. Upon satisfaction of completion of the training, the employer is expected to retain participants as regular employees. So as you can see the main importance of on job training it improves skills and knowledge of the job and builds a confidence in their abilities , so again it improve their performance and make them work more efficiently and effectively.

And so talking about the advantages it can be: -It is a relatively cheap form of training as there are no travel costs and training is done by another employee, not as expensive external trainer .-It can be tailored to the needs of the business, such as using the specific machinery that the business uses.-Easy to organize and can be completed at short notice.-Immediate productivity.-An economical way of learning.

REFERENCES

[1] Goldstein, I.L., and J.K. Ford. (2002). Training in Organizations: Need Assessment, Development, and Evaluation, (fourth ed.). Wadsworth.

Sani Ahmed

*student, group BM-73i
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

Udovytska E.A.

*Ph.D, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

BUILDING TEAM-NETWORK DURING THE PANDEMIC

Different individuals and organizations from various areas of the organization work together to achieve their productivity and accomplish a shared purpose by collaboration. Because of the corona virus, all of us have modified how we communicate with families, colleagues, and even co-workers. It can be difficult to work from home. Distractions from children or other family members can be present. You may experience feelings of isolation, overwhelm, or a lack of focus. Still bear in mind that we're all in this together.

Teamwork advantages include improved performance, future benefits, creativity, and morale, in addition to providing team members with experience. The study delves into the definition of coordination as well as the types of organizations that need it. It also elucidates how strong teamwork and organizational skills go hand in hand and make a difference in a corporate enterprise. Our study also explains why certain people's companies turned out to be a major flop in the long run.

Company is inherently about making profits by foreign trading, and requires a huge number of individuals. An organization, regardless of its size, must have everybody working in perfect agreement with one another to adapt to the sensibilities of a vast number of people. Working in a team also fosters comradeship, as team mates become our families and share our obligations. We feel obligated to fulfill their needs before our own, which motivates us to do better. Furthermore, when a person enters this group of people who treat one another like relatives, he feels at ease between people who are content and comfortable with one another.

Employees are required to have much more than professional and generic expertise. In today's corporate world, teamwork is a multi-faceted term that has recently gained prominence and some commercial success. Employees and the company benefit from cooperation by increasing their morale and efficiency. In today's industry, team culture is critical because it influences how people work together. In today's market, team culture is crucial because it assists in the growth of individual talents as well as teamwork. It also aids in the elimination of all conventional industry issues such as connectivity and teamwork.

teamwork tools to improve the realistic challenge of empowerment and leadership. In today's corporate world, coordination is increasingly necessary. The following are some suggestions for how to create a team in a business setting:

Assemble teams to address the business's actual problems.

Have a project review conference with your department.

Have a good time and share your industry knowledge.

In a group environment, compliment each other on a good work.

Flexibility

Another critical component is flexible working, and development has been slow in this field as well. The employers claim to routinely test workers for adaptability – in other words, placing career versatility ahead of a person's circumstances.

Agility

preparedness is agility in response to external shocks or stimuli. Surprisingly, when asked about “being more agile,” businesses prioritized flexible teams and staff with diverse skill sets over agile job processes or agile organizational architecture. Reskilling and an adaptable mentality are often the realistic filters by which we can measure agility.

Escape the pandemic by reinventing yourself

The level of preparedness and readiness of a given company will decide its way out of the crisis and its workforce consequences. Smart companies are searching at ways to move – or at least return to a new standard – from COVID-19, as well as prospects for further transformation to redesign the company. Most people believe that the yardstick for performance has to shift when it comes to reinvention.

Core Understanding:

Investigate the organization's core competencies.

- Investigate how to adapt such competencies to neighboring markets and sectors.
- Investigate how to adapt such competencies to neighboring markets and sectors.
- Make market restructuring a priority.
- Investigate supply chain realignment and market diversification.

Keeping the momentum going

Choose a few people in your life that you can trust to assist you in moving your life forward. Consider bringing in people from various cultures, genders, experiences, and perspectives. Mentors are an excellent source of advice, since they are always the most critical and provide you with the most valuable insights. Invoke their assistance, either together or separately, to help you overcome any obstacles and maintain your momentum. Since the pandemic, digital skills, design thinking, entrepreneurship, and innovation would all be critical. The task would be to maintain the haphazardly built structural and cultural architecture that encourages genuine creativity.

A larger range of qualities

The pandemic has shown how knowledge structuring – or taking a wider perspective of where capabilities are located – would be a critical aspect of future resilience. Employees from less resilient companies may be loaned to more resilient industries for a short time.

Establishing Relationships

You may have a networking strategy that involves forming connections with individuals in the same business or specialization as you. Connecting with other communicators is a vital part of my approach, and engaging with them through video conferencing is an excellent way to do so.

Entice new LinkedIn connections to a quick video coffee networking session to make an extra effort to connect with them. Prepare a few questions to better steer the conversation. Inquire about their new status to see if they have any networking suggestions to help you interact with others in their network.

REFERENCES

- [1] Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press.

Секція 4.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Бірюкова В.С.
студент гр. УП-91, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Кошова І.О.
студент гр. УП-91, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Борданова Л.С.
к.е.н., ст. викладач,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ КРАЇН-СУСІДІВ ТА КРАЇНЗ НАЙВИЩИМ РІВНЕМ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Оплата праці при управлінні персоналом це найпотужніший фактор, що впливає на реалізацію кадрової політики підприємства та відповідає за мотивацію персоналу, тобто від неї на пряму залежить ефективність роботи та плинність кадрів. Втрата цінних кадрів є однією з найголовніших проблем підприємств, це відбувається саме через недостатню оплату праці та відсутність мотивації кадрів через неефективне фінансування їх роботи.

Упродовж попередніх років влада робила певні кроки в напрямі підвищення рівнів заробітної плати, однак вона і надалі залишається нижчою за вартість відтворення вітчизняної робочої сили. Причин цього багато, це і монополізація економіки декількома фінансово-промисловими групами, незацікавленістю у модернізації виробництва; використання застарілих технологій та супротив впровадженню інновацій; урегульованість економіки; неефективний менеджмент; бюрократизм та адміністративні бар'єри для малого та середнього бізнесу, значна енерго- та матеріалоємність виробництва; збереження застарілої експортно орієнтованої економічної моделі; певна деструктивність людського потенціалу (сучасна робоча сила, в основному, середнього покоління, навіть з вищою освітою, малоприсаєднана для ефективної роботи за ринкових умов)[1].

Задля більшого розуміння розглянемо статистичні данні середньомісячної заробітної плати країн за 2019-й рік.

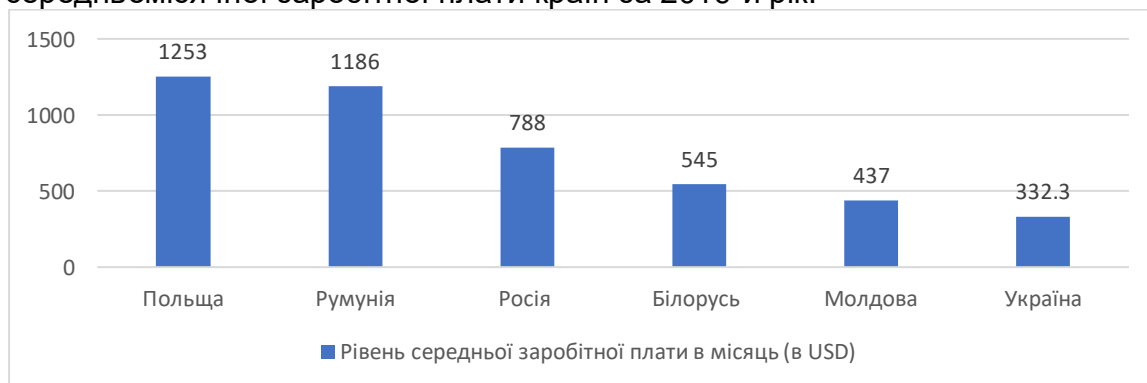


Рис. 1. Рівень середньої заробітної плати в місяць у 2019-ому році (в USD)[2]

Показник середньомісячної заробітної плати в Україні складає 332,3 долара в той час, як показник Польщі – 1253 долара, тобто заробітна плата України відстає на 74%, що є досить суттєвою різницею. Навіть в порівнянні з аутсайдером – Молдовою виходить так, що Україна залишається позаду, оскільки в неї показник на 24%нижчий за Молдову, що є суттєвою різницею.

Статистичні данні середньомісячної заробітної плати країн свідчать про те, що по відношенню з країнами-сусідами Україна також залишається аутсайдером. Це знову ж таки пояснює чому працівники недостатньо мотивовані на підприємствах, оскільки навіть всі країни-сусіди пропонують значно кращі умови для свого населення.

Розглянемо країни з найвищим рівнем заробітної плати у 2019-ому році та порівняємо ці показники з показниками України.

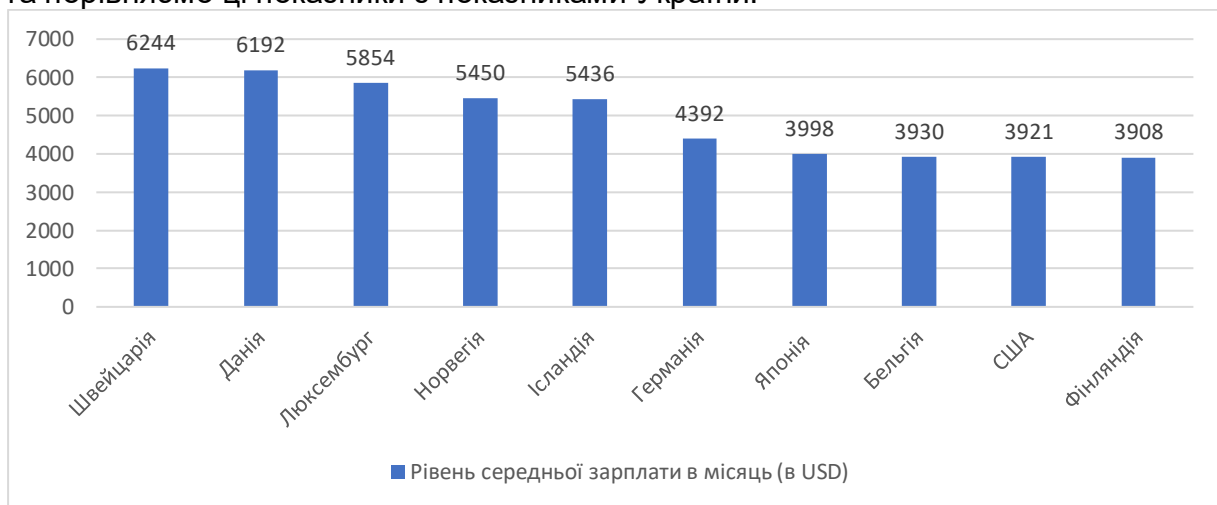


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата країн з найвищим рівнем заробітної плати за 2019-й рік в доларах [2]

Показник середньої заробітної плати України в місяць в доларах у 2019 році (рис. 1) складав – 332,3 долара. Що в порівнянні з лідером (рис. 2) по середньомісячній зарплаті – Швейцарією, складає різницю в 5911,7 долари і навіть в порівнянні з найнижчою в рейтингу країною - Фінляндією, показник складатиме достатньо значну прірву в 3575,7 долара.

Отже, зрозуміло чому населення працездатного віку так прагне виїхати з України, адже, саме оплата праці є основним важелем при виборі місця роботи. Тому треба почати роботу з відтворення кваліфікованого трудового потенціалу України, формуючи внутрішні джерела мотивації соціально-економічної діяльності кожної працездатної людини. Доцільно поступово й наполегливо формувати і утверджувати в українському суспільстві такі морально-етичні цінності, які би правильно оцінювали ідеї розвитку творчої діяльності, самоорганізації ділового потенціалу та здібностей людини, її прагнення до примноження власних та суспільних благ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Шевчук П. (2015) Забезпечення рівня вартості відтворення робочої сили в Україні Науковий вісник. 15 “ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ”
http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnyk15/fail/Shevchuk.pdf
 [2] Міністерство фінансів України (2021) <https://minfin.com.ua/ua/>

Борданова Л.С.
к.е.н., ст. викладач,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Бірюкова В.С.
студент гр. УП-91, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ КАДРІВ

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від великої кількості певних чинників. Разом з тим, маю зазначити, що ефективний та сучасний підбір персоналу, що є одним з найважливіших завдань кожного підприємства, забезпечує високу ймовірність досягнення всіх цілей та успішної діяльності підприємства.

На сьогоднішній день існує гостра проблема з неефективними, застарілими та неетичними методами підбору кадрів. Все більше керівників воліють залучити та втримати на своєму підприємстві цінних кадрів, але з кожним днем зростає конкуренція, яка є досить високою. Сучасний стан ринку праці в наш час користується досить високим попитом, адже чим більше з'являється нових фірм, підприємств та компаній – тим більше з'являється робочих місць. А це означає що кожне підприємство буде зосереджена на тому, щоб бути кращими за своїх конкурентів.

Існують так звані неетичні методи підбору персоналу. Такими методами називають такі технології як «агресивний» рекрутинг, залучення до роботи окремих відділів компаній-конкурентів та окремих найцінніших працівників. Через використання таких методів більшість працівників, яких було залучено до роботи на новому підприємстві таким не досить ефективним шляхом, звільняються через некомфортне почуття та шукають роботу в іншому місці. І таким чином кількість вакансій зростає, а кількість безробітних зростає. Саме тому існує проблема зайнятості та ринку праці. Тобто виникають проблеми зайнятості робітників та ринку праці.

Тому почнемо з огляду ринку праці України за період 2015-2019 рр., а саме - з аналізу динаміки кількості зайнятих працівників.



Рисунок 1 Динаміка зайнятих працівників України, тис. осіб.[1].

Згідно за даними показниками станом на 2015 рік кількість зайнятого населення України складало 5890 тис. осіб. В 2016 році показники зменшились на 1,5%, але в послідуєчих роках показники змінились в кращу сторону та мали чітку тенденцію до зростання.

У 2017 році, в порівнянні з 2016 роком кількість зайнятих осіб зросла на 2%, а у 2018 показник збільшився до 5959 тис. осіб, що є доволі відчутним позитивним показником.

В 2019 році кількість зайнятих працівників України – найбільша. Вона складає 6408 тисяч осіб, що більше за показник 2018 року на 7%. Тобто з урахуванням погіршення стану з зайнятістю у 2014 році з 2015 року і до 2019 кількість зайнятого населення зросла 8,7%, що становить різницю майже в 520 тисяч українців. В цілому показники є задовільними, але проблеми з залученням кадрів на підприємства присутні, адже до 2019 року кількість зайнятих осіб мала дуже низькі показники.

Для більш детального аналізу проблеми та якісніших висновків перейдемо до аналізу кількості безробітних України в той самий період.

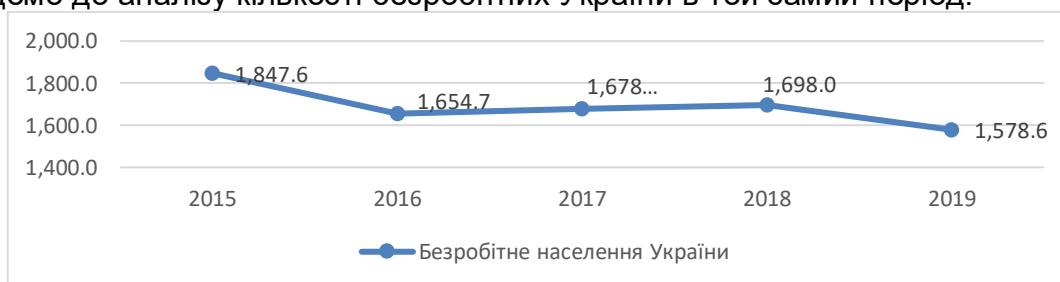


Рисунок 2 – Безробітне населення України за період 2015-2019 рр. [2].

Як бачимо, за даними Міжнародної організації праці у 2015 році безробітне населення в віці 15-70 років є найбільшим показником та складає майже 1848 тис. осіб. Така кількість безробітного населення говорить про те, що більше 4% населення України не було задіяно в роботі на підприємствах, організаціях та фірмах. У 2016 році кількість безробітних осіб різко впала, та стала менше майже на 200 тис. осіб та становить 1655 тисяч, що на 10,4% менше за попередній рік. В період з 2016 по 2018 роки кількість незайманих осіб майже не змінилась, а лише трохи збільшилась та станом на 2018 рік показник складав рівно 1698 тис. осіб. Після цього у 2019 році безробіття різко знизилось до 1579 тисяч осіб, тобто на 14,6%, що є найменшим показником за досліджувані роки. Загалом, графік показників безробітного населення України за період 2015-2019 рр. має не зовсім чітку тенденцію до спадання та знизився з майже 1850 тис. осіб до 1580 тисяч, тобто на 15%, що в цілому є досить хорошим результатом. Адже кількість людей, які отримали роботу, збільшилась приблизно на 270 тисяч осіб. Це говорить про те, що підприємства стали більш ефективно використовувати професійний підбір кадрів. Розсудливість та раціональність в процесі наборі та відборі персоналу вкрай важливі, адже це потрібно перш за все для залучення цінних кадрів з метою використання максимальної ефективності праці. Отже, проаналізувавши данні по кількості зайнятого населення та кількості безробітних, робимо висновок що кожен четвертий з працездатного населення є економічно неактивним. Тобто 25% людей працездатного віку не мають місця роботи або працевлаштовані неофіційно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Міжнародна організація праці (МОП). (15.04.2021) *Кількість зайнятих працівників в Україні*. <https://dsp.gov.ua/mizhnarodna-orhanizatsia-pratsi-mop>

[2] Державна служба статистики. (15.04.2021). *Кількість безробітного населення України*. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Борданова Л.С.

к.е.н., ст. викладач

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Засядатєльєва Я. О.

студент гр. УП-91, ФММ,

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах головним чинником економічного зростання вважається якість робочої сили. Саме розвиток персоналу сприяє збільшенню доходів організації. Тобто правильно організований та висококваліфікований персонал забезпечує довгостроковий успіх компанії. Для цього треба не тільки звертати увагу на правильний підбір персоналу, а ще займатися навчанням та розвитком робітників. Ефективність підприємства на 70 % залежить від рівня кваліфікації працівників, тому в нашій країні кожні 5 років проводять підвищення кваліфікації.

Багато вітчизняних та закордонних вчених визначали сутність поняття «розвиток персоналу», з них: Л.М. Черник, В.Р. Веснін, А. Я. Кібанова, В. Я. Брич, О. Я. Гугул, В.М. Гриньова, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов та інші.

В. М. Данюк розглядає розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1, с. 148].

Савченко В. А. під інвестиціями на розвиток персоналу організації розуміє витрати, спрямовані на професійне навчання, виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійне просування та планування трудової кар'єри, а також формування резерву тощо [2, 264]. Журавльова І. В. та Кудлай А. В. говорять, що інвестиції у розвиток персоналу це такі дії, що призводять до підвищення кваліфікації та здібностей працівників, тобто і збільшується продуктивність праці.

Тобто для зростання продуктивності праці, ефективності, збільшенню прибутку та висококваліфікованих робітників треба проводити навчання та розвиток персоналу.

Професійне навчання працівників може здійснюватися: на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, у роботодавця, в установах, в організаціях.

Інвестиції в розвиток персоналу можна поділити за характером витрат на безпосередні та опосередковані. До безпосередніх відносять інвестиції організації на виробничу адаптацію, професійне навчання, атестацію і планування трудової кар'єри персоналу. До опосередкованих витрат відносять інвестиції на створення високопродуктивних робочих місць чи скорочення ручної праці, тобто ті, що стосуються розвитку персоналу, але не напямую.

Кожна країна та кожне підприємство виділяють різні кошти на розвиток підприємства. В більшій частині вони залежать від економічного розвитку країни перебування, тобто витрати зарубіжних підприємств є набагато більші, ніж

вітчизняних підприємств на розвиток персоналу. В Україні витрати на професійне навчання 0,1%, в той час як в США 3-5%, а в Японії 5-10%.

За даними вибірових обстежень витрат на робочу силу, проведених Державною службою статистики України, з 2001 р. по 2018 р. спостерігається негативна тенденція у фінансуванні професійного навчання працівників: витрати на професійне навчання, які і так були низькими, зменшилась з 0,3% до 0,1% (таблиця 1).

Таблиця 1

Середньомісячні витрати на професійне навчання одного працівника в Україні

	2001 р.		2006 р.		2010 р.		2014р.		2018 р.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Загальна сума витрат на одного працівника	553,8	100	1691,98	100	3754	100	5297	100	11268	100
витрати на професійне навчання	1,66	0,3	3,38	0,2	7,51	0,2	6	0,1	14	0,1

Якщо аналізувати середньомісячні витрати підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника по групах підприємств за їхнім розміром у 2018, то можна зробити висновок, що найбільші витрати у підприємств, де 1000 і більше працівників (21 грн.), на другому місці підприємства з чисельністю 500-999 од. персоналу (14 грн.), а найменші витрати коли працюють 10-49 працівників (9 грн.).

Аналіз витрат застосовується для вибору одного, найменш дорогого з варіантів проекту розвитку персоналу, що забезпечує виконання поставлених завдань.

Види витрат на професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу:

- на матеріальну підтримку робітників, які навчаються на курсах, тренінгах з відривом від виробництва;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців, викладачів й інструкторів навчально-курсівих комбінатів системи професійного навчання на виробництві;
- пов'язаних з направленням робітників, які є у списках підприємств, для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;
- витрати на утримання курсів, що перебувають на самостійному балансі, навчальні та інші затрати, пов'язані з навчанням у них працівників з відривом і без відриву від виробництва;
- на відпустку, керівникам та фахівцям для складання іспитів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва[4].

А для того, щоб витрати на розвитку персоналу були ефективними на підприємстві треба визначити такі принципи системи управління:

- взаємозв'язок затратних та результативних показників заходів з розвитку персоналу;
- взаємозв'язок усіх показників , що характеризують персонал підприємства;
- забезпечення правдивості та несуперечності інформації;

- формування такої системи збору та аналізу інформації яка дала б змогу аналізувати та передбачати перспективні процеси [5, с. 243].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.(2004) Менеджмент персоналу: Навч. Посіб. КНЕУ — 398 с.
- [2] Савченко В. А. (2005) Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ– С. 262-273.
- [3] Державна служба статистики України Статистичний збірник Витрати на робочу силу за 2014р: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/10/zb_vrs2018.pdf
- [4] Савченко В.А. (2002) Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ– 351 с.
- [5] Хаджинов І. В. (голова) та ін. (2020) Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Том 1. Вип. 12. Т. 1. - 283 с.

Клименко Я.В.

*студентка групи АМ-01, ФСП,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ЗМІНИ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Весна 2020 року стала відправною точкою для нових умов життя суспільства в усьому світі, а разом з тим змінила функціонування економік навіть високорозвинених держав. Безліч обмежень та заборон задля врятування мільйонів життів стали перешкодою для діяльності різноманітних підприємств, особливо для тих виробників, чиї товари та послуги не є першою необхідністю. Внаслідок пандемії COVID-19та введених карантинних заходів швидкими темпами відбулося падіння ВВП України, оскільки майже повністю припинили свою діяльність такі галузі як роздрібна торгівля, авіаперевезення, готельний та ресторанний бізнес, а також до цього переліку варто додати і сферу культури тощо. Власне, така ситуація призвела до зменшення обсягів надходжень до державного бюджету. Пандемія змусила органи державної влади переглянути законодавство для того, щоб мінімізувати збитки як державного сектору економіки, так і приватного. Зокрема, виникла необхідність у змінах Податкового кодексу України, оскільки саме його положення регулюють процедури надходжень до держбюджету. Під час дослідження маємо виявити тих суб'єктів економіки, на яких вплинули ці зміни, та розкрити, яким чином та за допомогою яких засобів.

На час карантину набрали чинності такі нормативно-правові акти як Закон України від 17 березня 2020 року № 530-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» (далі – **Закон № 530-IX**), а також Закон України від 17 березня 2020 року № 533-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» (далі – **Закон № 533-IX**)[1]. Ці нормативно-правові акти передбачають «податкові канікули», тобто законодавчо закріплений термін, упродовж якого окремі галузі підприємництва

або окремі суб'єкти економічних відносин звільняються від сплати певних податків або податків загалом [2]. Хоча таке поняття як «податкові канікули» в чинному законодавстві не закріплене, сьогодні воно широко використовується внаслідок настання специфічних умов функціонування певних груп підприємств.

З настанням карантинних обмежень тимчасово звільнилися від оподаткування ПДВ ввезення, тобто імпорт, в Україну лікарських засобів, медичних виробів та обладнання. Це саме ті товари, які потрібні для запобігання, поширення та ліквідації коронавірусної хвороби. Звільнення від оподаткування ПДВ здійснюватиметься до 01.01.2023, до цього ж терміну без ПДВ буде безоплатно надано необхідні лікарські засоби пацієнтам [2]. На час з 01.03 по 30.04.2020 зміни стосувалися плати за землю. Тобто, в цей період не нараховувався та не сплачувався земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної власності, інакше кажучи за земельні ділянки, що використовуються в господарській діяльності. Фізичні та юридичні особи отримали податкові пільги, проте варто зауважити, що ці зміни не стосуються тих фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності. У випадку, якщо платники плати за землю вже подали декларації, то тепер вони мають право звернутися до відповідного органу з уточнювальними податковими деклараціями з метою зменшення податкових зобов'язань у період з березня по квітень 2020 року. Така ж сама процедура (подання уточнювальних податкових декларацій) стосується оподаткування об'єктів нежитлової нерухомості, відмінних від земельної ділянки [1], [2].

Помітним зниженням податкового навантаження можна вважати зміни, які стосуються встановленого мораторію на проведення документальних та фактичних перевірок [1]. Але це не означає, що контроль зникне навіть тимчасово, оскільки відстрочення виконання зобов'язань не поширюється на документальні позапланові перевірки щодо бюджетного відшкодування ПДВ, у тому числі і на камеральні перевірки. Щодо останніх, то вони проводяться у приміщенні контролюючого органу виключно на підставі даних, зазначених у податкових деклараціях (розрахунках) платника податків, та даних системи електронного адміністрування податку на додану вартість (даних органу, що здійснює казначейське обслуговування бюджетних коштів, в якому відкриваються рахунки платників у системі електронного адміністрування податку на додану вартість, даних Єдиного реєстру податкових накладних та даних митних декларацій), а також даних Єдиного реєстру акцизних накладних та даних системи електронного адміністрування реалізації пального (п.п. 75.1.1 п. 75.1 ст. 75 Податкового кодексу України) [3].

Щодо декларації суб'єктів підприємницької діяльності за 2019 рік, то спостерігаються значні полегшення, оскільки майновий стан тепер надається до 01.07.2020, а власне, зобов'язання сплатити суму податків встановлене до 01.10.2020 року. Що стосується штрафів та санкцій, то вони не будуть застосовуватися протягом березня-квітня 2020 року, крім окремих випадків, серед яких:

- 1) порушення вимог до договорів довгострокового страхування життя чи договорів страхування в межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема, страхування додаткової пенсії;
- 2) відчуження майна, що перебуває у податковій заставі, без згоди контролюючого органу;

- 3) порушення правил обліку, виробництва та обігу пального або спирту етилового на акцизних складах, що застосовуються на загальних підставах;
- 4) порушення нарахування, декларування та сплати податку на додану вартість, акцизного податку, рентної плати[1].

Варто згадати і про єдиний соціальний внесок (ЄСВ), від нарахування та сплати якого звільнилися фізичні особи – підприємці, особи, які провадять незалежну професійну діяльність, та члени фермерського господарства. Але існує важливий нюанс: люди, які мають найманих робітників все одно мають сплачувати податки на заробітну плату. Незважаючи на те, що зміни передбачають мораторій на штрафи, після завершення встановленого терміну уповноважені органи можуть вимагати оплату, тому варто зважати і на цей факт. Не менш важливим є питання стажу. В умовах пандемії в Україні він включається до страхового стажу самозайнятим особам, яких звільнили від нарахування та сплати ЄСВ[2].

Упродовж останніх 4 років макроекономічні показники нашої держави зростали, а на початку 2020 року Україна мала відносно збалансовану економічну ситуацію. Але світова пандемія внесла корективи не на нашу користь в усі сфери життя, в тому числі й в економічну. Власне, і зміни Податкового кодексу України стали вимогою часу. Регламентовані нормативно-правовими актами «податкові канікули» мали на меті допомогти приватному сектору втриматися на плаву через ряд спрощень та звільнень у сфері оподаткування. Так, відновлення бізнесу буде дуже повільним та поступовим, але саме ці зміни податкового законодавства сприятимуть пришвидшенню цього процесу. В подальшому необхідно спостерігати, як втілюватимуться в життя прийняті нововведення, та аналізувати практичну сферу, досліджуючи проблемні питання виконання встановлених змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1]Державна податкова служба України. (2021). *Податкові зміни у законодавстві на час карантину*. <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/413720.html>

[2] ЛІГА:ЗАКОН. (2021). *Податкові канікули: які податки дозволено не платити*. https://urliga.ligazakon.net/ua/news/194307_podatkov-kankuli-yak-podatki-dozvoleno-ne-platiti

[3]ЛІГА:ЗАКОН. (2021).*Податкові канікули для ФОП під час карантину*.https://biz.ligazakon.net/analitics/193914_podatkov-kankuli-dlya-fop-pd-chas-karantinu

Кошова І.О.
студентка гр. УП-91, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Борданова Л.С.
к.е.н., ст. викладач,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ЗАРОБІТНА ПЛАТА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація крайне важлива для того, щоб підтримувати продуктивну роботу працівників на підприємстві. Основним мотиватором та стимулом для ефективної та високо результативної роботи працівників на підприємстві є заробітна плата. Адже зараз основною проблемою для підприємств є втрата цінних кадрів за рахунок недостатнього стимулювання та мотивування своїх працівників в першу чергу через недостатню оплату праці задля забезпечення комфортного життя своїх працівників. Щоб надати якісне розуміння цьому явищу розглянемо статистичні данні Державної служби статистики України.

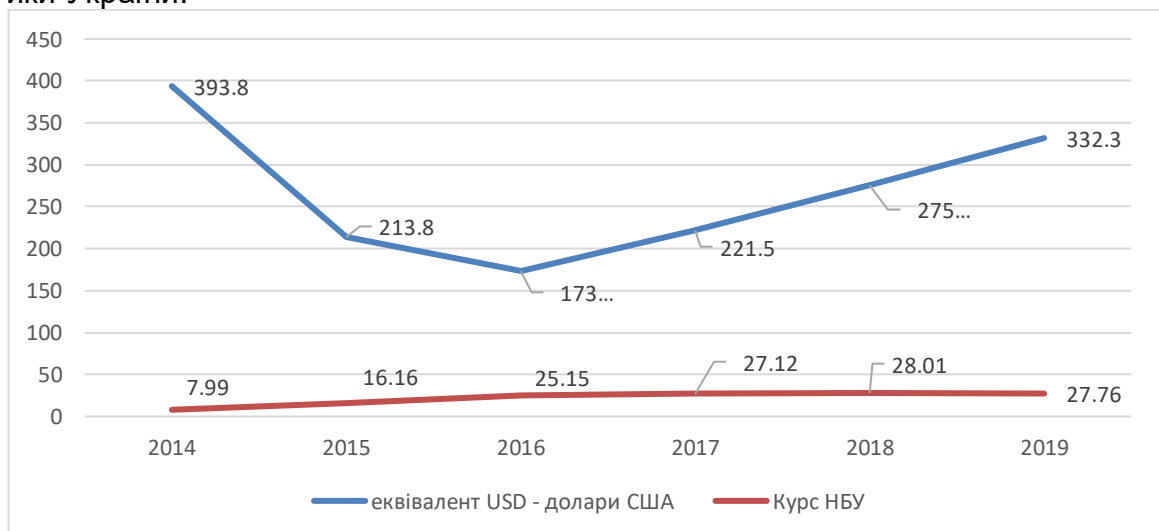


Рис. 1. Середньомісячна заробітна плата в Україні за 2014-2019 рік в доларах [1]

У період з 2014 року по 2016 рік в Україні спостерігався різкий спад середньої заробітної плати з позначки в 393,8 долара вже в 2016 сягнула найнижчої критичної позначки в 173,4 долари. Починаючи з 2016 року по 2019 рік стабільно йде вгору, а курс в свою чергу стабілізується, що має позитивний наслідок для заробітної плати. Але слід зазначити, що не дивлячись на стабільне позитивне зростання в 2019 році заробітна плата не досягла тої позначки, яка була в 2014 році, адже порівнюючи з першим аналізованим роком вона склала показник на 61,5 долара менше.

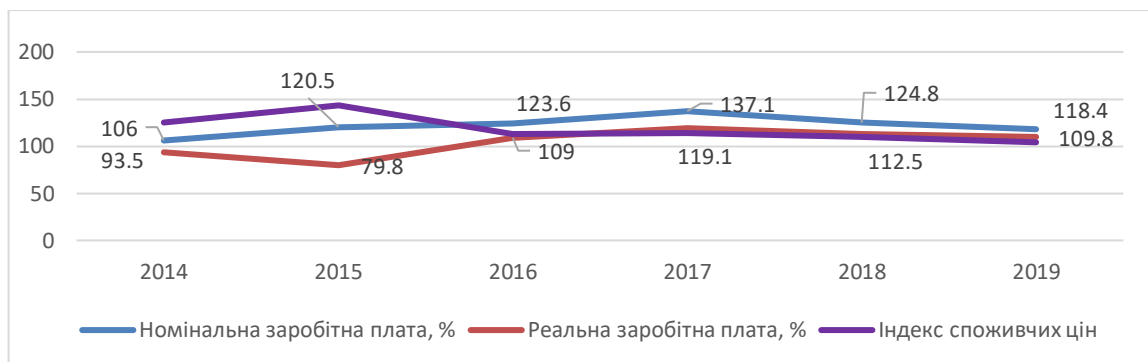


Рис. 1. Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати, індексу споживчих цін за 2014-2019 рік [2]

Розмір реальної заробітної плати залежить від величини індексу споживчих цін і номінальної заробітної плати. Таким чином, ми можемо спостерігати, що в 2015 році реальна заробітна плата пішла на спад, в той час, як номінальна заробітна плата та індекс споживчих цін зростають. Це пов'язано з тим що ціни на товари і послуги зростали швидше, ніж номінальна заробітна плата. Далі в 2016 році ми бачимо збільшення реальної заробітної плати в той час, як індекс споживчих цін йде на спад. Варто відмітити рівноцільність цих змін, оскільки реальна заробітна плата зросла на 29,2%, коли індекс інфляції навпаки йде на спад в розмірі 30,9%. В той же час номінальна заробітна плата, як і реальна також зростає. В наступному році реальна заробітна плата зростає на 13,5% разом з номінальною зарплатою, яка збільшується на 10,1%, також стає більшим індекс споживчих цін, але відхилення від попереднього року є незначним лише на 1,3%. Таким чином, в 2017 році всі показники зростають, найбільше зросла номінальна заробітна плата, а найменше індекс споживчих цін. У 2018 році реальна заробітна плата зменшується на 6,6%, в той же ж час зменшується й номінальна зарплатня на 12,3%, також йде на спад індекс споживчих цін, він зменшується на 3,9%. Отже, знову всі аналізовані показники йдуть на спад, в той час найменше зрушення спостерігається в індексі інфляції, а найбільше зменшується номінальна заробітна плата. В наступному році всі показники також йдуть на спад, таким чином, реальна заробітна плата зменшується на 2,7%, а номінальна зарплата спала на 6,4%, в той же час індекс споживчих цін спадає на 5,7%. Таким чином, найбільший спад спостерігається по відношенню до номінальної заробітної плати, а найменші зрушення відбуваються в реальній зарплаті.

Отже, можна дійти висновку, що з 2014 по 2016 рік, в той час, як реальна заробітна плата зростає чи спадає індекс споживчих цін робить повністю протилежне, тобто спостерігається зворотна залежність. Так вже з 2017 по 2019 рік індекс інфляції та реальна заробітна плата стають прямо залежними, тобто коли зростає чи спадає один з цих показників другий робить прямо пропорційне йому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

[1] Міністерство фінансів України (2021) <https://minfin.com.ua/ua/>

[2] Державна служба статистики України. (2021). Звіт про результати діяльності Державної служби статистики України за 2019 рік. http://www.ukrstat.gov.ua/zvit/zvit/zvit_DCC_2019.pdf

Козлов Є.А.
студент групи УП-71, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД»

Головним критерієм успішності будь-якого підприємства є висококваліфікований персонал, що володіє певним досвідом. Для успішного розвитку підприємства, необхідно не тільки грамотно і раціонально використовувати свої кадри, але і вміти удосконалювати їх, навчати, мотивувати, об'єднувати. Кадрова політика призначена для створення дружнього, кваліфікованого трудового колективу, який найкращим чином сприяв би об'єднанню цілей компанії і працівників. Головним об'єктом кадрової політики, безумовно, є персонал компанії.

Ефективність роботи компанії безпосередньо залежить від раціональності використання трудових ресурсів, їх кваліфікації, правильної розстановки на займані посади та управління ними, все це впливає на продуктивність праці.

Кадрова політика в сучасному підприємстві є визначальним і вирішальним фактором в успішності і конкурентоспроможності підприємства. Кадрова політика при правильному використанні не тільки може ефективно контролювати ситуацію на сьогоднішній день, але і моделювати її розвиток на середньострокові і довгострокові періоди, приймаючи при цьому відповідні заходи. Маючи гнучкість, вона може адаптуватися, змінюватися і підлаштовуватися під зміни потреб підприємства і реагувати на зовнішні фактори, приймаючи потрібні рішення по роботі з персоналом [2].

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування і налічує понад 35 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший заклад МакДональдз у країні. 14 лютого 2011 року у цьому ж закладі було відкрито перше в Україні МакКафе – кав'ярню міського типу з широким асортиментом кави та десертів.

Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено близько 225 мільйонів доларів [1].

Проведемо аналіз чисельності працівників та динаміки її зміни. Середньооблікова чисельність штатних працівників ПП «МакДональдс Юкрейн ЛТД» становила в 2019 році 10775 осіб, а фактичний розмір фонду оплати праці склав 294546 тис. грн., що вище 2018 року. Збільшення фонду оплати праці виникло в наслідок збільшення об'ємів виробництва.

Як бачимо, плинність персоналу у 2019 році зменшилася, порівняно з 2017 базовим роком, на 25,05%. У 2019 році було на 23,45% менше звільнень, та більше було прийнято нових кадрів. Отже, проведений аналіз засвідчує низький рівень плинності кадрів.

Таблиця 1

**Рух персоналу на досліджуваному підприємстві ПІІ «МакДональдс
Юкрейн ЛТД» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	
				Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10549	10658	10775	226,00	2,14
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	412	450	517	105,00	25,49
Вибуло працівників протягом р., осіб	145	115	111	-34,00	-23,45
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	3,905583	4,222181	4,798144	0,89	22,85
- зі звільнення	1,374538	1,079002	1,030162	-0,34	-25,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,137454	0,107090	0,103016	-0,034	-25,05
Коефіцієнт загального обороту	2,84138	3,91304	4,65766	-1,81628	63,81

Джерело: [1].

Проведемо аналіз ефективності використання робочого часу.

У 2017 році фонд робочого часу на одного працівника був найбільшим. Кількість відпрацьованих днів всіма працівниками коливається, оскільки даний показник залежить від непередбачуваних обставин (кількість відпусток, лікарняних, відгулів тощо). Загальний фонд робочого часу зменшився у звітному році, порівняно з 2017. Це пов'язано зі зменшенням кількості відпрацьованих днів та зменшенням середньої тривалості робочої зміни.

Як бачимо показники, що пов'язані з персоналом почали зростати в аналізованих роках, це означає, що кадрова політика на даному підприємстві покращилась за останні роки.

Для компанії «МакДональдс Юкрейн ЛТД» вдосконалення кадрової політики є важливим стратегічним пріоритетом. Це пов'язано із розумінням, що успіх залежить від того, наскільки персонал сповідує системні цінності, такі як відповідальне ставлення до службових обов'язків, відданість компанії, дотримання корпоративної культури і корпоративної етики, здоровий спосіб життя, тощо.

Таблиця 2

**Динаміка ефективності використання фонду робочого часу працівників
ПІІ «МакДональдс Юкрейн ЛТД» за 2017 - 2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
Фонд робочого часу загальний, людино-годин	24494778	21742320	22255962,5	19764	120216	100452

Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	10549	10658	10775	109	226	117
Середня тривалість робочого дня, год	9	8,5	8,5	-0,5	-0,5	0
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	258	240	243	-18	-15	3
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2322	2040	2065,5	-282	-256,5	15,5

Джерело: [1].

Вдосконалити кадрову політику на даному підприємстві можна наступними шляхами:

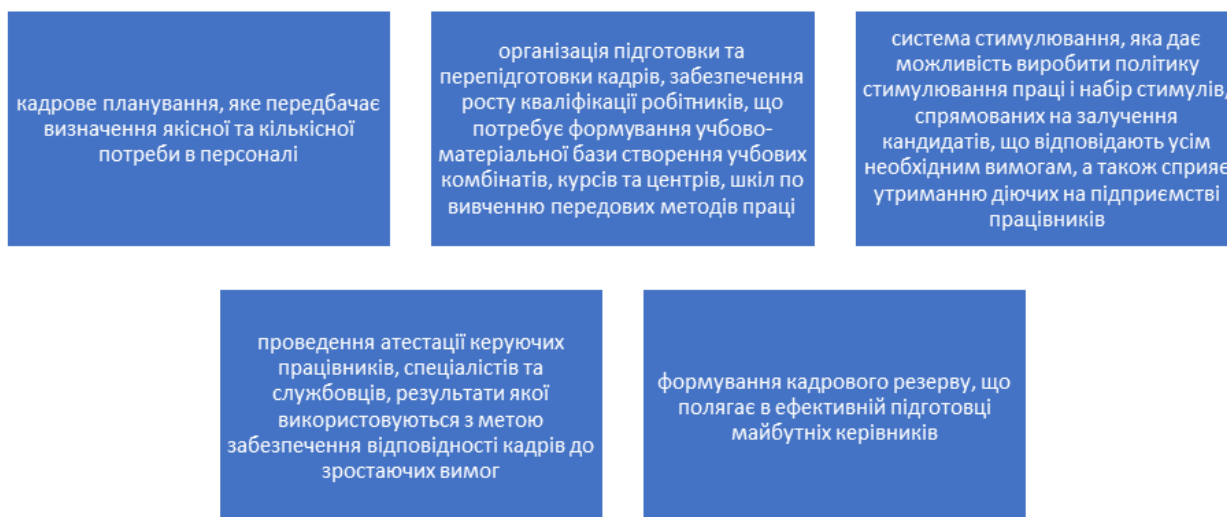


Рис. 1. Основні напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Потреба в удосконаленні кадрової політики та постійному внесенні змін в неї виникає тому, що посилюється жорстка конкуренція між закладами та мережами закладів громадського харчування. Щоб не втратити свою ринкову позицію компанія постій повинна аналізувати свої слабкі сторони та використовувати наявні можливості в тому числі змінюючи свої відносини з персоналом. Дане питання потребує постійного подальшого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. МакДональдз Україна – офіційний сайт –(2021). <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>
2. О. В. Сардак. Л. В. Балабанова.(2011). Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. – 468 с.

Крюкова Т.В.
*студентка гр.УП-71, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Необхідність удосконалення політики регіонального розвитку в Україні зумовлена зміною глобальних тенденцій економічного розвитку та вичерпанням потенціалу традиційних факторів зростання конкурентоспроможності регіонів на національному та глобальному рівнях. У таких умовах існуючі механізми регулювання регіонального розвитку не змогли вирішити проблеми соціально-економічного розвитку окремих територій та подолати структурні дисбаланси економіки регіонів.

У зв'язку з недостатнім обґрунтуванням розвитку та дослідження політики зайнятості в умовах модернізації економіки, впливає, що подальші рішення вимагають розробки ефективних механізмів проведення такої політики на державному, регіональному рівнях, а також, обґрунтування пропозицій щодо неоіндустріальної модернізації економіки регіонів України, що підвищить їх конкурентоспроможність[1].

Враховуючи ефективність структурних процесів в економіці країн-членів ЄС, доцільно, зокрема, вивчення механізмів реалізації регіональної політики структурної модернізації та формування пропозицій для України щодо впровадження кращих зразків досвіду в цій галузі, що безпосередньо впливає на формування актуальності досліджуваного питання.

Підходячи до оцінки ринку праці України, спираючись на наукові та статистичні джерела, підкреслюємо, що в нашій державі сьогодні можна виділити його характерні особливості:

- надлишок робочої сили над попитом;
- зниження зайнятості у сфері суспільного виробництва;
- зростання незайнятого населення;
- наявність значної частки нерегульованої зайнятості;
- зростання прихованого та молодіжного безробіття;
- наявність дисбалансу професійної та кваліфікаційної структури робочої сили;
- еміграція висококваліфікованої робочої сили;
- недоліки правових норм організаційно-економічних механізмів, що регулюють трудові відносини тощо.

Підкреслюємо, що трансформацію політики зайнятості, перегляд колишніх стереотипів і необхідність вироблення комплексного підходу до вивчення критеріїв зайнятості, у даному випадку, викликала саме криза соціальної держави. Тому, наразі, перед нашою державою стоїть непросте завдання – створити модель, засновану на впливі на ринок праці як стихійних ринкових сил так і державного регулювання.

Особливої уваги у контексті даного дослідження потребують фактори впливу на зайнятість населення (рис. 1.).

Залежно від тих чи інших факторів впливу, визначаються сфери регулювання зайнятості, до яких відносяться державні, регіональні та місцеві

заходи, що підвищують (зменшують) попит або пропозицію на працю, структуру попиту і пропозиції на працю, і спрямовані на зближення відповідності попиту і пропозиції на працю.



Рис. 1. Фактори впливу на зайнятість населення України[3].

В даний час регулювання ринків праці впливає на низку економічних факторів, головним чином макроекономічних особливостей, шляхом:

- зниження виробництва;
- структурних змін в економіці, а саме – в промисловості, сільському господарстві;
- падіння інвестицій;
- жорсткої фінансово-кредитної політики;
- розвитку малого бізнесу;
- демографічного чиннику, що визначає чисельність населення, природний і механічний рух, чисельність економічно активного населення тощо.

При цьому ефективній зайнятості перешкоджають соціальні чинники, до яких відносимо: незадовільні умови праці на робочому місці, низьку заробітну плату, недотримання професійного та кваліфікаційного рівнів працівників потребам економіки і ринку праці. В результаті усіх соціально-економічних

процесів, які відбуваються у нашій державі, в цілому склалася парадоксальна ситуація, коли ринок праці швидше регулюється попитом здобувачів, переваги яких дисонують з вимогами роботодавців до висококваліфікованого трудового потенціалу, адекватних потреб економіки і технологій сучасного виробництва [3, с. 77-80]. Причинами такого стану є руйнування і несправність діючого механізму державного порядку, розпорошення адміністративних, фінансово-матеріальних, людських ресурсів сфери освіти через велику мережу навчальних закладів.

Враховуючи сказане, зауважуємо, що проблема організаційно-регуляторного впливу владних структур на зайнятість населення через узгодження законодавчо-нормативної бази, гнучкого поєднання економічних, фінансових, організаційних, освітніх та інших інструментів регулювання, наразі є досить актуальною. Відповідно, стратегія реалізації політики зайнятості має стосуватись в однаковій мірі і компетенції всіх рівнів – від підприємства до держави, оскільки тактичні рішення мають відображатись у руслі виробленої стратегії, сприяючи забезпеченню її реалізації. Однак, форми стратегічних і тактичних рішень різні: перша повинна здійснюватися на основі розробки методів прогнозування та аналізу Загальнодержавної програми зайнятості, а друга – шляхом моніторингу трудових відносин в регіоні і на підприємствах, а також шляхом розробки актуальних заходів з реалізації Загальнодержавної програми зайнятості на мікрорівні. Результати тактичних дій на мікрорівні повинні бути прийняті на макрорівні для огляду програми зайнятості [4, с. 128]. Такий підхід дозволить цій системі діяти ефективно і злагоджено, одночасно реалізуючи основні національні цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Васильченко В.С. (2003). *Державне регулювання зайнятості*. К. : КНЕУ. 252 с
- [2] Грішнова О.А. (2012) *Економіка праці та соціально-трудова відносини*. К. Знання. 559 с.
- [3] Таршина, О. С. (2006) *Державна політика регулювання зайнятості*. Економіка & держава. 2006. №1. С.77-80.
- [4] Лібанова, Е. (2008) *Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства*. Економіка України. 2008. №10. С.120-136.

Лавріненко Є.А.

УМ-01, ФММ

*Національний технічний університет України
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

БОРОТЬБА З КОРУПЦІЙНОЮ РЕНТОЮ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Наявність значної кількості корупції в Україні підтримує існування впливового шару людей, які надзвичайно зацікавлені у протидії реформам, зокрема розвитку легальної економіки. Адже антикорупційні реформи не лише позбавляють деяких людей величезних доходів, а й погрожують кримінальною відповідальністю та втратою незаконно зароблених грошей.

Боротьба з корупційною орендною платою надзвичайно важлива не лише через необхідність забезпечення верховенства права та розвитку легальної економіки, а й для підвищення ефективності економічної системи. Наявність корупційної орендної плати спотворює структуру конкуренції, змушуючи фірми використовувати адміністративні та управлінські конкурентні переваги замість покращення якості, зменшення витрат чи поліпшення маркетингу. Як результат, ефективність економіки низька і зростає дуже повільно.

Згідно з дослідженням МВФ, грошовий вимір хабарництва становить приблизно 1,5 трильйони доларів. на рік, або близько 2% світового ВВП. Вважається, що загалом економічні та соціальні втрати від корупції можуть бути ще більшими. В Україні ця проблема особливо гостра: у рейтингу кланового капіталізму за версією TheEconomist у 2016 році наша країна посіла п'яте місце серед найбільш постраждалих від цього явища. [1]

Н. Абрамс і С. Фіш підкреслюють, що за останні 25 років західні донори влили в Україну мільярди з двома головними цілями: допомогти країні побудувати незалежну, конкурентоспроможну ринкову економіку і закласти законодавчу та нормативну базу для верховенства права. Однак ці дослідники підозрюють, що ці гроші не допомагають українській еліті працювати над реформуванням країни і вони продовжують її грабувати.

Одним із головних завдань реформ було проголошення боротьби з корупцією.

Справді, було створено дуже багато антикорупційних структур:

- Національне антикорупційне бюро України
- Національне агентство з питань запобігання корупції
- Спеціалізовану антикорупційну прокуратура
- Національну поліцію України

Однак, попри велику кількість справ проти осіб, яких підозрюють у корупції, частка засуджених за такі злочини досі незначна. Поліпшення в деяких сферах боротьби з корупцією не призводить до значного прогресу за індексу сприйняття корупції - TransparencyInternational. [2]

Створення нових та укомплектування старих правоохоронних органів, а також розширення повноважень правоохоронних органів недостатньо для значного підвищення ефективності боротьби з корупцією. З цим в Україні потрібно боротися не лише правовими, а й соціально-економічними та навіть політичними заходами.

Зокрема, необхідно підвищити відповідальність політиків та державних службовців перед народом України. В цьому контексті корисною може

виявитися практика часткових виборів (за відкритими списками) до представницьких органів влади (кожні два чи два з половиною роки), аби люди могли частіше змінювати політиків, які потурають корупції. Також доцільно запровадити виборність суддів та прокурорів, адже деякі представники цих професій навіть не соромляться приймати вкрай сумнівні рішення та демонструвати рівень життя, що суттєво перевищує рівень задекларованих доходів та статків. [3]

Українському народові потрібен простий і реалістичний механізм ініціювання референдумів, справді дієвий механізм відкликання депутатів і імпічмент вищих посадових осіб, а також президента. Також треба суттєво обмежити недоторканність депутатів та суддів.

Основним економічним заходом для боротьби з корупційною рентою має стати скорочення сфер економіки та державного управління, які породжують нелегальний, неринковий дохід. Перш за все, нам потрібен розвиток конкурентоспроможності системи, детінізація економіки та ефективний захист прав власності. Митницю і податкову слід передавати протягом 5-10 років керівництву відповідних структур у розвинені країни ЄС, оскільки вони мають великий досвід у боротьбі з порушеннями та зловживаннями у цих сферах. Державні підприємства зі значною цінністю та перспективами слід передати авторитетним іноземним компаніям в управлінні. Менш цінні підприємства слід надавати в довгостроковій перспективі здати в оренду або приватизувати. Доходи від використання державою землі та надр повинні бути спрямовані на благо українського народу, а не поселятися в кишенях олігархів, корумпованих чиновників та політиків.

Це також може допомогти змінити процедуру регулювання економіки роботи державних установ, щоб у політиків та державних службовців не було причин вимагання хабарів, і фірма не мала сенсу їх давати. Потрібна комплексна дерегуляція економіки. Існує реальне розв'язання проблем корупції домінують у принципі *Laissez-faire*. Потрібно зменшити кількість державних ліцензій та інших обмежень права займатися тим чи іншим видом економічної діяльності. Де це можливо, бажано переходити від дискреційного управління до автоматично дієвих регуляторів. Коли ж не вдається позбутися дискреційного регулювання, слід надавати дискреційну владу незначній кількості держслужбовців із високими зарплатами та під ретельним контролем. [4]

Зазначені заходи мають створити умови, за яких, з одного боку, формування корупційної ренти в Україні стане не надто дохідним, а з другого боку – дуже ризикованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1, с. 1] *IMF Survey : Fighting Corruption Critical for Growth and Macroeconomic Stability [Electronic resource] / IMF. – 2016. – Access : MATERIALS OF THE XIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND* [http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2016/res051116a .htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2016/res051116a.htm)
- [2, с. 1] *Comparing crony capitalism around the world [Electronic resource] / The Economist. – 2016. – Access :* <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/05/dailychart-2>
- [3, с. 2] *Abrams, N. A. How Western aid enables graft addiction in Ukraine [Electronic resource] / Neil A. Abrams, M. Steven Fish ; Washington Post. – 2016. – Access :* https://www.washingtonpost.com/news/monkeycage/wp/2016/05/05/how-western-aid-enables-graft-addiction-in-ukraine/?utm_term=.991bd5483d2a
- [4, с. 2] *Індекс корупції CPI-2016 [Електронний ресурс] / Transparency International Ukraine. – 2016. – Режим доступу :* <https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2016/>

Михієнко А.А.
студентка гр. УП-81, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

Удовицька Є.А.
к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ІНДЕКС ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ

Сьогодні людський капітал є одним з головних чинників соціально-економічного розвитку не лише окремої країни, а і світу. Зростаючі обсяги інвестицій в освіту, підвищення кваліфікації та навчання на робочому місці, охорону здоров'я зумовлюють актуальність формування оцінки людського капіталу та ефективності капіталовкладень. Людський капітал, як і матеріальний, потребує усвідомленого інвестування, особливістю якого є не лише об'єкт – людина, а і результативність (отримання віддачі).

Для населення країни інвестиції в людський капітал найбільш дієвим засобом підвищення їхніх статків, подолання майнової нерівності, а отже, і зменшення бідності. Економічний інтерес держави у формуванні і розвитку людського капіталу полягає у регулюванні рівня безробіття, збільшення продуктивності країни та забезпеченні економічного зростання. А підприємства зацікавлені у залученні висококваліфікованих працівників, від діяльності яких залежить і ефективність виробництва, і збільшення доходів і прибутків.

Визначення сутності поняття «інвестиції в людський капітал» досліджували такі вчені, як: К. Макконела, С. Брю[1], А.І. Добринін[2], Дж. Кендрік[3], О. Білецький[4] та багато інших. Наприклад, К. Макконел та С. Брю дали наступне визначення: «інвестиція в людський капітал – це будь-яка дія, яка підвищує здібності, кваліфікацію, що впливає на продуктивність праці людини. Витрати, що сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки вони здійснюються з розрахунком на отримання компенсації цих затрат у майбутньому» [1 с. 171].

У рамках «Проекту розвитку людського капіталу», який було створено Світовим банком, було введено індекс, який дозволяє дослідити ступінь розвиненості окремих компонентів людського капіталу у різних країнах.

Такий індекс дає можливість виміряти об'єм людського капіталу, який може розраховувати накопичити дитина, що народилася у 2018 році до свого 18-річчя, з коригуваннями, що виникають під впливом ризиків, пов'язаних з неналежною якістю охорони здоров'я та освіти у країні, в якій він народився. Індекс показує як покращення існуючих результатів у сфері освіти та охорони здоров'я впливає на продуктивність праці наступного покоління робочої сили.

Розглянемо даний показник на прикладі країн, що входять у топ-10 за даним показником (табл. 1).

У 5 років людина починає здобувати знання та накопичувати їх. Загалом у країнах, що досліджуються, дитина може з 100% ймовірністю дожити до шкільного віку, тільки в Україні, Канаді та Гонконзі цей показник 99%.

Якість освіти відображає зведені результати тестування за найбільшими міжнародними програмами оцінок та уніфіковані показники досягнень населення в освіті.

На основі проведених досліджень Світовим банком (СБ) було зроблено висновки, що недоотримання 5-ти років освіти призведе до зниження продуктивності у дорослому житті на 40%, тобто 8% за кожен недоотриманий рік [5].

Якщо взяти середні результати тестування у Сінгапурі – 581, очікувану кількість років у школі 13,9 років та перевести в уніфікований вимір тривалості навчання у школі можна отримати 12,9 років. А різниця між очікуваною тривалістю та уніфікованою: $13,9 - 12,9 = 1$ рік. Саме такій кількості навчання у школі еквівалентне відставання у рівні освіти.

Таблиця 1

Індекс людського капіталу та його компоненти, 2018 рік

Місце	Країна	Виховання до 5 років	Очікувані кількість років навчання у школі	Уніфіковані результат навчання	Тривалість навчання у школі, скоригована на результати навчання	Показник виживання дорослих	Частка дітей до 5 років без затримки зросту	Індекс людського капіталу		
								Нижня межа	Показник	Верхня межа
1	Сінгапур	1	13,9	581	12,9	0,95	-	0,87	0,88	0,9
2	Корея	1	13,6	56,3	12,2	0,94	0,98	0,83	0,84	0,86
3	Японія	1	13,6	563	12,3	0,94	0,93	0,83	0,84	0,85
4	Гонконг	0,99	13,4	562	12,1	0,95	-	0,81	0,82	0,83
5	Фінляндія	1	13,7	548	12,0	0,93	-	0,80	0,81	0,82
6	Ірландія	1	13,7	538	11,8	0,95	-	0,79	0,81	0,82
7	Австралія	1	13,8	524	11,6	0,95	0,98	0,79	0,8	0,81
8	Швеція	1	13,9	525	11,7	0,95	-	0,79	0,8	0,81
9	Нідерланди	1	13,8	530	11,7	0,94	-	0,79	0,8	0,81
10	Канада	0,99	13,7	537	11,7	0,94	-	0,79	0,8	0,81
50	Україна	0,99	13	490	10,2	0,81	0,61	0,61	0,65	0,68

Побудовано автором на основі [5]

Найменше відставання рівня освіти в Сінгапурі – 1 рік, Гонконзі та Японії - 1,3, а найбільше в Україні – 2,8 років, а також Швеції та Австралії – 2,2 роки. Але загалом за досліджуваними країнами ця різниця знаходиться в інтервалі від 1 до 3 років: Корея – 1,4, Фінляндія – 1,7 роки, Ірландія – 1,9 роки, Нідерланди – 2,1 роки, Канада – 2 роки.

Останнім компонентом, що використовується при розрахунках індексу людського капіталу, – це стан здоров'я, оскільки це також є дуже важливою складовою людського капіталу та напряму впливає на продуктивність людини.

Світовий банк використав для даного показника два опосередковані:

- виживання дорослих: частка населення у віці 15 років, які доживають до 60. Він демонструє ряд факторів, що впливають на стан здоров'я

людини та на можливість дожити до 60 років. Показник дає можливість зрозуміти, як ці фактори вплинуть на можливість дитини, що народилася у 2018 році, дожити до 60, якщо не зміниться стан системи охорони здоров'я у країні;

- поширення низькорослості серед дітей у віці до 5 років. Він розраховується на основі даних, щодо кількості дітей, що не страждають низькорослістю з врахуванням 1. За допомогою цього показника СБ вирішив дослідити стан здоров'я немовля та дитини дошкільного віку, оскільки він враховує ризики для повноцінного здоров'я, що матиме вплив у дорослому житті на благополуччя та здоров'я людини.

Дослідники Світового банку розраховали, що збільшення зросту дорослої людини на 1%, збільшує продуктивність на 3,4%.

У таких країнах, як: Сінгапур, Гонконг, Ірландія, Австралія, Швеція, людина має можливість дожити до 60 років з ймовірністю 95%, в Кореї, Японії, Нідерландах та Канаді така ймовірність – 94% та для жителів Фінляндії – 93%. Для України даний показник становить лише 81%.

Загальний індекс людського розвитку показує на скільки народжена у 2018 році дитина зможе бути продуктивною у дорослому житті, якщо не зміниться ситуація з якістю освіти та системи охорони здоров'я. Так в Україні за сучасних умов людина може бути продуктивна в середньому на 65% від того рівня, що могла б мати при повному обсязі отримання знань та повноцінному здоров'ї. А в Сінгапурі така можливість складає 88%. Загалом для країн-лідерів за індексом людського капіталу даний показник знаходиться в інтервалі від 0,8 до 0,88.

Отже, очікувана кількість років навчання у школі не відповідає фактичному рівні отриманих знань, навіть у країн з високим рівнем розвитку людського капіталу. Відставання у рівні освіти говорить про недостатню ефективність та якість освіти у школі, що спричиняє відставання від бажаного рівня, який можна було б досягти при достатньому рівні розвитку системи освіти країни.

Було з'ясовано, що неякісна система охорони здоров'я та освіти, мають, в першу чергу, негативний вплив на продуктивність людини та її доходи. Показник ймовірності дожити до 60-річного віку в Україні говорить про те, що існує ряд проблем та недоліків у доступності та якості медичних послуг, що впливає на стан здоров'я людини та може призвести до смерті, чого можна було б уникнути, звернувши увагу на обсяги інвестування в охорону здоров'я населення та якість послуг. У подальшому буде розглянуто стан ефективності інвестування в людський капітал у країнах, про які було згадано у роботі та визначено особливості даного явища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Макконел, К. Р., & Брю, С. Л. (1992). Экономикс: Принципы, проблемы и политика (2-ге вид., Т. 2). Республика.
- [2] Добрынин, А. И. (1993). Производительные силы человека: структура и формы проявления.
- [3] Кендрик, Дж. (1976). Экономический рост и формирование капитала. Вопросы экономики, (11), 54–56.
- [4] Білецький, О. В. (2013). Людський капітал як стратегічний чинник інноваційного розвитку. Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації: Матеріали науково-практичної конференції, 73–77.
- [5] Проект розвитку человеческого капитала (Доклад о мировом развитии 2019 «Изменение характера труда»). (2019). <http://www.worldbank.org>
- [6] Грачев, С. А. (2016). Инвестиции в человеческий капитал. ВлГУ.

Погребняк А.Ю.

*к.е.н., доцент,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Сімонова Д.Д.

*студентка гр. УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

Торкіна А.С.

*студентка гр. УМ-02, ФММ,
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

АНТИКРИЗОВІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

У багатьох людей процес прийняття рішень відбувається на інтуїтивному рівні або спонтанно, іноді обдуманно, але у керівництві це приймає більш систематизований характер. Саме поняття «рішення» в літературі має декілька трактовок, наприклад як процес, як акт чи результат вибору.

Розглядаючи рішення як процес, що відбувається у декілька етапів, їх можна поділити на три основних: підготовка, прийняття та реалізація рішення. Другий етап характеризується як акт індивідуального чи групового вибору за певними правилами.

Після результату вибору настає початок до дії (план роботи, варіанти проекту тощо). Процес рішення є одним з видів розумової діяльності і проявом деяких рис і волі людини. Існують такі його характеристики:

- вибір із існуючих альтернативних варіантів
- є мета (без неї вибір безцінний)
- необхідність вольового вчинку з боку керівництва

Рішення прийняті у керівництві персоналом можуть бути зроблені на основі економічного аналізу та багатьох розрахунків, і інтуїтивний, котрі економлять наш час, але можуть бути помилковими.

Прийняття рішення є компромісом, бо необхідно у цьому процесі зважувати судження про цінності, розглядати економічні і соціальні фактори впливу, технічну доцільність. Зробити «правильне» рішення – це обирання такої альтернативи, в якій будуть ураховані всі чинники та у результаті буде оптимізована загальна цінність. Іноді необхідно поступитися одній з характеристик (наприклад, надійністю), щоб покращити іншу. Саме цей оптимальний компроміс можна знайти за допомогою наукових методів, математичних методів оптимізації, теорію ймовірностей, теорію корисності. При прийнятті рішень передивляються як кількісні, так і якісні фактори, щоб зробити його правильним і максимально задовольнити свої потреби та інших.

Із настанням 2020 року розпочалися події, які назавжди змінили світ, у подальший час люди житимуть з оглядкою на те, що світова криза може повторитися. Ці проблеми призвели до складностей у прийнятті управлінських рішень для керівників підприємств. Зараз дуже швидко відбуваються зміни, управлінці не можуть так швидко змінювати свій вибір, який був зроблений тяжкими зусиллями за одну мить. У результаті прийняте рішення в період

COVID-19 стає неефективним. Також слід зауважити, що досить частою стала невизначеність та управління стає більш схожим на оперативне.

Пандемія вимагає від підприємств проведення швидкої організації управління персоналом, які допоможуть сформуванню ефективних антикризових рішень. Одними з завдань для створення антикризового менеджменту є: топ менеджмент, управління виробництвом, постачанням і фінансами, маркетингове управління та управління персоналом.

Топ менеджмент має на увазі передбачення певних ризиків щодо стабільності функціонування виробництва. Управління виробництвом, постачанням і фінансами – це регулярне оновлення основних фондів, зіставлення логічних ланцюгів та фінансова стійкість. Маркетингове управління забезпечує масштабування підприємства, стеження за тенденціями ринку, агресивну рекламу та постійне оновлення товарів. Управління персоналом або HR це встановлення корпоративної культури та сучасної системи мотивації.

Також досить актуальною є ідея створення спеціальної групи управління з антикризовою ситуацією в умовах Covid-19. Цей штаб повинен мати вплив на відділи компанії, аби швидко реагувати на зміни, пробувати нові підходи та розробляти ефективні методи подолання проблем, щоб оминати кризову ситуацію.

Перш за все, менеджмент компанії у період пандемії повинен чітко розуміти ситуацію, майбутні наслідки для підприємства, як далі діяти. Треба скласти план стратегічних управлінських дій та заходів на основі прогнозу подальшого розвитку ситуації. Не варто забувати про своїх клієнтів. У період кризової ситуації слід врахувати зміни у поведінці споживачів та намагатися зберегти клієнтську базу підприємства. HR повинні швидко та зрозуміло донести інформацію до персоналу компанії, щодо послідовних антикризових заходів в період Covid-19. Щоб бути сильним та зберегти бізнес у такій нестабільній час, компанії важливо мати змогу опиратися на власних працівників.

Переваги такої антикризової групи в період карантину важко переоцінити. У їх обов'язки входить передбачення та миттєве реагування на проблеми, що можуть виникнути у процесах бізнесу підприємства. Стан проблем повинен бути описаний з урахуванням усіх ризиків для компанії та наданий топ-менеджерам. Такі звіти дозволяють побачити усю картину проблем у кризовій ситуації і, вже на їх основі, центр компанії зможе швидко сформуванню стратегію дій по вирішенню проблем. Повна картина проблем допомагає розпізнати безпосередні та непередбачувані загрози. Тому робота таких штабів дає можливість оцінити загальний стан проблем та розробити алгоритм подальших дій, щоб запобігти їх розвитку.

У зв'язку з пандемією Covid-19, в Україні та у світі вводять обмежені протиепідемічні заходи, які впливають на діяльність підприємств. Зокрема компанії змінюють внутрішній розпорядок, режим роботи та вводять різні антикризові методи, що тягнуть за собою значні економічні витрати [2]. В реальності карантинні умови, викликані SARS-CoV-2 — справжня загроза для виживання бізнесу. Потрібно забути про шаблонні дії та тактики, варто мислити стратегічно; намагатися зберегти власну команду, цінних кадрів, аби не втратити свою конкурентоспроможність, коли завершаться обмеження і підприємство зможе відновити звичний режим роботи.

Невизначеність, нестабільність в економічній ситуації вимагає від організаційно-управлінської системи компанії швидкої трансформації, гнучкості

відповідно до змін. Повна відмова від напрацьованого шаблону роботи, використання досвіду антикризової діяльності в управлінні процесами бізнесу минулих десятиліть, але з певними коригуваннями. Тому, питання змін у практиці прийнятті управлінських рішень є надзвичайно важливими в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Deloitte. (2021) *Повернення до роботи в нових умовах.* <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html>
[2] KPMG. (2021) *Дії HR в ситуації пандемії.* <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html>

Федькова К.В.
УМ-01, ФММ

*Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»*

ОСНОВНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Поширення COVID-19 призводить до змін в економічному та соціальному житті багатьох країн. Одним із найясніших наслідків нинішньої пандемії є прискорене впровадження цифрових технологій у різні сектори економіки. Оцифровка призвела до переходу на онлайн-середовище медицини, торгівлі, освіти, з'явилося багато інтернет-магазинів. В рамках державних обмежень на пересування та заходів соціального дистанціювання підприємці та споживачі активно розробляють рішення для подальшої віддаленої роботи.

Розвиток цифрової тенденції свідчить не лише про нагальну потребу, але і про відповідну матеріальну основу для широкого використання цифрових технологій. Таким чином, після світової фінансової кризи в 2008 році кількість користувачів Інтернету зросла з 1,6 до 4,1 млрд, а кількість смартфонів, що використовуються у світі, досягла 3,2 млрд. Частка користувачів Інтернету серед світового населення за якийсь час зросла з 23% до 54%, кількість людей, що користуються послугами онлайн-магазинів, зросла вдвічі, а обсяг роздрібної торгівлі в Інтернеті збільшився з 1 до 3,8 трлн. Таким чином, спостерігається кількісне збільшення споживачів, орієнтованих на покупки в Інтернеті, та якісні зміни, які знайшли своє відображення у трансформації повсякденної практики багатьох людей у всьому світі.

Ідентифікація клієнтів, персоналізація товару та використання всіх каналів збуту змінили модель поведінки споживачів. З одного боку, користувачі різних соціальних мереж постійно завантажують фото- та відеоконтент з мобільних пристроїв, оновлюючи інформацію про себе, своє місцезнаходження, демонструючи тим самим своє повсякденне життя та будуючи «публічне резюме». Така інформація (так звані «цифрові сліди») автоматично реєструється і дозволяє аналітикам та рекламодавцям використовувати її для побудови профілю споживача та створення контекстної реклами, впровадження нових тактик маркетингу, орієнтованих на клієнта. З іншого боку, розумні

пристрої, відстежуючи потреби, смаки, уподобання, фізичні та соціально-рольові властивості їх власника, допомагають йому прийняти найкраще рішення, аналізуючи великий обсяг інформації. За даними IDC, 20% світових витрат на цифрову трансформацію припадає на технології, що підтримують персоналізований багатоканальний формат для взаємодії з клієнтами. Це універсальний канал, який забезпечує наскрізну ідентифікацію клієнта, дозволяючи продавцеві дізнатись про це на всіх веб-сайтах, через які відбувається комунікація (на сайті, у мобільному додатку, месенджерах, соціальних мережах, пошті тощо). Це важливо, оскільки процес закупівель все більше інтегрує мобільні процеси. І найближчим часом у цьому спілкуванні будуть задіяні «розумні» речі - машини чи побутова техніка, підключені до мережі. За даними аналітиків GartnerResearch, до 2025 року кількість споживачів багатоканальних каналів подвоїться.

Пандемія COVID-19 прискорює розвиток цифрової комерції у всьому світі, змушуючи підприємства переосмислити власну цифрову стратегію для вивчення нових можливостей та отримання значної частки нових цифрових клієнтів. Наприклад, Amazon, найбільший у світі інтернет-магазин, вирішив найняти додатково 75 000 співробітників через збільшення замовлень під час пандемії COVID-19. Показово, що зростання електронних продажів прискорює цифрову трансформацію, а малий та середній бізнес змушений розширювати свою присутність в Інтернеті, щоб вижити в сучасних умовах. Наприклад, у Європі частка малих та середніх підприємств досягла 99%, але лише 77% з цих підприємств мають власні веб-сайти і лише 17% продають товари в Інтернеті. Для збільшення продажів в Інтернеті також необхідно розширити асортимент товарів та послуг. Ще однією сферою, де спостерігається збільшення активності користувачів, є потокові послуги. Закриття театрів і кінотеатрів залучило нову аудиторію до потокових сервісів та послуг хостингу відео Netflix, HBO, Youtube та інших. Крім того, в результаті пандемії COVID-19 швидко зросла кількість передплат та послуг онлайн-доставки. Це стосується, насамперед, найпопулярніших категорій товарів у період самоізоляції - продуктів харчування, ігрового та відеоконтенту, побутових товарів тощо.

Отже, основні маркетингові інструменти, орієнтовані на споживача, для просування товарів, послуг та розробки правильних способів поведінки споживачів сьогодні зосереджені в Інтернет-середовищі. Вплив переваг мережі, а також можливість відстежувати, отримувати та якісно аналізувати інформацію, дозволяє компаніям отримати конкурентні переваги. Згодом отримані дані можна трансформувати у цифрові знання та монетизувати різними способами. Ситуація, що склалася внаслідок пандемії COVID-19, відкриває компаніям можливості збільшити доходи, залучити нових клієнтів та стимулювати зміцнення каналів збуту, беручи до уваги стабільність цифрових каналів та можливість їх масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] COVID-19: влияние на поведение покупателей и бизнес
URL: <https://www.accenture.com/ruru/about/company/coronavirus-digital-commerce-impact>
- [2] Умный потребитель: как цифровизация развивает спрос и предложение
URL: <https://plus.rbc.ru/news/5b88c89b7a8aa91b5e958ab0>

Цуркан Т.С.
студентка гр. УМ-01, ФММ
Національний технічний університет України
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

ЕМОЦІЙНА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Ринок праці активно розвивається під впливом зміни поколінь і світових тенденцій. Сьогодні людина обирає в кар'єрі не тільки гроші для існування, а й умови, що перетворюють роботу на місце, де не жаль витрачений час. Ми хочемо партнерських відносин з роботодавцем, побудованих на засадах взаємоповаги, менторства, відкритості для діалогу, а не тільки місячного паперового звіту. Пріоритетом стає реалізація професійних та особистих цілей, розкриття потенціалу і сильних сторін. Усі перелічені фактори формують залученість персоналу – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якомога краще. За дослідженнями HarvardBusinessReview, 81% з 984 опитаних керівників повністю згодні, що активно залучені співробітники виконують свою роботу краще.[1]

У зв'язку з пандемією COVID-19 та впливом карантину на організацію праці в компаніях, залученість персоналу стала меншою. По-перше, це викликано віддаленою роботою. Незважаючи на дослідження, за якими ті, хто працює з дому, на 13% ефективніші за своїх офісних колег [2], постає проблема ефективного використання наявного часу, організації свого робочого місця і концентрації уваги. Співробітники, які вимушені обставинами не за власним бажанням працювати віддалено, не завжди мають комфортні умови праці. По-друге, послаблюється зв'язка «людина – команда», оскільки зменшується згуртованість колективу і комунікація у горизонтальних та вертикальних ланках. По-третє, через хвилю скорочень, викликану глобальною кризою, змінився емоційний стан працівників. Схвильовані збереженням особистого добробуту, вони переживають постійний стрес, неконтрольоване навантаження, фізичну втому, що може призвести до вигорання.

Чому ж для 37% управлінців саме ця проблема є ключовою сферою інвестицій і зусиль для покращення добробуту організації? [1] Опитування GallupInstitute, у якому брало участь майже 50 тисяч бізнесів з 34 країн, виявило, що в компаніях з вищою залученістю співробітників на 22% вище прибуток, на 21% вище продуктивність, на 37% менше прогулів і на 25% менше зміни кадрів. [3]

Можна виокремити такі ключові стратегічні дії в активному залученні співробітників в управлінні персоналом компанії:

1. Визнання і гордість.

Співробітники більш схильні бути залученими в діяльність компанії, коли пишуться нею і вірять, що їхня праця має важливу роль в успіху підприємства. Якщо виконувана праця є цінною, спрацьовує гордість та готовність робити свій вклад. Визнання з боку колег, керівництва та споживачів – це додаткова мотивація для продуктивної роботи. Також важливо, щоб відгук та подяку отримував кожен співробітник, хто зробив досвід успішним, а не тільки той, хто передав результат особисто кінцевому клієнту.

2. Стимулювання і розвиток.

Більш зануреними в роботу є працівники, які виконують не механічну однотипну роботу, а мислителі, які стикаються з цікавими кейсами та викликами на щоденній основі. Співробітник, що нудьгує, – відсторонений від компанії робітник. Важливо давати і теоретично-методичні (освітні), і практичні можливості персоналу розвивати свої навички, рости особистою кар'єрною драбиною, розширювати спектр компетентностей. Корисним кроком є включити постановку індивідуальних цілей та «етапів добробуту» в періодичні обговорення прогресу.

3. Ясність.

Треба донести до кожного співробітника глибоку ідею та корпоративну культуру: принципи, місію фірми, її роль на ринку та роль кожного робітника. Також йдеться про чіткість особистих стосунків з індивідуальним підходом: проставлені очікування та фіксовані обов'язки забезпечують формування позитивного робочого середовища без конфліктів та недомовок, де думка кожного почута і цінується, застосовується емоційний інтелект, активно обговорюються стратегії та проблеми, а не очікується критична точка кипіння.

Таким чином, ефективне управління персоналом вимагає зосередженості на створення професійного середовища, що містить емоційні стимули, які здатні покращити залученість кожного працівника, а отже, не тільки організаційну структуру, а й загальне бачення компанії, її внутрішній бренд і авторитет, продуктивність праці кожного робітника за принципом «підтримка – віддача».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] *A Winning Approach to Employee Success* (Published 2020). Harvard Business Review. <https://marketing.quantumworkplace.com/hubfs/A-Winning-Approach-to-Employee-Success-HBRAS-QW.pdf?hsCtaTracking=7d2e3059-bb06-405b-89ef-e519eaa2aa07%7C8efba980-f5de-44a4-a73e-3323920f928e>
- [2] Tugend, A. *It's Unclearly Defined, but Telecommuting Is Fast on the Rise* (Published 2014). The New York Times. https://www.nytimes.com/2014/03/08/your-money/when-working-in-your-pajamas-is-more-productive.html?_r=1
- [3] *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes* (Published 2020). Gallup Institute. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx?thank-you-report-form=1>

СКЛАД НАУКОВОГО КОМІТЕТУ

II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю «Управління персоналом в інституційній економіці»

Голова наукового комітету:

Гавриш О.А. – д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу, науковий керівник кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського

Співголови наукового комітету:

Крейдич І.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Krzysztof Sikora – Doc., Prezydent, Wyższa Szkoła Gospodarki (Bydgoszcz, Polska) (Президент Університету економіки в Бидгощі), Республіка Польща

Члени наукового комітету:

Блакита Г.В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет, лауреат Державної премії в галузі науки і техніки

Букорос Т.О. – к.п.н, доцент, професор кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна

Войтко С.В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Дергачова В.В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Єрешко Ю.О. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Іляш О.І. – д.е.н., професор, Проректор з наукової та міжнародної діяльності, Міжнародний університет фінансів

Jozef Zat'ko – Dr.h.c. mult., JUDr., PhD., LL.M, MBA, Honor. Prof. Mult. President, «European institute of further education» (Президент «Європейський інститут безперервної освіти»), Словаччина

Капустян В.О. – д.ф.-м.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Колосок В.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри транспортного менеджменту і логістики Приазовський державний технічний університет

Круш П.В. – к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Лободзинська Т.П. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Nadia Abaoub Ouertani – Professeur de l'Enseignement Supérieur, Présidente de la commission de doctorat en Sciences Economiques, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, Université de la Manouba Tunisie (Президент докторського комітету з економічних наук, Вища бізнес-школа Тунісу, Університет Мануби), Туніс

Růžičková Miroslava – Dr., Prof., Faculty of Mathematics and Informatics, University of Białystok, Białystok, Республіка Польща

Семенченко Н.В. – д.е.н., професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Смоляр Л.Г. – к.е.н., професор, ректор, Міжнародний університет фінансів

Солнцев С.О. – д.ф.-м.н., професор, завідувач кафедри промислового маркетингу, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Sobczak-Michałowska Marzena – Dr., Prof., Prorektor ds. Międzynarodowych, Wyższa Szkoła Gospodarki, Республіка Польща

Удовицька Є.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Шевчук О.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених з міжнародною участю «Управління персоналом в інституційній економіці»

Голови організаційного комітету:

Гавриш О.А. – д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу, науковий керівник кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського

Крейдич І.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Члени оргкомітету:

Семенченко Н.В. – д.е.н., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Лободзинська Т.П. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Павленко Т.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Рощина Н.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Удовицька Є.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Шевчук О.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Борданова Л.С. – к.е.н., ст.викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Мельничук В.Е. – ст. лаборант кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Мельник В.В. – ст. лаборант кафедри теоретичної та прикладної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського