

12) управління створенням нових замість зруйнованих, докорінною трансформацією функціонально-галузевих комплексів громад, які мають враховувати засади смарт-підходу та сталого розвитку;

13) забезпечення інтеграційних зв'язків на місцевому рівні, що вимагатиме практичного впровадження ідеї корпоратизації громад, застосування технологій міжмуніципального співробітництва та територіального об'єднання громад;

14) розроблення комплексного інструментарію визначення ефективності управління розвитком громад з врахуванням економічних, соціальних, політичних, екологічних та інфраструктурних чинників..

Ідеологія модернізації публічного управління поствоєнним розвитком громад полягатиме у їх практичному моделюванні як об'єктів економічної діяльності та суб'єктів економічних відносин на основі системного, міждисциплінарного, гуманістичного, синергійного, компаративного та ситуаційного підходів.

Список використаних джерел:

1. Novikova, M., Kozyrieva, O., Novikov, D., Monastyrskiy, G., Mazur, A. Innovative Approaches to Economic Development of the Regions of Ukraine. *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage*. 2019. 9791-9803.
2. Ksonzhyk, I., Taran, Y., Monastyrskiy, G., Vasina, A., Sytnytska, O., & Belei, S. (2021). Implementation of the principles of sustainable development of territorial communities: Decision making. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1-12.
3. Trubavina, I., Petryshyn, L., Cwer, A.M., Polacko, J., Monastyrskiy, G., Kultchuckyi, V., Mirshuk, O., & Medvid, Y. Content Substantiation Of The Regional Advanced Training Educational Program "Kaizen Technology". *Second International Conference on History, Theory and Methodology of Learning (ICHTML 2021)*.
4. Borysova, T., Monastyrskiy, G., Khrupovych, S., & Chaikivska, V. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315.
5. Монастирський Г., Волосяк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23-37.

Сергій НАДВИНИЧНИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Складна ситуація, яка склалася сьогодні в Україні актуалізує проблематику антикризового управління людськими ресурсами, адже за таких умов підприємства зіштовхуються із впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників та нових викликів. Так вплив зовнішніх факторів носить загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер, посилюючи вплив низки ринкових і політичних факторів, а тепер і військове вторгнення на територію України.

Внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю і взаємопов'язані із зовнішніми.

Управління людськими ресурсами у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку. Це вимагає не тільки формальної організації роботи з персоналом (планування, підбору, відбору, розстановки) в особливих умовах, а й поєднання соціально-психологічних, моральних факторів – демократичного стилю управління, поваги до людини, врахування її індивідуально-типологічних особливостей.

При цьому особливої уваги заслуговує аналіз мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством, змінюючи їх на форму і спрямованість. Сюди також варто віднести труднощі взаємодії керівників, профспілок і служби зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, вироблення принципів новітніх підходів до організації цінностей.

Управління персоналом в умовах бойових дій на території країни – це цілеспрямовані дії керівництва організації щодо забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кожного підприємства. За таких умов необхідно передбачити вирішення низки управлінських завдань, зокрема:

– зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду;

- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової кількості працівників підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність, його виживання та відновлення життєздатності, знання та вміння яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників підприємства;
- вибір методу управління персоналом (визначення типу поведінки керівників у складній ситуації);
- HR-маркетинг; пошук і залучення нових кадрів, кількісні та якісні характеристики яких відповідають вимогам антикризової програми підприємства;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму для підприємства та розробити нові шляхи розвитку з урахуванням існуючих загроз;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізація кадрового потенціалу для вирішення завдань реалізації антикризової програми підприємства;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до поставлених завдань та обмеженого кризового періоду [1].

В особливих умовах – у зв'язку з бойовими діями та захопленням території противником, коли підприємства змінюють своє місце розташування та переносять виробничі потужності на підконтрольні території, як правило, у центральні та західні області України, здійснення цих процесів є необхідними за умов обмеженості ресурсів, скороченні (звільненні) кадрів, згортання соціальних програм, високої соціально-психологічна напруженості у колективі, жорсткої обмеженості у часі, необхідності пошуку нових співробітників на новій території.

У таких умовах можна виділити спеціальні методи роботи з персоналом, зокрема:

- пошук нових кваліфікованих працівників в умовах нового розташування підприємства, що задовольняє потреби підприємства;

- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним зниженням заробітної плати);
- відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку, перехід на неповний робочий день;
- утримання найважливішого та кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого за скороченням з інших компаній (конкурентів);
- збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Сьогодні, враховуючи сучасні виклики та загрози, люди гостро потребують емоційної підтримки та душевного спокою. Їм потрібна допомога, розуміння та психологічна підтримка, щоб дистанціюватися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб впоратися з даними викликами, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу. Серед останніх можна виокремити наступні: підвищення ефективності використання робочого часу співробітників; отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізація потоків інформації на підприємстві; формування корпоративної культури і підсилення корпоративного духу, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідація енергії та здійснення колективного пошуку рішень.

За таких умов достатньо популярними є застосування нових підходів, які нетрадиційні для наших підприємств, зокрема, аутсорсинг, організація цифрових робочих місць, відео конференцій та різних онлайн-платформ, фрілансинг.

Відтак, зміна робочого місця призвела до того, що підвищилися вимоги до технологічних знань співробітників, і з'явилася потреба в їх безперервному навчанні.

Зауважимо, що нині, дедалі більше ділове партнерство базуються на аутсорсингових відносинах. Аутсорсинг став ключовим фактором успіху в багатьох секторах економіки.

В умовах війни підприємство вимушене вживати заходів для мінімізації витрат на персонал, виникає нагальна потреба одержання аутсорсингових послуг кадрових процесів. Виокремлюють види кадрового аутсорсингу:

- рекрутинговий аутсорсинг – система заходів, спрямованих на залучення кандидатів належної якості для досягнення цілей підприємства;

- аутсорсинг атестації персоналу та аудиту персоналу – система заходів щодо визначення кваліфікації працівника та його відповідності посадовим обов'язкам;
- узгодженість заробітної плати з результатами діяльності;
- аутсорсинг у системі підготовки кадрів – система навчальної діяльності, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- аутсорсинг кадрового адміністрування – система заходів з аналізу та оптимізації кадрової документації;
- лізинг персоналу – система заходів щодо залучення персоналу необхідної кваліфікації для виконання будь-яких робіт на своїй території протягом тривалого періоду часу;
- аутстафінг – система заходів, спрямованих на використання персоналу за межами держави;
- аутплейсмент – система заходів щодо інформаційної підтримки та консультацій щодо пошуку нової роботи працівникам у разі їх звільнення або скорочення.

Лізинг персоналу передбачає, що спеціалізоване агентство надає клієнту співробітників, які перебувають у штаті, на відносно тривалий термін – від трьох місяців до кількох років. При цьому співробітники компанії не тільки отримують практичні навички від новачків, а й перешкоджають подальшому поширенню такої інформації.

Лізинг персоналу розглядається як форма тимчасового або термінового набору персоналу ззовні. Під лізингом персоналу розуміється використання компанією-замовником позичкового персоналу на постійній основі в штаті компанії-постачальника [2].

На нашу думку, основною перевагою моделі аутстафінгу для компанії є можливість швидкого коригування (збільшення або зменшення) фактичної чисельності співробітників компанії без зміни чисельності персоналу. Як показує аналіз українського ринку аутсорсингових послуг у кадровій сфері, все ще частіше використовується найм (лізинг) тимчасового персоналу. Двох-трьох співробітників вилучати з штату невігідно, до того ж це передбачає укладання довгострокових і складних контрактів. Проте інтерес вітчизняних компаній до схем аутстафінгу поступово зростає, оскільки вони дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо під час кризи.

Вважаємо, що роль аутсорсингу в сучасних умовах має зростати, оскільки він дозволяє знизити витрати на невиробничий і допоміжний персонал або

працівників, які не забезпечують конкурентоспроможність компанії, а лише її функціонування [3].

Власне в умовах тимчасового переміщення підприємств доцільно використовувати лізингові відносини в сфері управління людськими ресурсами, адже вони стикаються з проблемою залучення висококваліфікованих фахівців потреба в яких не носить постійного характеру (разові послуги), а сфера діяльності пов'язана з бухгалтерським обліком, аудитом, юриспруденцією тощо.

Разом з тим, таким підприємствам потрібно залучити співробітників на виконання певних функцій, зокрема обслуговування технічного парку компанії (комп'ютери, транспорт, виробниче обладнання), проведення аудиторських перевірок, надання транспортних послуг.

Відтак, при проведенні лізингу персоналу можна досягти певної вигоди, зокрема, отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін, що підвищує оперативність роботи. При цьому підприємство зменшує витрати часу і зусиль своїх співробітників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського і податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення; можливість запросити співробітника, що сподобався до себе в штат, а значить, уникнути витрат на пошук і підбір персоналу.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що в умовах війни та у поствоєнний період використання вищезазначених видів аутсорсингу в Україні є пріоритетними напрямками роботи з персоналом через необхідність оптимального використання людських ресурсів підприємств.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с
2. Міхова А.В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.htm.
3. Аутсорсинг в Україні: вчора, сьогодні, завтра. *Менеджер по персоналу*. 2005. №2. Режим доступу: <http://www.hr-ua.com/articles/243/#more-243>.