

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

УДК 331.108.2:690

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В КРАЇНІ

ASSESSMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE UNDER THE UNSTABLE ECONOMIC SITUATION IN THE COUNTRY

Махмудов Ханлар Зейналович

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

Чухліб Владислав Євгенійович

аспірант,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6780-6442>

Mahmudov Hanlar, Chukhlib Vladislav
Poltava State Agrarian University

У статті проаналізовано систему управління персоналом в підприємстві за умов нестійкої економічної ситуації в країні, обґрунтовано важливість удосконалення роботи з працівниками для зниження рівня тривожності та підвищення стресостійкості. Досліджено зміни в трудовому законодавстві в Україні в умовах війни. Здійснено детальну характеристику структуризації цілей системи менеджменту персоналу за рівнями та описано пріоритетні питання з управління трудовими ресурсами. Проведено оцінку ефективності управління персоналом, встановлено, що в підприємстві не в повній мірі використовують наявний потенціал робітників та працівників апарату управління. Розроблено пропозиції щодо зростання продуктивності праці персоналу в умовах нестійкої економічної ситуації в країні за рахунок удосконалення системи мотивації, навчання та підвищення професійної підготовки працівників, активізації їх творчої діяльності, що дозволить підвищити рівень ефективності функціонування підприємства, створить фундамент для майбутнього розвитку.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, тривожність, стресостійкість, нестійка економічна ситуація.

The article analyzes the personnel management system at enterprises under conditions of an unstable economic situation in the country, substantiates the importance of improving work with employees to reduce the level of anxiety and increase stress resistance. Changes in labor legislation in Ukraine during the war were studied. In Ukraine, labor legislation has undergone significant changes in the conditions of war, and therefore the effectiveness of personnel management must correspond not only to the circumstances that occur during martial law, but also to the current requirements of the law. Martial law leads to extraordinary circumstances that can affect the work of enterprises. Restrictions on movement and transport can make it difficult to deliver goods and services, which leads to a decrease in demand for them. A detailed characterization of the structuring of the goals of the personnel management system by levels was carried out, and the priority issues of labor resources management were described. An assessment of the effectiveness of personnel management was carried out, and it was established that the company does not fully use the available potential of workers and employees of the management apparatus. New business conditions, dynamism and uncertainty of external circumstances, increasing the educational level of personnel, changes in employee motivation require the use of modern personnel management technologies. In the conditions of an unstable economic situation in the country, enterprises should learn to be mobile, quickly adapt to instability, take care of preserving valuable employees, increasing or maintaining the existing level of labor productivity, and reducing staff anxiety. Proposals have been developed to increase the labor productivity of personnel in the conditions of an unstable economic

situation in the country by improving the system of motivation, training and improving the professional training of employees, activating their creative activity, which allows to increase the level of efficiency of the enterprise's functioning, to create a basis for future development.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, anxiety, stress resistance, unstable economic situation.

Постановка проблеми. За останні роки в Україні відбулося багато змін, які значно вплинули на економічний стан суб'єктів підприємницької діяльності всіх сфер виробництва та послуг. Внаслідок пандемії та введення карантинних обмежень у всіх регіонах країни значна частина трудових ресурсів опинилася в нових умовах роботи – віддалена зайнятість, зміна графіків робочого дня. Для організації дистанційної праці керівникам підприємств та інших установ довелося нести затрати на додаткове навчання, слідкувати, щоб якість виконаної роботи не погіршилася. З введенням воєнного стану в Україні економічна ситуація погіршилася, багато підприємств змушені були скоротити масштаби діяльності, або взагалі припинити функціонування. Значною проблемою став відтік кадрів, мільйони людей мігрували внутрішньо в інші області, чи за кордон на значний період часу. На окупованих територіях, де систематично обстрілюють стратегічні об'єкти інфраструктури та житлові райони, досить складно продовжувати підприємницьку діяльність через підвищену небезпеку життя та здоров'ю працівників, порушення роботи логістичних систем, зростання виробничої собівартості та ряду інших причин. В тих регіонах, де загроза обстрілів нижча, економічна ситуація в деякій мірі стабільніша, але продовжує бути досить нестійкою. В умовах такої невизначеності люди перебувають в стані стресу, оскільки не знають, як розгортатимуться події в країні в близькому майбутньому. Невпевненість в стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить до високої тривожності, що негативно впливає на продуктивність праці. Персонал – це найважливіший стратегічний ресурс підприємства, тому в умовах нестійкої економічної ситуації набуває значної актуальності питання ефективного управління людьми, максимального забезпечення їх потреб в безпеці та психологічному комфорті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями в сфері управління персоналом підприємства в умовах нестійкої економічної ситуації займаються відомі вчені, теоретики й практики: Жосан Г. В.,

Кириченко Н. В., Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П., Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О., Морозова М. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на наявність широкого спектру обґрунтованих наукових робіт, присвячених вивченню проблеми ефективності управління персоналом підприємств в умовах нестійкої економічної ситуації, варто відмітити, що через значну складність та багатовекторність цього питання в рамках сьогодення є потреба в подальших наукових дослідженнях.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом за умов нестійкої економічної ситуації в країні є складним багатоаспектним завданням, оскільки невизначеність значним чином впливає на всі важливі сфери життя населення та функціонування підприємств. Нестабільність політичної та економічної ситуації може призвести до зниження інвестицій та погіршення розвитку бізнесу, що має негативний вплив на якість менеджменту в підприємствах, зокрема, на управління персоналом. Суб'єкти підприємницької діяльності повинні працювати над удосконаленням роботи з персоналом, оскільки працівники є головним стратегічним ресурсом [1, с. 86].

В умовах нестійкої економічної ситуації в країні людям доводиться працювати більше в часовому вимірі, а отримувати за свою працю – менше в грошовому еквіваленті. Одночасно, вартість грошей має тенденцію зниження. Тому в населення з'являються страхи за життя та здоров'я, за власне майбутнє. Зростає рівень тривожності, пов'язаний з думками про втрату роботи, нестачу коштів. Перед менеджерами з персоналу постають важливі задачі: вміння компетентно поговорити з працівниками, виявити їхню мотивацію, створення сприятливого психологічного клімату в усіх підрозділах підприємства з метою зниження стресостійкості персоналу та підви-

щення емоційного задоволення від роботи. Директору та його заступникам слід надати керівникам підрозділів чіткі установки стосовно розуміння пріоритетів та корпоративних цінностей, з якими необхідно детально ознайомити працівників. До пріоритетних питань з управління персоналом в умовах нестійкої економічної ситуації в країні можна віднести: важливість збереження місця роботи, впровадження гнучого робочого графіку, максимальне зниження стресостійкості працівників, контроль за продуктивністю праці персоналу та якістю виробленої продукції чи наданих послуг. У нових екстремальних умовах ведення бізнесу керівникам підрозділів добре видно, хто з працівників спроможний виконувати багатопланові завдання та досягати високих результатів. Таких цінних співробітників не можна втрачати, для них слід створити систему пільг і бонусів, підкресливши значимість цих людей для підприємства [2, с. 51].

Оскільки від того, як побудована мотиваційна система в підприємстві, залежить продуктивність працівників та якість роботи, то варто розробити нову систему мотивації яка буде дієвою, а також простою та зрозумілою для працівників. В умовах нестійкої економічної ситуації Морозова М. пропонує застосовувати наступні методи мотивації: матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; індивідуальний підхід до працівника; мотивація через організацію робіт, постановку завдань, практику управління; вплив через інформування працівників, корпоративну культуру, переконання тощо. Крім того, при побудові нової мотиваційної системи в умовах сьогодення, важливо звернути увагу на умови роботи (безпека, емоційний комфорт), оплату праці, лояльність, довіру, впровадження змін, ставлення працівників до керівника та до колег тощо [3, с. 50].

Ефективність системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від її будови, структури, функцій, цілей тощо. Ми погоджуємося з такими науковцями, як Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. та Коваль Н. О. стосовно структуризації цілей системи управління персоналом за рівнями [4]:

1. Головний рівень – формування потужної кадрової бази, забезпечення її ефективного функціонування, сприяння зростанню продуктивності праці персоналу, стимулювання творчої активності та професійного розвитку працівників.

2. Стратегічний рівень – розробка стратегії управління персоналом з урахуванням

економічно нестійкої ситуації в країні; прогнозування та планування складу трудових ресурсів; формування дієвої системи мотивації; розробка корпоративної культури.

3. Тактичний рівень – оцінка нових вимог до працівників і робочих місць; аналіз потреби в нових спеціалістах; діагностика професійного, соціального та особистого розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

В Україні трудове законодавство зазнало суттєвих змін в умовах війни, а тому ефективність управління персоналом повинна відповідати не лише обставинам, що мають місце при військовому положенні, а й чинним вимогам законодавства [1, с. 86].

Згідно статті 2 Закону України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [5, ст. 2]:

1. У період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору.

2. При укладенні трудового договору в період дії воєнного стану умова про випробування працівника під час прийняття на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

З метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Під час воєнного стану в Україні скасовано механізм, який передбачав можливість переведення з підприємства, установи, організації на інше підприємство, в установу, організацію працівників, які не використали за попереднім місцем роботи частково або повністю щорічну основну відпустку. За діючих на сьогодні умов такі працівники не можуть отримати невикористану частину відпустки за новим місцем роботи. Новий роботодавець не несе зобов'язань щодо відносин, які були у працівника з попереднім роботодавцем. При звільненні людини з нею має бути проведено повний і остаточний розрахунок та, у разі наявності підстав, – виплачена грошова компенсація за всі не використані дні відпусток відповідно до законодавства [6].

Зміни в законодавчих документах мають на меті забезпечити зайнятість населення

України на зручних умовах, що сприятиме зниженню тривожності та страхів людей за своє майбутнє.

Здійснено оцінку ефективності управління персоналом на прикладі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю “Спілка селян “Тростянець” Полтавського району за останні п'ять років, щоб порівняти, якою була картина до початку карантину та війни і як змінилася ситуація в умовах політичної та економічної нестабільності (табл. 1).

Аналізуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що в 2022 р. порівняно з 2018 р. темп росту продуктивності праці перевищує темп зростання оплати праці, тобто заробітна

платна не виконує стимулюючої функції. За аналізований період показники продуктивності праці управлінців, що розраховані на основі якісних критеріїв, мали тенденцію до зростання. Не всі працівники апарату управління пройшли курси підвищення кваліфікації чи перепідготовки, про що свідчить низький рівень коефіцієнта підвищення кваліфікації – 0,485 у 2022 р. Продуктивність праці робітників виробничих підрозділів мала тенденцію до підвищення, що відбулося за рахунок збільшення вартості валової продукції та скорочення чисельності працівників. Значення показника змінності робочої сили збільшилося на 0,098 за рахунок інтенсивного фактора – збільшення вартості основних засобів.

Таблиця 1

**Оцінка ефективності управління персоналом
у СТОВ “Спілка селян “Тростянець” Полтавського району, 2018–2022 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р. (+; -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт зростання (зниження) продуктивності праці	x	1,118	1,272	0,973	1,758	x
Коефіцієнт випередження (відставання) темпів продуктивності праці порівняно з темпами оплати праці	x	1,138	1,237	1,311	1,253	x
Коефіцієнт освіти	0,902	0,908	0,913	0,942	1,027	0,125
Коефіцієнт посадового досвіду	1,501	0,499	1,473	1,568	1,589	0,088
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,328	0,335	0,345	0,412	0,485	0,157
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,287	0,314	0,375	0,437	0,403	0,116
Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,051	1,092	1,106	1,034	1,133	0,082
Питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років, %	87,4	87,9	89,6	90,0	91,7	4,3
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу	0,899	0,924	0,937	0,959	0,965	0,066
Рентабельність витрат на управління, %	27,9	32,6	36,6	38,1	40,3	12,4
Коефіцієнт змінності робочої сили	0,497	0,535	0,581	0,604	0,595	0,098
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	4,526	4,588	4,627	4,634	4,613	0,087
Коефіцієнт творчої активності працівників	0,491	0,443	0,385	0,325	0,545	0,054
Коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління	123,8	120,3	117,4	115,3	119,8	-4,0
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	136,7	139,4	142,8	138,6	141,7	5,0

Джерело: систематизовано й розраховано авторами

Коефіцієнт віддачі заробітної плати збільшився на 0,087 і у 2022 р. становив 4,613. Це означає, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) у 4,6 рази перевищує розмір фонду заробітної плати працівників, зайнятих основним виробництвом та розмір фонду матеріального стимулювання персоналу підприємства. Коефіцієнт творчої активності робітників збільшився на 0,054, що свідчить про поживлення втілення їх новаторських ідей у виробничу діяльність.

Тобто, в умовах пандемії в 2021 р. та воєнного стану в 2022 р. продуктивність праці у підприємстві підвищилася. Це можна пояснити екстенсивним фактором – зменшилася чисельність працівників. Люди через страх невідомості поїхали в західні області країни та за кордон. Хоча підприємство знаходиться у відносно безпечному регіоні, і ситуація в країні майже не вплинула на його функціонування, але високий рівень тривожності змусив працівників звільнитися та переміщуватися по Україні чи емігрувати. Для підвищення стресостійкості та зниження тривожності персоналу в СТОВ “Спілка селян “Тростянець” було введено штатну одиницю психолога.

У підприємстві є резерви зростання якісних показників продуктивності праці управлінського персоналу та працівників виробничих підрозділів за рахунок удосконалення системи мотивації праці, навчання, підвищення професійної підготовки та перекваліфікації, активізації творчої діяльності.

Проведені дослідження системи управління персоналом у СТОВ “Спілка селян “Тростянець” дозволяють внести пропозиції щодо її удосконалення у відповідності до умов нестійкої економічної ситуації в країні:

1. Система менеджменту персоналу повинна бути гнучкою та швидко адаптуватися до будь-яких змін. Так, динамізм і невизначеність зовнішніх обставин, нестабільність умов

господарювання вимагають підвищення рівня стресостійкості персоналу, зміну підходів до взаємодії між керівництвом та підлеглими. Це сприятиме зміцненню довірливих відносин у колективі, розвитку командної співпраці, лідерства, оперативному прийняттю рішень та підвищенню продуктивності праці.

2. Можливість навчання та перепідготовки персоналу. В умовах воєнного стану зростає важливість зростання та розширення професійних навичок працівників. Це дозволить підвищити якісні показники результатів праці, що позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

3. Удосконалення системи мотивації праці, пріоритетним напрямом якої повинно стати забезпечення психологічної підтримки, допомога працівникам в боротьбі з тривожністю та стресами.

Отже, в умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємства потребують удосконалення системи управління персоналом, щоб забезпечити комфортні психологічні умови для працівників.

Висновки. В умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємствам слід навчитися бути мобільними, швидко адаптуватися до нестабільності, дбати про збереження цінних працівників, зростання чи збереження існуючого рівня продуктивності праці, зниження тривожності персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерства та комунікацій, забезпечення психологічної підтримки працівників. Керівництво повинно дбати на постійній основі про вдосконалення та розширення компетентностей працівників, що дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, створить підґрунтя для майбутнього розвитку та процвітання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
2. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
3. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
4. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
6. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

REFERENCES:

1. Khlebnikova T. M., Temchenko O. V., Bilinska O. P. (2023) Efektyvnist' systemy upravlinnya personalom v umovakh viys'kovykh diy [The effectiveness of the personnel management system in the conditions of military operations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
2. Zhosan G. V., Kirichenko N. V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemiyi ta voyennoho stanu v Ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk*, no. 12, pp. 46–51.
3. Morozova M. (2022) Osoblyvosti upravlinnya personalom [Peculiarities of personnel management]. *Ekonomichnyy analiz*, no. 3 (32), pp. 47–53.
4. Glushchenko L. D., Pilyavoz T. M., Koval N. O. (2022) Upravlinnya personalom u suchasniy strukturi upravlinnya pidpryemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Zakon Ukrainy "Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voyennoho stanu": zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IKh. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
6. Trudovi vidnosyny v umovakh voyennoho stanu: daydzhest zmin. [Labor relations under martial law: a digest of changes]. ligazakon. 2022. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn