

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
Система управління розвитком персоналу як важливий
елемент менеджменту сучасного підприємства
Головний керівник – д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

на тему: Антикризове управління персоналом в умовах невизначеності

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.23.7

Здобувачка Анна ФЕДЧИШИНА

Керівник д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 2023 р., протокол №15
Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачки вищої освіти

Федчишиній Анні

1. Тема роботи: «Антикризове управління персоналом в умовах невизначеності» затвердженою наказом по університету від 03.10 .2022 р. № 689-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Розділ 1 Теоретико-методичні основи дослідження антикризового управління персоналом. 1.1. Сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства. 1.2. Зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії корона вірусу та воєнного стану. Розділ 2 Дослідження проблем та досвіду управління персоналом. 2.1. Трансформація ринку праці України. 2.2. Загальна характеристика Вищої школи педагогічної майстерності (ВШПМ) ОНТУ 2.3. Аналіз якості освітніх послуг в умовах війни. Розділ 3. Рекомендації щодо антикризового управління персоналом. 3.1. Розуміння персоналом ВШПМ ОНТУ сутності соціальної напруженості та її вплив на діяльність персоналу. 3.2. Пропозиції щодо психологічної підготовки персоналу до подолання особистісної напруженості та їх економічна доцільність. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 21, рисунків 14.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.02.23 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
2	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04-02.05.23	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	виконано

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Сучасна освіта сьогодні потребує відтворення й розвитку основ наукової системи, у якій би формулювалися основні закономірності, принципи навчання, розвитку та управління. Отже, виклики сьогодення в умовах відкритості освітнього простору вимагають науково обґрунтованих підходів до розвитку системи вищої освіти. Готовність працівників до продуктивної праці в сучасних умовах, їх раціональне структурне і просторове розміщення, залежить від ефективності управління та водночас це і є запорукою розвитку вищих навчальних закладів освіти. Однак, без достатньо вмотивованих і висококваліфікованих фахівців жоден вищий навчальний заклад не в змозі ефективно функціонувати. Персонал організації є специфічним, але й той же час стратегічно важливим її ресурсом вважаємо, що в системі антикризового менеджменту підвищення увага має приділятися перш за все питанням управління персоналом.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи дослідження антикризового управління персоналом» визначено сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства, досліджено зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії корона вірусу та воєнного стану, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі «Дослідження проблем та досвіду управління персоналом» проаналізовано тенденцію розвитку ринку праці України під впливом пандемії та війни, наведено загальну характеристику Вищої школи педагогічної майстерності, проаналізовано якість освітніх послуг в умовах війни. Зроблено висновки.

У третьому розділі «Рекомендації щодо антикризового управління персоналом» досліджено розуміння персоналом ВШПМ ОНУ сутності соціальної напруженості та її вплив на діяльність персоналу, надано пропозиції щодо психологічної підготовки персоналу до подолання особистісної напруженості та їх економічна доцільність. Зроблено загальні

ВИСНОВКИ.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 62 сторінки, 24 таблиці, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Ключові слова: антикризове управління, персонал, ринок праці, психологічна підготовка, невизначеність, ризик.

SUMMARY

Actuality of theme. Modern education today needs the reproduction and development of the foundations of the scientific system, in which the main laws, principles of learning, development and management would be formulated. Therefore, today's challenges in terms of the openness of the educational space require scientifically based approaches to the development of the higher education system. The readiness of employees for productive work in modern conditions, their rational structural and spatial placement, depends on the efficiency of management, and at the same time, this is the key to the development of higher educational institutions. However, without sufficiently motivated and highly qualified specialists, no higher educational institution is able to function effectively. The personnel of the organization is a specific, but at the same time strategically important resource, we believe that in the anti-crisis management system, increased attention should be paid first of all to the issues of personnel management.

In the first chapter "Theoretical and methodological foundations of anti-crisis personnel management research", the essence of personnel management as a component of the management system of a modern enterprise is defined, the growth of the role of anti-crisis personnel management in the conditions of the corona virus pandemic and martial law is investigated, conclusions are drawn according to chapter 1.

In the second chapter "Study of the problems and experience of personnel management" the tendency of the development of the labor market of Ukraine

under the influence of the pandemic and the war is analyzed, the general characteristics of the Higher School of Pedagogical Mastery are given, and the quality of educational services in the conditions of war is analyzed. Conclusions have been made.

In the third chapter "Recommendations for anti-crisis management of personnel" the understanding of the staff of VSHPM ONTU of the essence of social tension and its influence on the activities of the personnel was investigated, suggestions were provided for the psychological training of personnel to overcome personal tension and their economic feasibility. General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 62 pages, 24 tables, and 18 figures. The list of links includes 36 names.

Key words: anti-crisis management, personnel, labor market, psychological training, uncertainty, risk.

ЗМІСТ	Стор
Вступ	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1. Сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства	
1.2. Зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії корона вірусу та воєнного стану	19
Висновки за розділом 1	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	29
2.1. Трансформація ринку праці України	
2.2. Загальна характеристика Вищої школи педагогічної майстерності (ВШПМ) ОНТУ	38
2.3. Аналіз якості освітніх послуг в умовах війни	42
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	48
3.1. Розуміння персоналом ВШПМ ОНТУ сутності соціальної напруженості та її вплив на діяльність персоналу	48
3.2. Пропозиції щодо психологічної підготовки персоналу до подолання особистісної напруженості та їх економічна доцільність	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. Сучасна освіта сьогодні потребує відтворення й розвитку основ наукової системи, у якій би формулювалися основні закономірності, принципи навчання, розвитку та управління. Отже, виклики сьогодення в умовах відкритості освітнього простору вимагають науково обґрунтованих підходів до розвитку системи вищої освіти. Готовність працівників до продуктивної праці в сучасних умовах, їх раціональне структурне і просторове розміщення, залежить від ефективності управління та водночас це і є запорукою розвитку вищих навчальних закладів освіти. Однак, без достатньо вмотивованих і висококваліфікованих фахівців жоден вищий навчальний заклад не в змозі ефективно функціонувати. Персонал організації є специфічним, але й той же час стратегічно важливим її ресурсом вважаємо, що в системі антикризового менеджменту підвищення увага має приділятися перш за все питанням управління персоналом.

Ступінь дослідження проблеми. Антикризове управління персоналом в різних аспектах досліджено такими вітчизняними вченими, як Данюк В., Дороніна О., Жильченкова В., Костишина Т., К. Козак, Мізік Ю., Миронова О., Назарова Г., Писаревська Г., Продіус І., Савчено В., Сардак О., Скібіцький О., Янковська Л.А. та інші. Значні напрацювання в сфері антикризового кадрового менеджменту здійснено зарубіжними науковцями.

Метою роботи є обґрунтування доцільності впровадження антикризового управління персоналом в умовах невизначеності. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило вирішення ряду завдань.

- дослідити сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства;
- визначення ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії корона вірусу та воєнного стану;

- дослідити трансформацію ринку праці України під час війни;
- надати загальну характеристику ВШПМ ОНТУ;
- запропонувати шляхи подолання особистісної напруженості та їх економічну доцільність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси антикризового управління персоналом як складовасистеми антикризового менеджменту організації.

Предметом дослідження є наукові, методичні, практичні інструменти, методи та підходи антикризового управління персоналом на тлі пандемії COVID-19 та воєнного стану.

Відповідно до логіки дослідження в роботі були застосовані такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку освітніх послуг); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності. У роботі використано також методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

Інформаційно-нормативною базою складають Теоретичною і методичною основою виконаного дослідження є загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем антикризового управління.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність управління персоналом як складової системи менеджменту сучасного підприємства

При переході до ринкових умов відбулися суттєві зміни в системі вищої освіти через поступове структурне реформування вищої школи, яке має на меті її адаптацію до нової економічної, соціальної і демографічної ситуації. Серйозна увага держави щодо спрямованості розвитку освіти чітко прослідковується у законодавчих актів, що зводиться до забезпечення її конкурентоспроможності на світовому ринку, сприяння рівного доступу до освіти, інноваційної спрямованості наукових досліджень та їх комерціалізації, збалансованості ринку освітніх послуг і ринку праці.

Основний принцип сучасної системи управління стверджує те, що в основу вдосконалення систем і механізмів управління повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу працівників. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом, знання, уміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають все більш важливим ресурсом для вищого навчального закладу. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має для більшості вищих навчальних закладів стратегічний характер. У силу цих обставин, управління людськими ресурсами є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Таким чином управління персоналом є одним з найважливіших напрямків сучасного вищого навчального закладу. Однак для того, щоб

ефективно управляти персоналом, оцінювати та вдосконалювати його працю необхідно знати, що таке управління персоналом і в чому полягають цілі цього процесу. Не менш важливо визначити сутність категорії «управління персоналом», як об'єкта дослідження. У літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують метою і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші - у визначенні роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління [2].

Управління кадрами. Науковою базою цієї концепції, що почала розвиватися в 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, кваліфікацію, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції) [1].

Управління людськими ресурсами. Людина почала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна поновити – елемент соціальної організації в поєднанні трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника) [1].

Управління людиною. Відповідно до цієї концепції, людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як “ресурс”. Виходячи з побажань та здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. Якщо розглядати змістовну структуру системи управління персоналом, то варто відмітити, що сутність будь-якої діяльності може бути охарактеризована конкретним переліком що складається із робіт чи функцій або їх елементів [1].

На погляд деяких вітчизняних науковців управління персоналом складає:

визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку вищого навчального закладу;

формування чисельного і якісного складу кадрів (система планування,

комплектування, розстановка);

кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем та ринком праці, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);

система загальної і професійної підготовки кадрів;

адаптація працівників;

оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;

оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для вищого навчального закладу;

система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робітничої (трудової) кар'єри;

міжособисті відносини серед працівників, між працівниками і адміністрацією, громадськими організаціями [4, 5, 6].

Система управління персоналом є комплексом цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності вищого навчального закладу в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [6]. Можна зазначити, що поведінка кожного працівника визначається поставленими перед ним завданнями, а також особливостями його професійної діяльності. У цьому разі завдання професійної поведінки працівників є унікальним для кожного вищого навчального закладу і може бути вирішене ним тільки самостійно. Але для того, щоб вищий навчальний заклад не почав змінюватись заради змін, чи самовдосконалюватись заради самовдосконалення, його співробітники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби освітніх послуг й орієнтованістю на результат [7].

Таким чином, управління персоналом являє собою процес впливу на працівників з метою реалізації поставлених цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем досягнення її співробітниками цих цілей. Для того, щоб створити ефективну систему управління персоналом, вищий навчальний заклад повинен визначити: яка професійна поведінка є необхідною для досягнення поставленої мети; які методи стимулюють працівників до набуття компетенцій, необхідних для засвоєння цієї поведінки. Отже, ефективність управління персоналом і реалізація поставленої мети у багатьох випадках залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і засобів роботи з людьми [11]. На нашу думку, управління персоналом – це систематично організаційний процес, який сприяє досягненню максимального результату за мінімальних витрат ресурсів, які використовуються для реалізації мети. Виходячи з цього, управління персоналом, є складним системно організованим процесом, який має різні стадії, періоди, етапи, фази, сторони, рівні та таким, що потребує оптимізації управлінських впливів. За цих умов важливим є результативність цього процесу як реалізація мети такого управління, зокрема формування професійних компетенцій працівників вищого навчального закладу, розвиток їх майстерності та бачення у собі [14].



Рис. 1.1. Вплив управління персоналом на показники якості освіти в навчальному закладі

Джерело: [21]

Управління персоналом дозволить з'єднати знання, вміння та навички, підвищити ефективність роботи працівників, направити їх діяльність на досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти. Для забезпечення відповідності якісного складу працівників, що відповідатимуть рівню вищого навчального закладу потрібно запропонувати наступні заходи:

- організаційні: реалізація очікуваних результатів за допомогою професійного розвитку працівників;

- удосконалення роботи щодо створення відповідних умов для розвитку та формування кадрового резерву вищих навчальних закладів.

- вдосконалення системи управління персоналом: опрацювання новітніх підходів до формування професорсько-викладацького складу, допоміжного складу;

- залучення до науково-педагогічної діяльності талановитої і обдарованої молоді, у тому числі із працівників навчального закладу;

- перспективний розвиток: забезпечення ефективності стажування та підвищення кваліфікації працівників;

- удосконалення системи формування педагогічної компетентності працівників;

- впровадження системи об'єктивних показників оцінки діяльності працівників.

З метою забезпечення економічних і соціальних гарантій працівників повинно вирішити такі завдання:

- на організаційному етапі – створення умов для ефективної професійної діяльності працівників;

- на етапі вдосконалення системи управління персоналом – удосконалення механізмів стратегічного планування та реалізації програм управління персоналом, що ґрунтуються на збереженні наукових шкіл, їх наукового потенціалу;

- на етапі перспективного розвитку – забезпечення соціального захисту працівників за рахунок власних коштів вищого навчального закладу.

Виконання цих заходів забезпечить збереження і підвищення потенціалу працівників, спадкоємність поколінь, позитивну кадрову динаміку, відповідність показників акредитацій ним вимогам. Для забезпечення навчального процесу і наукової діяльності вищих навчальних закладів кадрами вищої кваліфікації потрібно підвищити професійне спрямування працівників до професійної діяльності (рис. 1.2). Але для того, щоб забезпечити себе висококваліфікованим персоналом та надавати якісні освітні послуги, керівництву закладів системи вищої освіти потрібно розробити чітку систему мотивації. Тобто, підійти до цього дуже відповідально. Так першим кроком в цьому процесі буде сама система мотивації, а другим – залучення працівників у цей процес.

Етапи	Заходи
Організаційний	- створення умов для розвитку і підтримки існуючих та започаткування нових напрямів наукових досліджень навчального закладу; - розширення номенклатури наукових спеціальностей у докторантурі та аспірантурі; - відповідно до напрямів підготовки фахівців з вищою освітою; - проведення постійного моніторингу програм підготовки до наукового пошуку, підвищення ефективності системи аспірантури та докторантури.
Вдосконалення системи управління	- стимулювання участі працівників вищого навчального закладу у вчених радах, експертних радах тощо; - удосконалення механізмів фінансового і морального стимулювання професійного розвитку.
Перспективного розвитку	- поширення практики цільового направлення до аспірантури і докторантури провідних наукових установ та вищих навчальних закладів; - залучення до наукового керівництва аспірантами і докторантами провідних вчених, галузевих НДІ, інших вузів; - створення сприятливих умов для продовження наукових досліджень молодими вченими і формування резерву аспірантури, докторантури;

Рис. 1.2. Етапи та заходи управління персоналом

Джерело: [18]

В умовах економіки знань, коли людські ресурси є провідним

чинником економічного зростання розвитку, управління персоналом є провідною підсистемою в системі менеджменту будь-якої компанії, підприємства чи організації. Людський ресурс – найголовніша конкурентна перевага підприємства, яка у свою чергу формує сприятливий внутрішній клімат у колективі, допомагає покращити виробничі, управлінські процеси та досягнути економічної ефективності організації [16].

Отже, саме технології управління персоналом, його методи та інструменти здійснюють виключно важливий вплив на результативність діяльності суб'єкта господарювання, а їх дієвість та гнучкість впливають на результативність інших підсистем менеджменту. В сучасній теорії менеджменту існують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом», узагальнення найбільш змістовних подано у табл. 1.1.

У широкому розумінні «управління персоналом» – це специфічна функція, невід'ємна частина управлінської й практичної діяльності, область знань, направлені на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, що здатні виконувати трудові обов'язки, та оптимальне їх використання. Аналізуючи вище сказане, варто підкреслити, управління персоналом – це системний комплексний підхід, який враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, забезпечуючи ефективність функціонування компанії [1].

Комплексний системний підхід управління персоналом на підприємстві дозволяє: визначити шляхи досягнення цілей підприємства та їх відповідності до стратегії за допомогою ефективного використання людського фактору; створити ефективний механізм управління в компанії, що забезпечить комплексне планування, організування праці, мотивування та стимулювання працівників; розробити та реалізувати політику навчання, підготовки й адаптації працівників, політику кар'єрного просування, найму, підбору й відбору, методів і стандартів оплати праці.

Таблиця 1.1

Узагальнення сучасних дефініцій поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення	Ключові змістовні одиниці
Галенко П. В.	Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Комплекс методів, ефективна трудова діяльність, конкурентоспроможність
Німецька школа менеджменту	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, розвиток, контролінг, управління витратами на персонал	Діяльність, потреба у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, контролінг, витрати на персонал
Данилюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О.	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	Кадрове господарство, механізм, організація
Оборська Т.Г.	Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань	Організаційна поведінка, люди, невикористані можливості, поставлені завдання

Джерело: [8]

Управління персоналом в широкому контексті тлумачення даного поняття є функціональною підсистемою системи менеджменту організації, складовими якої є: кадрова політика – передбачає формування, розподіл ролей, способів системи управління персоналом, забезпечення реалізації інтересів, цілей, завдань підприємства, прийняття рішень щодо заходів і правил внутрішнього розпорядку у кадровій сфері, ставлення адміністрації до підлеглих та відносин між співробітниками. Тобто, кадрова політика – система управлінських рішень. Безпосередньо управління персоналом – передбачає сукупність певних впливів на поведінку працівників з метою вирішення управлінських завдань та досягнення економічної ефективності, як для персоналу так і для організації в цілому [22].

Адміністративно-кадрове регулювання – передбачає організацію

трудової діяльності працівників. До таких питань відносяться: підбір, відбір, найм, вивільнення персоналу, кадрові переміщення, розрахунок оплати праці й кадровий облік [4, с. 17]. Але, щоб ця система працювала, необхідно знайти провідні складові як професійної діяльності, так і сфери життя своїх працівників. На нашу думку, це може бути: *ентузіазм*, заняття улюбленою справою (*пристрасть* до професійного заняття, *пристрасть*, без якої губитися сенс будь-яких починань). Не останнє місце займають *кошти* (заробітна плата, премії, надбавки тощо) [24]. Проте високі винагороди за працю, збентежують інших працівників та всіх тих, хто їх не отримав. Вони викликають напруженість серед персоналу, призводять до погіршення взаємостосунків. У той же час, невеликі заохочення впливають у цілому позитивно. На нашу думку, як вже зазначалося, на ефективність управління персоналом впливають, насамперед, компетенція працівників і рівень їх мотивації. При цьому компетенція працівників залежить від рівня їх освіти, досвіду роботи і особистих здібностей [22].

В основі аналізу лежить передумова, відповідно до якої мотивація служить найважливішим причинним фактором ефективності праці працівника. У майбутньому стимулювання високої результативності на рівні індивіда зробить прямий і істотний вплив на ефективність фірми в цілому. Мотивація необхідна для досягнення високої ефективності управління персоналом, але її однієї для цього недостатньо [19].

На нашу думку, продуктивність працівника залежить від того, у яких умовах, у якому колективі він працює, наскільки він може використовувати свій інтелектуальний потенціал на робочому місці, чи має він можливість приймати рішення і керувати людьми. Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати професійну поведінку персоналу, направивши її на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, поєднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями вищого навчального закладу. Отже, управління персоналом є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і

наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень.

1.2. Зростання ролі антикризового управління персоналом в умовах пандемії корона вірусу та воєнного стану

На сучасному етапі розвитку економіки всі види діяльності підприємства характеризуються високим рівнем нестабільності, що провокується численною сукупністю чинників, серед яких наприклад: зміни внутрішнього середовища, структурні зрушення в економіці, втрата налагоджених зв'язків, тиск із боку конкурентів, зміна нормативної бази ведення бізнесу, розбалансованість ринку праці тощо. У 2020 р. до цих факторів додався ще один – епідемія COVID-19 та запроваджений на державному рівні карантин, що суттєво вплинули на діяльність більшості суб'єктів господарювання та стали причиною розвитку кризових явищ в різних сферах економіки та суспільного життя. Зазначене виявило потребу перегляду чинної системи управління персоналом та системи менеджменту підприємства в цілому, розробки ефективних технологій виходу з коронавірусної кризи, запозичення іноземного досвіду, застосування сучасних форм, методів та процедур, що будуть спрямовані на створення успішного виходу із кризового стану, збереження кадрового ядра [23].

Практика діяльності бізнес-структур у 2020 р. довела, що суттєвою проблемою для системи управління персоналом є наслідки карантину через епідемію коронавірусу (COVID-19). Це змушує роботодавців адекватно готуватись до викликів пандемії, управляти ними, вчасно реагувати й адаптуватись до постійних змін. З метою допомоги роботодавцям, працівникам та організаціям роботодавців адаптуватись до нестабільності, управляти робочими місцями, вести бізнес, захищати працівників, пристосовуватись до ключових аспектів зайнятості й безпеки, Бюро

Міжнародної організації праці із діяльності роботодавців (МОП АСТ/ЕМР) розробило у 2020 році «Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19», що підкріплений новими змінами на законодавчому рівні [23].

Криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи, як правило, належать: зниження прибутковості, скорочення чивтрата частки ринку підприємством, втрату ним ліквідності [24].

Відповідно, антикризове управління відіграє одну із найважливіших ролей у системі управління підприємством та його персоналом, адже передбачає вирішення специфічних проблем, безперервне управління через використання нових форм, методів та процедур для забезпечення відновлення діяльності суб’єкту господарювання у майбутньому (додаток Б).

Антикризове управління, що супроводжується організаційними змінами, здійснюється поетапно відповідно до основних функцій менеджменту [18]:

1. Етап планування – здійснюється формування візій бажаного стану підприємства – подолання кризових явищ та стабілізація позиції у кризовому середовищі. Відтак перегляду мають піддаватись стратегічні плани, котрі з посиленням кризових тенденцій повинні включати стратегічні зміни в структурі персоналу, організаційні культури, системах мотивації і стимулювання праці й інших аспектах управління персоналом.

2. Організаційний етап. У разі, коли планування було здійснено методологічно вірно – з урахуванням пріоритетності людського фактору, засадничих принципів управління людськими ресурсам, головними труднощами, котрі можуть виникнути на етапі організування стають непередбачені процеси і явища, джерелом яких є кризова хаотизація

середовища функціонування підприємства.

3. Етап мотивування. З урахуванням складності проведення організаційних змін в час економічної кризи, зокрема спротиву змінам, демотивації персоналу тощо на етапі мотивування доцільно сконцентрувати зусилля довкола тих проблем, котрі найбільше турбують персонал.

4. Етап контролю. Об'єднує попередні етапи в єдине ціле й забезпечує належний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін [24, 25, 26].

За результатами вивчення наукових публікацій з проблематики антикризового менеджменту та управління виокремимо 3 етапи антикризового управління персоналом в умовах епідемії:

I етап – шок, передбачає сприйняття та розуміння ситуації, що склалась; забезпечення безперервності бізнесу та захист працівників від наслідків кризи;

II етап – очікування, що обумовлює необхідність запровадження нової антикризової стратегії управління персоналом та діяльністю під час COVID-19;

III етап – відновлення, що передбачає відновлення всіх основних бізнес-процесів на основі антикризової стратегії управління персоналом; оцінювання нанесеного збитку від кризи.

Персонал будь-якого підприємства є основою для ефективного функціонування компанії, тому потребує особливої уваги в процесі

антикризового управління й організації трудової діяльності в нових умовах. До оперативних реагувань зміни системи управління персоналом у стані кризи належать:

- перегляд діючої стратегії кадрової політики в організації та внесення змін до неї;
- забезпечення належних, безпечних умов праці персоналу та усунення ризиків захворювання;
- розширення чи запровадження можливостей дистанційної роботи,

забезпечення їх усіма необхідними інструментами й обладнаннями;

- налагодження нових процесів контролю та взаємодії із персоналом, що працюють з дому;

- відкрите обговорення з персоналом плану дій в умовах кризи, що дозволить зменшити рівень невизначеності чи стресу та вмотивувати до прийняття спільних правильних управлінських рішень;

- залучення персоналу до експериментів та пошуку нових перспектив на робочому місці, заохочення до обміну знаннями й досвідом.

Проблема реалізації освітнього менеджменту в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю управлінської підсистеми закладу забезпечити якість вітчизняної освіти на рівні європейських та світових освітніх стандартів. Організація освітнього процесу в таких умовах набуває особливого значення оскільки залежить від багатьох факторів серед яких компетентнісний є одним із основних оскільки характеризує готовність керівника до управління у складних надзвичайних ситуаціях [14, 15, 16]. Невмотивована військова агресія росії проти України спричинила значну кількість біженців до Європейського Союзу та переселенців у межах країни. Відповідно до цього зазнали змін усі складові освітньої сфери. Особливо гостро постають питання організації освітнього процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики інше. Тому управлінська підсистема школи в таких умовах стає важливим чинником повноцінного функціонування закладів загальної середньої освіти [13]. Насамперед зазнали змін організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. Керівництво закладами загальної середньої освіти як і органи виконавчої влади, органи військового командування, військові, військово-цивільні адміністрації та органи місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища, а також організацію здобуття якісної освіти. У таких умовах освітній менеджмент набуває ознак антикризового управління, що характеризується постійним спостереженням, виявленням та

локалізацією проблемних явищ, які відбуваються в освітньому середовищі закладу освіти; запобіганню кризових ситуацій; умінні визначати потрібні ресурси для стабілізації діяльності педагогічного колективу. Т. М. Сороченко зауважує: «Безперечно, кожний керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» [21]. На її думку, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі» [21]. Тому вчені визначають антикризове управління як «управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків [13]. Відповідно до цього введення воєнного стану як особливого правового режиму, що «вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, територіальній цілісності..» потребує від менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією, що характеризує його професійну компетентність. У дослідженні А. І. Грищук «Антикризове управління та його інструментарій» виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг [6]. Слід зауважити, що перехід на дистанційну форму навчання спонукав керівників до створення творчих груп, які за мінімальний період часу дозволили підготувати педагогічний персонал до нових умов організації освітнього процесу зі здобувачами освіти. Таке оперативне забезпечення змін свідчить про готовність менеджера шкільної освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах воєнного стану, що повністю відповідає вимогам професійного стандарту. У цьому контексті мова йдеться про виконання таких трудових функцій як «забезпечення управління якістю

освіти», організація безпечного здорового освітнього середовища та забезпечення партнерської та мережевої взаємодії [19]. Адже опанування педагогічним персоналом різними видами дистанційної освіти, організація та розроблення дистанційних курсів, їхнє змістове наповнення, підготовка програм індивідуального навчання, забезпечення доступності та якості освіти потребує відповідальності та професіоналізму менеджерів шкільної освіти. Планування і розробка антикризової стратегії також є однією з умов виходу з кризової ситуації. Таким чином, антикризова стратегія визначає напрям позитивних змін, а ціль конкретизує мету та завдання у зменшенні ризиків в розвитку шкільної організації. На думку вчених, у системі планування поточної роботи в закладах загальної середньої освіти ефективним методом є «матриця Ейзенхауера», яка дозволяє визначити найбільш термінові невідкладні справи та ті, які можна або делегувати іншим суб'єктам управління, або відкласти на певний час [19]. Такий управлінський механізм дозволяє керівнику на основі аналізу готовності вчителів до роботи в он-лайн форматі, враховувати сильні і слабкі сторони дистанційного навчання, забезпечувати зворотній зв'язку з батьківською спільнотою, приймати правильні управлінські рішення та уникати кризових явищ в умовах воєнного стану. Контролінг як важлива контрольно-інформаційна система має важливе значення в подоланні кризових явищ оскільки дозволяє отримати точну інформацію про стан шкільної організації та її здатність функціонувати в умовах воєнного стану [18].

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити основні принципи антикризового управління в умовах воєнного стану: – діагностика кризових явищ за рівнем їхньої небезпеки; – оперативність реагування на небезпеку; – своєчасність прийняття управлінських рішень, їхня законність; – постійний контроль за виконанням управлінських заходів. Таким чином, врахування антикризового управління дозволяє керівнику закладу загальної середньої освіти швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення. Компетентнісний підхід в управлінні закладами загальної середньої

освіти потребує також використання технологій ситуаційного менеджменту [4].

О. В. Бондар розглядає ситуаційний менеджмент як «самостійну галузь науки і професійної діяльності, спрямовану на забезпечення будь-якою організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [3]. Інші вчені ситуаційний менеджмент пов'язують з процесом який «дозволяє керівникам, планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, які постають перед організацією» [24]. Реалізація ситуаційного підходу, на думку вчених, передбачає чотири кроки, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у складних ситуаціях: – Критичний аналіз надзвичайної ситуації, який дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення. – Вибір підходів, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу з надзвичайної ситуації, передбачення (прогнозування) ймовірних наслідків як позитивних, так і негативних. – Визначення найбільш важливих чинників даної ситуації, які впливають на її результат; забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи для вирішення нагальної проблеми. – Узгодження управлінських прийомів (технологій) розв'язання даної ситуації з освітніми цілями закладу освіти.

Дослідження особливостей управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану дає змогу з'ясувати, що ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. При цьому передбачається, що організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень, які вимагають нових поглядів на управління закладами загальної середньої освіти. Суттєвою ознакою управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану є реалізація мотиваційної функції в діяльності менеджера освіти. У наших дослідженнях з'ясовано, що нові професійні стандарти керівника однією з провідних

трудових функцій визначають здатність ефективно управляти персоналом. До змісту такої функції нами віднесено: – забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу; – ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, що забезпечують якість освітнього процесу; – організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти. У теорії соціального управління поняття «мотивація» розглядається як «змістове наповнення мотиваційної сфери особистості і як сукупність внутрішніх спонукань, найбільш важливих і характерних мотивів діяльності та поведінки людини» [22]. На роль функції мотивації в діяльності керівника закладу освіти звертає увагу О. І. Мармаза. Дослідниця вважає, що «надання освітньому менеджменту координаційного та мотиваційного характеру стає основою для посилення його розвивальних можливостей, а докорінна зміна функціонального складу, формує «нову філософію», що полягає у зміні поглядів на свою роль та місце в управлінських процесах» [18]. Отже, здатність мотивувати і підтримувати усіх суб'єктів освітнього процесу є важливою умовою функціонування та розвитку шкільної організації. Цю думку підтримують і вітчизняні вчені, які виділяють функцію мотивації як одну з провідних у системі управління закладами загальної середньої освіти [14]. Успішність дій керівника щодо реалізації функції мотивації, на думку вчених, визначається його здатністю впливати у необхідному напрямі на внутрішні мотиви діяльності та поведінки суб'єктів освітнього процесу. В умовах воєнного стану мотиваційні чинники ґрунтуються на довірі та партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу [12].

Важливими при цьому є ґрунтовне вивчення і обговорення з учителями проблемних питань щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Зокрема: організація дистанційного навчання; оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти; організація урочної діяльності в умовах воєнного стану; психологічна підтримка учнів, створення для них найбільш комфортних умов; розв'язання нестандартних ситуацій під час онлайн

навчання тощо. У системі шкільного менеджменту кадрова політика є важливим стратегічним напрямом, оскільки від створення оптимальних умов для педагогічної діяльності, підтримки вчителя, мотивації і стимулювання його професійного зростання залежить якість освіти в цілому і кожного закладу освіти зокрема. Тому здатність керівника мотивувати педагогічний персонал до продуктивної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану характеризує його професійну компетентність.

Висновки за розділом 1

За результатами аналізу можна стверджувати, що управління персоналом у вищому навчальному закладі є стратегічно важливою функцією управління вищим навчальним закладом і повинна розглядатися як окремий і особливо складний аспект діяльності вищого навчального закладу. Праця персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил, призводять до глибоких змін в принципах, методах і формах управління персоналом, що у свою чергу вимагає, щоб чіткою і налагодженою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими прийняті рішення, більш гнучкими методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Співставляючи різні погляди і думки вчених, виявлено, що роль керівництва в управлінні персоналом залежить від значної кількості факторів, серед яких значне місце посідають особисті якості та професійні здібності, якими повинні володіти керівники для здійснення успішного керівництва ЗВО. Дане питання є одним з найголовніших факторів формування ефективної системи управління персоналом, а проблеми отримання і підвищення кваліфікації працівників та формування особистих якостей повинно знайти належне місце

в системі подальших теоретичних та прикладних наукових досліджень. Отже, антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовано направлені дії менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у кризовому стані.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Трансформація ринку праці України

Пандемія коронавірусу, яка спіткала світ в 2020 році, суттєво вплинула на світову та українську економіку. Міжнародна організація праці стверджує, що пандемія коронавірусу може спричинити гірші наслідки для світового ринку праці, ніж фінансова криза 2008-2009 років. Зокрема, прогнозується, що COVID призведе до скорочення 25 млн. робочих місць у світі [19]. Вимушене введення карантину з метою скорочення масштабів розповсюдження епідемії призвело до суттєвих трансформацій на ринку праці. Національний ринок праці швидко відреагував на розвиток кризи та скорочення ділової активності в більшості видів економічної діяльності починаючи з квітня 2020 р. Більшість тенденцій продовжують залишатися актуальними й до теперішнього часу, хоча як показує аналіз офіційних даних Державної служби зайнятості України [20].

Серед основних кризових трендів можна назвати, в першу чергу, значне зростання кількості безробітних осіб. Багато середніх і великих компаній 2020 року скоротили свій штат від 15 до 40%, понад 15% штатних співробітників переведені на віддалену роботу [20].

За інформацією Державної служби зайнятості України офіційні дані щодо кількості безробітних в період з березня по серпень 2020 року коливались від 350 до 520 тисяч осіб. Так, у березні офіційно зареєстрованих безробітних в Україні було 349 тис. осіб, у квітні цей показник зріс до 457 тис., в травні – до 511 тис [20]. І тільки з липня почалося зменшення рівня безробіття (рис. 2.1). Варто зазначити, що за експертними оцінками, реальна

кількість людей, які втратили в цей період роботу сягає значно більших обсягів.

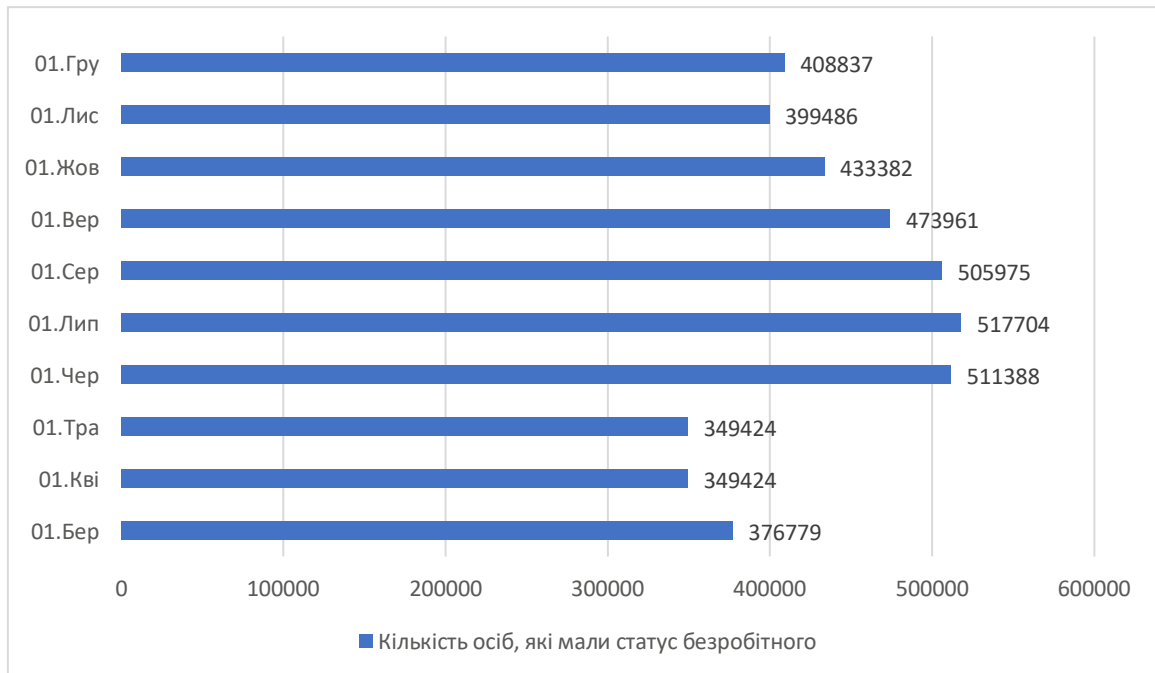


Рис. 2.1 Динаміка кількості осіб, які мали статус безробітного в Україні, осіб

Джерело : [20]

Зростання кількості безробітних осіб в Україні у 2020 р. супроводжувалося скороченням чисельності вакансій, що призвело до зростання напруженості на ринку праці та суттєвим зростанням навантаження на 1 вакантне робоче місце починаючи з квітня 2020 р. (рис. 2.2).

Крім того, частину персоналу примусово у період карантину було відправлено у неоплачувану відпустку або скорочують робочий день. Також зросла кількість працівників, які працюють на пів ставки або навіть на чверть. Більшість категорій працівників по всій країні було переведено на дистанційний формат роботи, що нерідко мало вплив на розміри заробітної плати. Це спричинило зниження доходів населення і як наслідок – погіршення якості життя. До того ж, працівники, які проживають в орендованому житлі, знаходились ще в більш скрутному становищі, що додатково викликало психологічний дискомфорт та, в окремих випадках,

позначалося на результатах роботи працівників та їх працездатності.

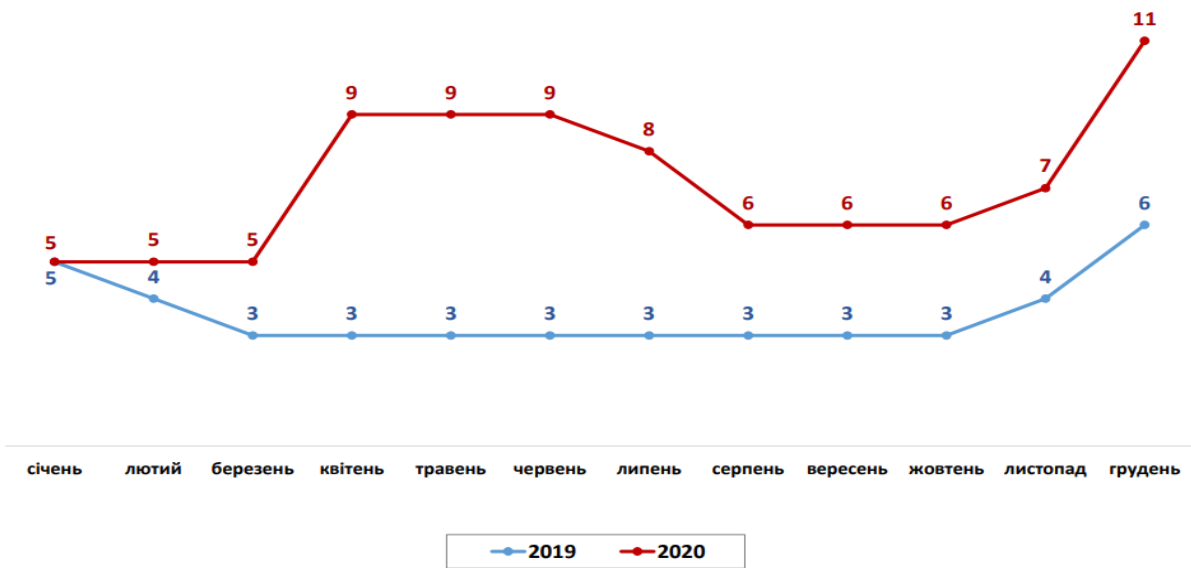


Рис. 2.2 Кількість претендентів на 1 вакансію на ринку праці України, осіб
Джерело : [20]

За оцінками експертів в сфері менеджменту персоналу у 2020 р. багатьом співробітникам знизили зарплати на 30-40%. Крім того, роботодавці заощаджували на медичному страхуванні, бонусах. Відбулося зростання заборгованості з виплати заробітної плати. Так, з 2014 року у 2020 р. обсяг заборгованості із зарплати в Україні збільшився на 400% – до 3,8 млрд. грн. Очікується, що на початок 2021 року ця цифра перевищить 4 млрд. грн. і зростатиме й надалі [19]. За результатами опитування 300 роботодавців, проведеного сайтом із пошуку роботи Jooble, скоротити зарплати через карантин, починаючи з березня 2020 року, були змушені 18,8% компаній; 72,4% повідомили, що карантин не вплинув на їхню роботу, тому зарплати не переглядалися, а 8,8% компаній, навпаки, їх збільшили [19].

За даними Державної служби статистики України у березні 2020 р. середня зарплата становила 11446грн., а у квітні – 10 430 грн. Але у липні вона вже перевершила передкарантинний показник, склавши 11 804 грн. Згідно з даними сайту з пошуку роботи Work.ua, спостерігається дещо інша

тенденція. Якщо на початок квітня середня зарплата за рік за вакансіями становила 12779 грн., то до початку вересня вона знизилася до 12 420 грн. Подібна ситуація і на іншому сайті пошуку роботи Robota.ua – якщо у квітні середня зарплата, яку пропонували роботодавці, склала 13 000 грн, то у вересні – 12 000 грн. [21].

В той же час варто відзначити технологічну неготовність до масової дистанційної роботи/навчання: значна частка населення не забезпечена повною мірою технічними засобами (комп'ютерами, ноутбуками, планшетами тощо), а також не має доступу до мережі Інтернет в домашніх умовах або має недостатньо потужне підключення. У випадках сімей з двома працюючими батьками та дитиною-учнем/студентом не завжди є можливість забезпечити всім одночасно достатні умови для роботи/навчання в дистанційному форматі. До технологічної неготовності можна віднести й рівень володіння комп'ютерними навичками: досить часто старшому поколінню досить складно прилаштуватись до необхідності самостійного встановлення, налаштування та оволодіння новими програмами. Хоча подібні ситуації іноді є актуальними для працівників всіх вікових категорій. Як окремий фактор слід відзначити й те, що не всі галузі та сектори економіки придатні до он-лайн-режиму провадження своєї діяльності.

Сфера послуг, аграрний сектор, лікарська діяльність, послуги ремонту й будівництва та багато інших неможливо здійснювати в віддаленому режимі. І якщо певні послуги можуть переходити в он-лайн (як наприклад, доставка продовольчих та непродовольчих товарів з магазину, готових страв та напоїв із закладів харчування, продаж певних інформаційних продуктів тощо), що з одного боку спричиняє зростання популярності окремих професій (кур'єрів, в першу чергу), з іншого ж – з різних причин не всі категорії населення можуть цими послугами скористатись. Ще одним важливим моментом є зменшення кількості трудових мігрантів. Враховуючи масові звільнення, припинення звичного оф-лайн-режиму роботи для більшості професій,

закриття кордонів між країнами спричинило повернення певної кількості населення, яке працювало за кордоном.

Український ринок праці в березні 2023 року й далі зростає, свідчить дослідження Work.ua. Кількість вакансій збільшилася на 14 %, зокрема в прифронтових областях. Медіанна пропозиція зарплати по Україні складає 16 тис. грн., середня зарплата у Львівській та Одеській областях зросла на 500 грн. за місяць. У березні на Work.ua з'явилося 75,6 тис. вакансій – на 14% більше, ніж у лютому (66,2 тис.). Ринок вакансій відновився до майже 75% «довоєнного» рівня 2022-го та 91% показників 2021-го.

Результати дослідження Work.ua

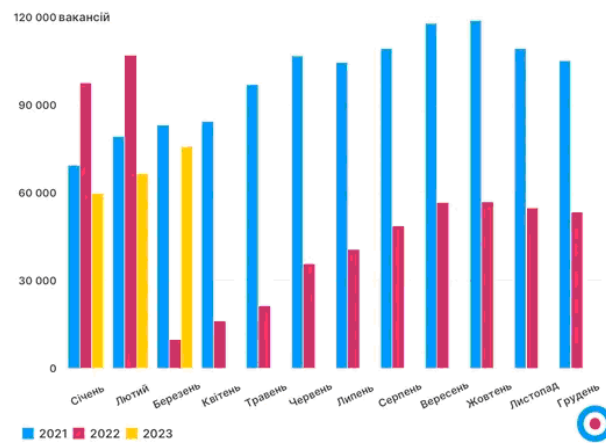


Рис. 2.3 Динаміка вакансій з січня до березня проти 2022 та 2021 рр.

Джерело : [35]

Топ-5 областей – лідерів ринку праці в березні 2023 року: Київська область – 22,8 тис. вакансій (+14% до лютого); Львівська – 7,5 тис. (+9%); Дніпропетровська – 7,1 тис. (+12%); Одеська – 5,5 тис. (+22%); Івано-Франківська область – 2,4 тис. вакансій (+21%). Максимальну динаміку показали також Черкаська область з 23% зростання (1,8 тис. вакансій) та прифронтові Миколаївська – 975 (+32%) та Херсонська області – 119 вакансій (+21%) [35].

Області з найбільшою кількістю вакансій у березні та лютому проти минулого року
Результати дослідження Work.ua

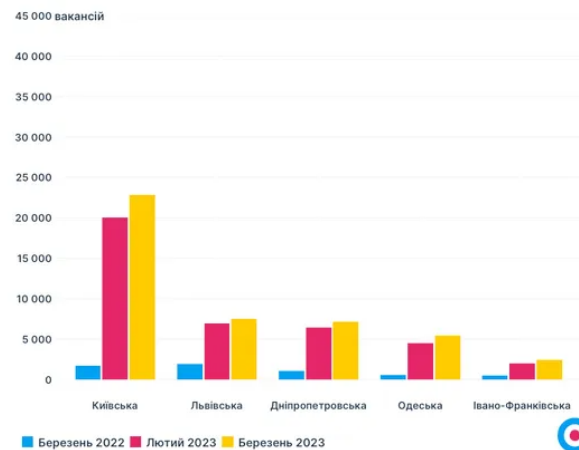


Рис. 2.4 Області з найбільшою кількістю вакансій

Джерело : [35].

Простіше за все знайти роботу в березні було в таких категоріях готельно-ресторанний бізнес, туризм — 7,2 тис. вакансій (+29% до лютого), зокрема, бармен — 1, 4 тис. пропозицій роботи (+40%); сфера обслуговування — приблизно 14 тис. пропозицій (+25%) будівництво, архітектура — 4 тис. (+23%); робочі спеціальності, виробництво — 13 тис. вакансій (+21) [35].

П'ятірка категорій з найбільшим приростом вакансій у березні проти лютого
Результати дослідження Work.ua



Рис. 2.5 Категорії з найбільшим приростом вакансій

Джерело : [35].

Кількість шукачів роботи знизилася на 13%. Водночас українці в березні шукали роботу на 13% менше, ніж у лютому. У березні 2023 року конкуренція в чотири рази нижча, ніж була на початку повномасштабного вторгнення в березні 2022 року [35]. Активно шукають роботу мешканці Київської, Харківської, Вінницької, Одеської та Волинської областей. Менше за все вільних рук у Закарпатській, Чернівецькій, Херсонській, Тернопільській і Кіровоградській областях. Найвища конкуренція на вакансії IT-фахівців на «удальонці» та адміністраторів салонів краси. Кількість охочих працювати Front-end-програмістом і програмістом Java зросла в 3 – 4 рази проти березня минулого року. Work.ua вважає, що це може бути наслідком скорочень в IT-сфері [35].

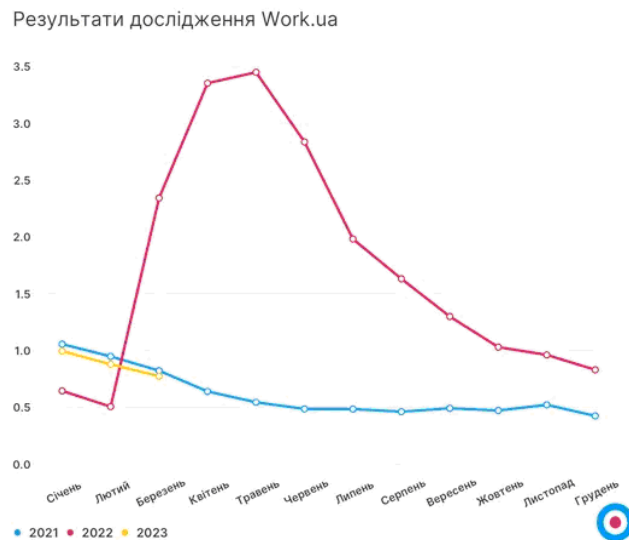


Рис. 2.6 Динаміка конкуренції шукачів - середня кількість відгуків на вакансію на день

Джерело : [35]

У березні 2023 року медіанна зарплата в Україні склала 16 тис. грн. В Одеській і Львівській областях пропозиції за місяць зросли на 500 грн. – відповідно до 15,5 тис. грн. і до 16 тис. грн. Топ-7 найвищих зарплат, які пропонують спеціалістам (не IT) на не керівних посадах: 52,5 тис. грн. медіабайєру; 40 тис. грн. водію-міжнароднику; 32,5 тис. грн. бізнес-аналітику; 30 тис. грн. арматурнику, рихтувальнику, рієлтору; 27,75 тис. грн.

вебдизайнеру, автоелектрику, дизелісту, інженеру з гарантії; 26 тис. грн. категорійному менеджеру; 25 тис. грн. 3D-візуалізатору, автомеханіку, виконробу, висотнику, дизайнеру інтер'єру, зубному техніку, менеджеру з розвитку, менеджеру ЗЕД, менеджеру операційної діяльності, менеджеру проєктів, програмісту ЧПУ, фахівцю з каменеобробки, фінансовому аналітику [35]. Найнижчі зарплати пропонують прибиральникам (8 тис. грн.), посудомийникам (9 тис. грн.) і санітарам (9 тис. грн.) – це на 500 грн. більше, ніж у лютому, зауважує Work.ua [35].



Рис. 2.7 Категорії де більше зросли заробітні плати

Джерело : [35].

Work.ua підрахував, що в березні на ринку праці з'явилося 7% нових кандидатів. Найбільше в системі резюме продавців-консультантів, менеджерів із продажу, адміністраторів, водіїв, офіс-менеджерів, бухгалтерів, барменів, офіціантів, менеджерів по роботі з клієнтами, касирів. Найбільший приріст нових кандидатів у березні спостерігався в Одеській – +16% (4 тис.) і Київській областях – +10% (17,6 тис. резюме).

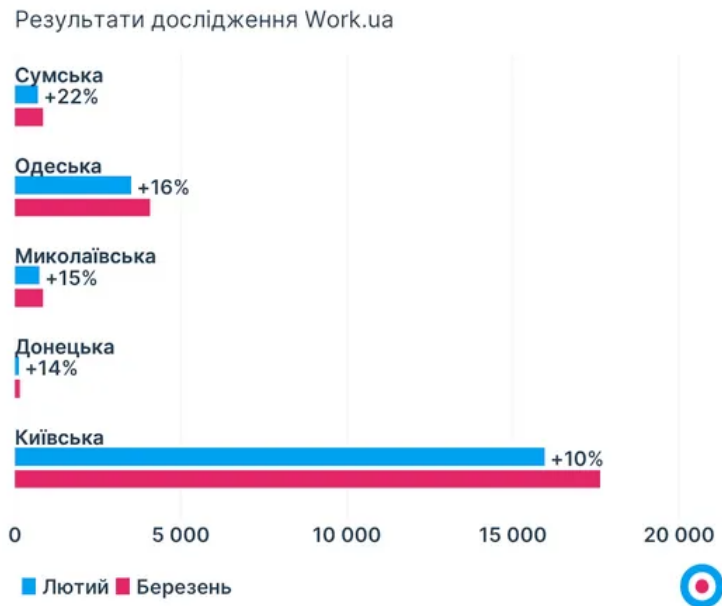


Рис. 2.8 П'ятірка регіонів де прибуло найбільше нових шукачів
Джерело : [35]

Таким чином, оцінка тенденцій ринку праці України в умовах карантину та кризових явищ в сфері управління персоналом дозволяє зауважити, що підприємствами під час пандемії постають такі основні завдання в сфері управління персоналом:

- 1) Забезпечення працівників необхідними технічними засобами для здійснення дистанційної роботи.
- 2) Організація безперебійної роботи співробітників за умови зміни форматів роботи та своєчасна й в повному обсязі виплата заробітної плати.
- 3) Постійний контроль та оцінка ефективності дистанційної роботи.
- 4) Дослідження психологічного самопочуття працівників.
- 5) Збереження здоров'я співробітників (виконання правил безпеки та забезпеченість необхідними засобами індивідуального захисту).
- 6) Надання компенсацій захворілим співробітникам.
- 7) Забезпечення підприємства необхідними кадрами (та збереження найважливіших кваліфікованих кадрів).
- 8) Соціальний захист працівників, яких доведеться звільнити (надання допомоги).

2.2. Загальна характеристика Вищої школи педагогічної майстерності (ВШПМ) ОНТУ

Педагогічна майстерність є важливою складовою професійної діяльності викладача. За визначенням І. Зязюна, педагогічна майстерність – це вияв високого рівня педагогічної діяльності, синтез наукових знань, умінь і навичок методичного мистецтва і особистих якостей педагога, що забезпечує високий рівень самоорганізації професійної роботи. Компонентами структури педагогічної майстерності, на думку зазначеного вченого-педагога, є гуманістична спрямованість, професійні знання за фахом, педагогічні здібності та педагогічна техніка [4, с.35, с.79-80].

Викладач вищого навчального закладу свою професійну діяльність здійснює у кількох напрямках: педагогічна, методична, наукова, виховна [12, с.48-50]. Педагогічну складову прийнято вважати пріоритетною, але вона не може бути повноцінною при ігноруванні трьох інших аспектів роботи. Організовуючи навчальну діяльність студентів відповідно до нормативних вимог, викладач визначає мету і завдання конкретної дисципліни у взаємозв'язку з іншими предметами, обирає оптимальні форми і методи роботи, що сприяють активізації пізнавальної діяльності студента, форми контролю. Основними видами цієї діяльності є лекції, лабораторні, практичні, семінарські заняття, консультації, заліки, екзамени, керівництво практикою тощо. Але високого рівня професійних знань не досить для володіння студентською аудиторією. Значний вплив має загальний розвиток особистості викладача, його вміння пов'язувати матеріал із сьогоденням, із власним досвідом, незалежність поглядів, розуміння інтересів молоді, культура мовлення, використання інноваційних методів у організації навчального процесу тощо. Сучасний викладач має бути спроможним до саморозвитку та самовдосконалення в ситуації, яка постійно змінюється, готовим до якісної реалізації знань умінь та навичок у професійній діяльності.

За ініціативою ректора ОНАХТ професора Б.В. Єгорова у 2007 р. була відкрита «Школа молодого викладача» (ШМВ). Керівником школи була призначена доцент кафедри Біохімії, мікробіології і фізіології харчування Галина Йосифівна Євдокимова. У 2013 р. Школа трансформувалась у. З 2007-го по 2017 р. було зараховано 380 слухачів. Робота школи спрямована на вивчення та ознайомлення з сучасними інноваційними технологіями навчання й виховання; впровадження в навчально-виховний процес ефективних методик та методичних прийомів; вивчення та впровадження в практику передового педагогічного досвіду, сучасних інноваційних методів викладання та виховання у вищій школі. Кожен рік переглядається тематичний план Вищої школи педагогічної майстерності, вносяться деякі корективи з метою вдосконалення якості навчання, вдосконалення особистості викладача через формування його професійних і методичних умінь та навичок.

Протягом усього терміну навчання слухачі поринають у «Маркетинг освітніх послуг», «Технологію поліпшення особистих навичок викладача», «Сучасні технічні засоби інтенсифікації навчання і контролю знань студентів», «Тайм-менеджмент у роботі освітніх установ», «Вищу освіту в Україні і за кордоном», «Наукову організацію праці викладача: розробка КГМЗД» та інші сфери педагогічного знання.

ВШПМ створена з метою підготовки висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, що володіють інноваційними методами, технологіями і технічними засобами навчання, навичками розробки навчально-методичних матеріалів з різних видів освітнього процесу.

ВШПМ безпосередньо підпорядковується проректору з науково-педагогічної та навчальної роботи. ВШПМ в своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про вищу освіту», Правилами внутрішнього розпорядку університету, Статутом університету, окремими Положеннями за різними напрямками роботи університету, даним Положенням, нормативними документами щодо підвищення кваліфікації

науково-педагогічних працівників, науково-методичної роботи, наказами, розпорядженнями ректора і дорученнями проректора з науково-педагогічної і навчальної роботи.

Ліквідація ВШПМ проводиться на підставі відповідного рішення Вченої ради університету та вводиться в дію наказом ректора. Контроль і перевірку діяльності ВШПМ проводять: ректор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, директор Навчального центру організації освітнього процесу (НЦООП), начальник навчального відділу НЦООП. Контролю підлягає вся діяльність ВШПМ.

Основні завдання ВШПМ. Робота ВШПМ здійснюється за планом, який складається на календарний рік, основними завданнями ВШПМ є: підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників університету та педагогічних працівників фахових коледжів; формування бази даних викладачів університету, фахових коледжів; - організація семінарів для викладачів: психолого-педагогічного; методик викладання дисциплін; вивчення можливостей мультимедійних засобів навчання та способів розробки методичних матеріалів; активізація роботи з молодими викладачами на кафедрах за єдиним для ОНТУ планом; обмін досвідом між викладачами різних кафедр університету та фахових коледжів; організація проведення відкритих лекцій запрошеними спеціалістами; сприяння участі викладачів у науково-методичних і педагогічних конференціях; пошук і впровадження нових форм та методів роботи з молодими викладачами. Ректор університету може покласти на ВШПМ виконання обов'язків з інших питань.

Організаційна структура й принципи діяльності ВШПМ. Керівник та науковий консультант ВШПМ призначаються наказом ректора за поданням проректора з науково-педагогічної та навчальної роботи. Керівник ВШПМ працює в тісному контакті з керівництвом навчального центру організації освітнього процесу, науковим консультантом ВШПМ, керівниками семінарів, завідувачами кафедр.

Керівник ВШПМ бере участь у роботі Науково-методичної Ради університету. Науково-методичний супровід роботи ВШПМ здійснює навчальний центр організації освітнього процесу та науковий консультант. Слухачі зараховуються в ВШПМ наказом ректора, на підставі власної заяви або подання завідувача кафедри. ВШПМ здійснює свою роботу на основі річного плану роботи. За результатами роботи за рік її керівник звітує на Науково-методичній Раді університету. ВШПМ проводить заняття згідно розкладу, якій затверджується проректором з науково-педагогічної та навчальної роботи.

Слухач одержує посвідчення про підвищення кваліфікації у разі якщо він у повному обсязі виконав навчальний план занять у ВШПМ з навчальної програми, а саме:

а). Удосконалення рівня педагогічної майстерності викладачів, підготував повний пакет навчально-методичних матеріалів, що забезпечують навчальну дисципліну та отримав позитивний відгук своєї кафедри на них та характеристику про навчання слухача від керівництва ВШПМ (зберігається у особистій справі);

б). Підвищення педагогічної майстерності викладачів випускаючих кафедр ОНТУ та успішно склав контрольні заходи.

Взаємодія ВШПМ і підрозділів ОНТУ. ВШПМ сприяє підрозділам ОНТУ у вирішенні завдань з підготовки резерву висококваліфікованих викладачів і підвищенні якості підготовки фахівців університету. ОНТУ надає організаційну, консультативну й матеріальну підтримку ВШПМ: у здійсненні видів діяльності, які передбачені Положенням; у своєчасному наданні ВШПМ інформації, що сприяє вирішенню завдань, які стоять перед нею. Навчання у ВШПМ для слухачів проводиться безкоштовно. Для читання лекцій та проведення практичних занять зі слухачами ВШПМ зараховуються провідні фахівці з науково-педагогічних працівників університету та інших закладів.

У 2022 році забезпечено роботу Вищої школи педагогічної У 2022 році

до ВШПМ зараховано на I курс 38 викладачів, з них 5 – викладачі ВСП фахових коледжів ОНТУ. Загалом навчання проходили 94 слухача ВШПМ, з них 32 слухачив з фахових коледжів ОНТУ.

У жовтні 2022 року відбувся XV-ий випуск слухачів Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ – 20 викладачів отримали дипломи. 22 слухача ВШПМ отримали посвідчення після успішного закінчення курсу БЖД. Поновлено кадровий резерв директорів навчально-наукових інститутів ОНТУ, деканів факультетів, завідувачів кафедрами, керівників відділів та інших структурних підрозділів. Проведено навчання діючих керівників і кадрового резерву з питань здійснення ефективної управлінської діяльності та знання нормативної бази надання вищої освіти і функціонування закладу вищої освіти, а також менеджменту часу [36].

2.3. Аналіз якості освітніх послуг в умовах війни

Наприкінці 2022 року, Державна служба якості освіти України провела опитування керівників, науково-педагогічних працівників та здобувачів освіти закладів вищої освіти щодо якості надання освітніх послуг в умовах воєнного стану. В опитуванні брали участь близько 3 тисяч респондентів, зокрема 41 особа з-поміж керівників закладів вищої освіти, 944 науково-педагогічних працівники та 1841 здобувач вищої освіти [34].

Результати нинішнього опитування вказують на незмінне забезпечення закладами освітніх послуг належної якості у складних воєнних умовах – абсолютна більшість респондентів як із числа керівництва (97,6 %) та викладачів (91,7 %) закладів вищої освіти, так і студентів (77,5 %) позитивно оцінили організацію освітнього процесу у ЗВО в порівнянні з минулим періодом, що в цілому підтверджує лояльне ставлення учасників освітнього процесу до роботи в нинішніх умовах, а також розуміння ситуації. Разом із тим, більше половини респондентів з числа студентів та викладачів (50,7 % від усіх опитаних здобувачів освіти та 59,2 % науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти) вважають, що рівень якості освітніх

послуг не змінився у порівнянні з попереднім періодом навчання (II півріччя 2021/2022 навчального року), а кожен третій з них вважає сьогочасний рівень організації освітнього процесу кращим, ніж навесні 2022 року. На погіршення якості організації освітнього процесу в осінньому семестрі 2022/2023 навчального року вказали кожен п'ятий здобувач освіти та кожен десятий викладач [34].

Думка керівників ЗВО є більш оптимістичною – кожен другий респондент цієї категорії впевнений, що показники організації роботи закладів покращились.

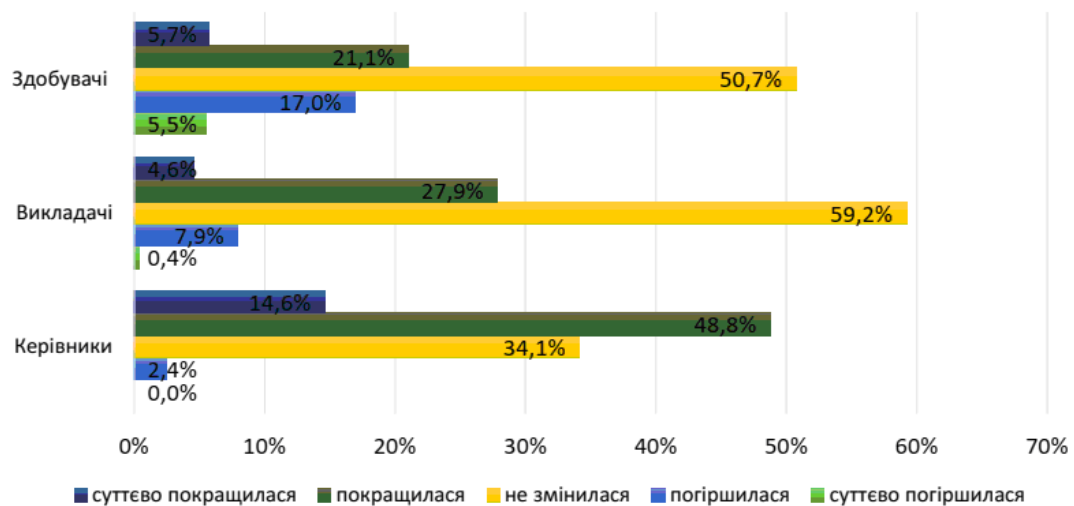


Рис.2.9.Оцінка респондентами якості організації освітнього процесу,2022 р.
Джерело: [34]

Результати аналізу відповідей респондентів щодо питань забезпечення закладами вищої освіти якості навчання та викладання дають підстави стверджувати, що, незважаючи на складні сучасні умови, за яких виші провадять свою діяльність, вибудовані ними системи внутрішнього забезпечення якості продовжують функціонувати та підтримуватись на належному рівні. Так, про застосування відповідних заходів задля забезпечення якості навчання та викладання вказали абсолютна більшість керівників ЗВО (98 %):

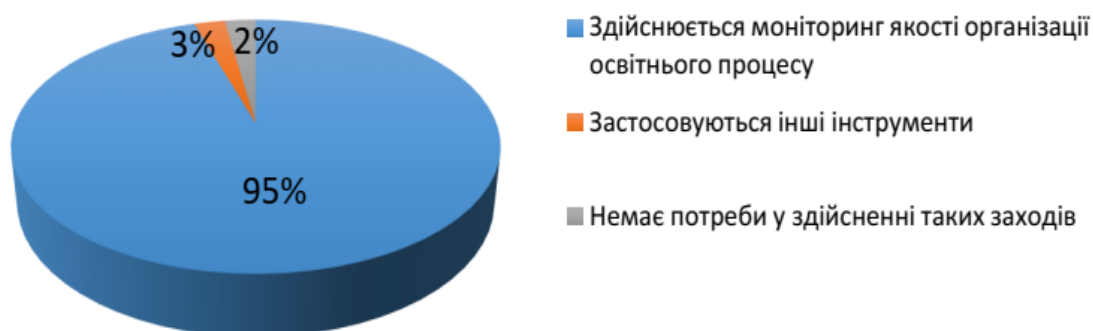


Рис.2.10. Заходи задля забезпечення якості навчання та викладання
Джерело: [34]

Результати оцінки респондентами рівня організації освітнього процесу в умовах продовження воєнного стану засвідчили, що для якісного виконання навчальних планів і програм заклади вищої освіти намагаються продовжувати роботу за наявним розкладом. При цьому, кожен другий з опитаних керівників ЗВО (48,8 %), кожен четвертий респондент з числа студентів (26,0 %) та кожен третій викладач (31,4 %) підтвердили, що в цілому у нинішніх умовах вдається забезпечувати дотримання розкладу навчальних занять:

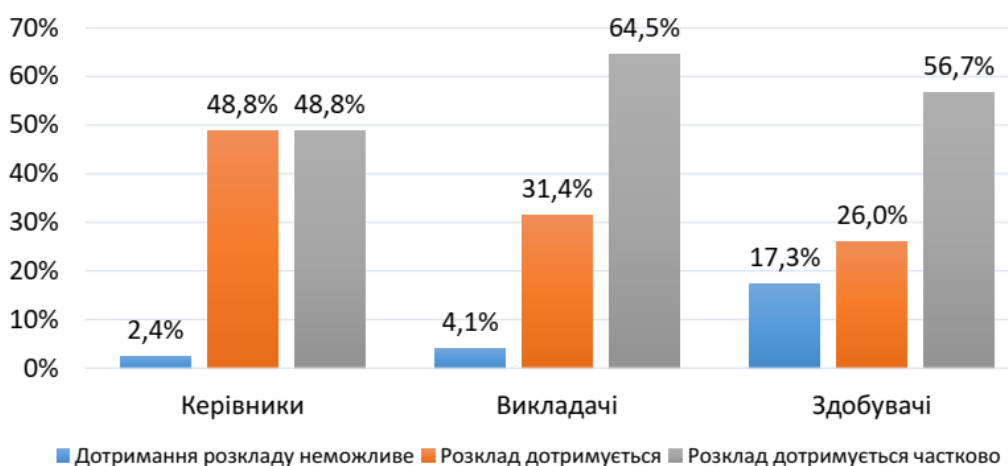


Рис. 2.11. Можливість дотриманні розкладу занять
Джерело: [34]

Звертає на себе особливу увагу той факт, що студенти, які нині навчаються у дистанційному та змішаному форматах, досить високо

оцінюють якість комунікації із своїм ЗВО (64,8 % та 60,2 %, відповідно, задоволені рівнем інформування з питань організації навчання), на відміну від здобувачів, які щодня перебувають у стінах вишів, – кожен третій з них (29,8 %) рівнем інформування не задоволений:

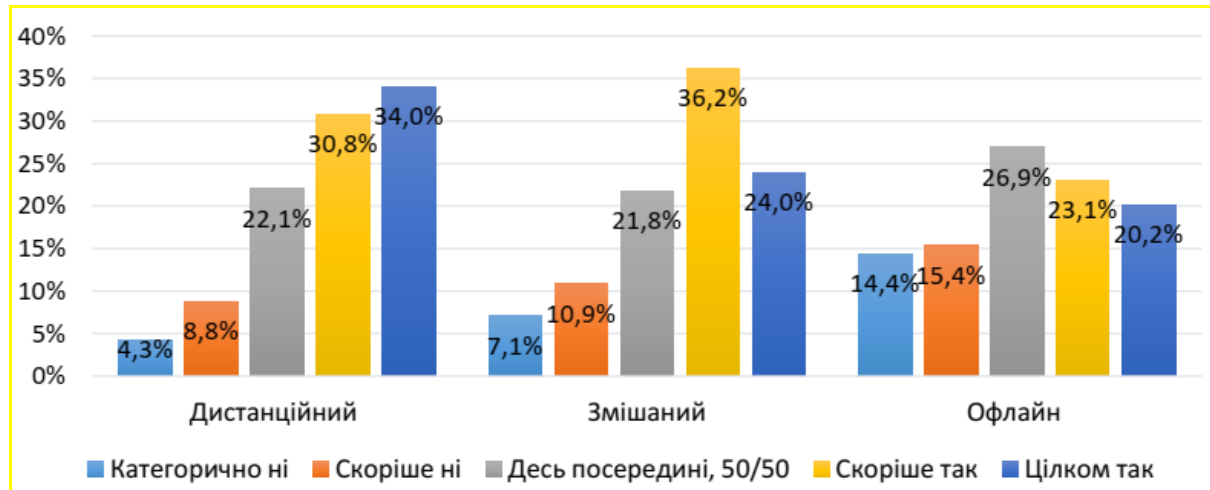


Рис. 2.12. Рівень задоволеності здобувачів вищої освіти оперативністю інформування з питань організації навчання

Джерело: [34]

Учасникам опитування з числа здобувачів вищої освіти було запропоновано відповісти на питання щодо оцінки загального обсягу занять, до яких вони мають змогу долучитись у нинішніх умовах. І результати свідчать, що лише близько двох третин здобувачів (60 %) відносно активно беруть участь в освітньому процесі, відвідуючи більше половини занять [34].

Щодо особливостей ситуації з відвідуванням, залежно від організованого закладом формату навчання, звертають на себе увагу відповіді респондентів, які навчаються дистанційно, адже лише кожен п'ятий зазначив, що має змогу долучитись майже до всіх занять (71-100 %) [34].

Аналіз показав, що найчастіше більшість опитаних здобувачів вищої освіти (83 %) стикаються з проблемою відсутності електропостачання і, як наслідок, не мають безперебійного доступу до мережі Інтернет та стабільного мобільного зв'язку, дві третини здобувачів (68 %) також відмічають своє емоційне виснаження через війну (постійні повітряні тривоги, загрози

ракетних обстрілів, зміна звичного темпу життя тощо), а кожен п'ятий студент (21 %) скаржиться на складні умови для навчання (зменшення часу на опанування матеріалу, негнучкі дедлайни, проблеми із проходженням практики тощо). Ці причини, безперечно, ускладнюють можливість здобувачів якісно включитись у процес навчання [34]. З такими оцінками ризиків згодні як викладачі, так і керівництво закладів вищої освіти – переважна більшість з них (87 %) відмічають складні умови для якісної організації навчання внаслідок періодичної відсутності електроенергії та зв'язку, а також постійних повітряних тривог. Серед інших факторів, які чинять негативний вплив на якість забезпечення освітніх послуг в умовах воєнного стану, науково-педагогічні працівники та адміністрація вишів також визначають загальний психоемоційний стан учасників освітнього процесу, перебування значної частки студентів за кордоном або на окупованих територіях, відсутність облаштованих укриттів, нестачу коштів для модернізації обладнання та покращення стану приміщень [34].

Висновки за розділом 2

За результатом дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний

процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розуміння персоналом ВШПМ ОНТУ сутності соціальної напруженості та її вплив на діяльність персоналу

Констатувальний етап дослідження проводився серед працівників ВШПМ ОНТУ. Загалом дослідженням було охоплено 19 слухачів та викладачів.

На **першому підетапі** вивчалось розуміння персоналом сутності соціальної напруженості та її вплив на діяльність персоналу. Згідно з отриманими даними, респонденти розуміють соціальну напруженість як: стан суспільства або колективу (48,6%); психічний стан особистості (33,3%); економічну кризу в країні (30,2%); політичну нестабільність у країні (14,1%); воєнний конфлікт у країні (6,7%).

Слід зазначити, що лише невелика кількість опитаних (5,5%) не змогли відповісти на поставлене питання. Отже, у цілому колектив розуміє *соціальну напруженість* як процес, пов'язаний із нестабільністю соціально-економічних та політичних процесів у країні. Щодо впливу соціальної напруженості на діяльність було встановлено, що переважна частина респондентів (70,6%) вважають, що соціальна напруженість, яка виникла сьогодні в суспільстві, позначилась на їхній діяльності. При цьому виявлено основні негативні прояви такого впливу: підвищення рівня тривожності (82,4%); підвищення рівня конфліктності (20,8%). Разом із тим, частина опитаних вказала і на позитивні прояви соціальної напруженості, такі як підвищення рівня патріотизму (47,1%) та альтруїзму (4,7%), що говорить про те, що соціальна напруженість, окрім негативного впливу, може сприяти і розвитку освітнього персоналу, визначенню життєвої позиції, формуванню нових психологічних якостей (табл. 3.1).

Таблиця. 3.1

Прояви впливу соціальної напруженості на роботу ВШПМ ОНТУ

Прояви впливу соціального напруження	Кількість досліджуваних (у %)	
	Так	Ні
Підвищився рівень тривоги	82,4	17,6
Підвищився рівень патріотизму	47,1	52,9
Підвищився рівень конфліктності	20,8	79,2
Підвищився рівень альтруїзму	4,7	95,3

Джерело: розроблено автором

Вивчення рівня задоволеності своєю професійною діяльністю в умовах соціальної напруженості показало, що більшість опитаних задоволені стосунками з педагогічним колективом закладу освіти (78,4%), зі здобувачами закладу освіти (77,3%), адміністрацією (76,5%), а також можливістю підвищення кваліфікації (62,4%), що можна оцінити як позитивний факт. Однак, значно менше опитаних задоволені рівномірністю в навантаженні роботою та її організацією (40,4%), станом матеріальної бази освітнього закладу (22,0%), рівнем життя (9,4%) та розміром заробітної плати (4,7%). Отже, результати першого підетапу дослідження свідчать про те, що персонал адекватно розуміє сутність соціальної напруженості, вказує, що вона негативно впливає на особистісну напруженість та на задоволеність професійною діяльністю, спричиняє певні труднощі в професійній взаємодії.

Другий підетап був спрямований на вивчення основних проявів особистісної напруженості персоналу. Що стосується ситуативної тривожності, то результати розподілились таким чином: найбільша кількість опитаних показали високий рівень вираженості (54,9%), далі слідує група опитаних з середнім рівнем (43,1%). І лише у 2,0% виявлено низький рівень ситуативної тривожності. Щодо особистісної тривожності, то слід сказати, що вона більш виражена порівняно із ситуативною тривожністю. Так, у переважної більшості персоналу виявлено високий (63,5%) та середній (32,9%) рівні вираженості особистісної тривожності. І так само, як у випадку

із ситуативною тривожністю, лише невеликій кількості респондентів (3,6%) притаманний низький її рівень вираженості.

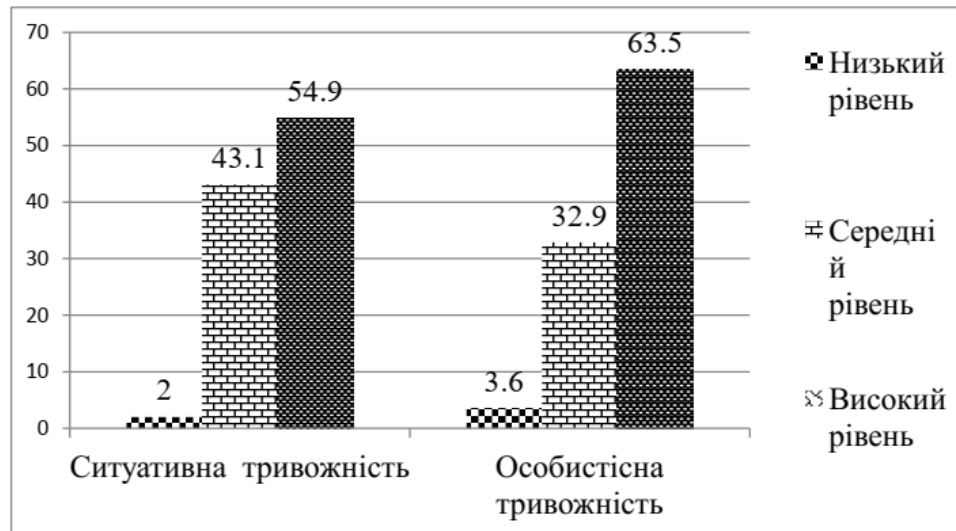


Рис.3.1. Основні прояви особистісної напруженості персоналу

Джерело: власна розробка

Окрім того, результати дослідження показали, що невелика кількість персоналу (27,8%) має високі показники індексу життєвої задоволеності, а також окремих його показників, таких як позитивна оцінка себе та власних вчинків, послідовність у досягненні цілей, інтерес до життя, узгодженість між поставленими та досягнутими цілями, загальне тло настрою (від 20,0% до 35,7%). Таким чином, результати другого підетапу дослідження свідчать про те, що для значної частини освітнього персоналу характерні такі прояви особистісної напруженості, як ситуативна тривожність, особистісна тривожність та низькі показники індексу життєвої задоволеності.

Загалом, результати констатувального етапу дослідження виявили вираженість особистісної напруженості у значної кількості працівників ВШПМ ОНТУ, вплив на неї низки чинників. Це засвідчило необхідність розробки та впровадження спеціальних психологічних технологій на рівні організації та персоналу.

3.2. Пропозиції щодо психологічної підготовки персоналу до подолання особистісної напруженості та їх економічна доцільність

Проведене дослідження у пп. 3.1 дало змогу, запропонувати розробку та впровадження у діяльність ВШПМ ОНТУ тренінгів зі зниження психологічного навантаження НПП та слухачів ВШПМ.

Важливою психологічною умовою подолання особистісної напруженості є використання технології психологічної підготовки персоналу до розвитку прогресивних типів організаційної культури та реалізується на організаційному рівні у формі психологічного тренінгу [13].

Однією з умов подолання особистісної напруженості персоналу організацій є використання технології, яка базується на основі підходу «Майндфулнес», яка реалізується *на рівні персоналу організацій* (індивідуально-особистісному рівні).

Програма «Майндфулнес» базується на трьох компонентах:

- а) серії простих щоденних практик і психологічних вправ, які можна виконувати практично де завгодно;
- б) навчанні вмінню контролювати негативні розумові процеси і діяти усвідомлено і чуйно;
- в) навчанні глибшому розумінню себе.

В ході програми персонал познайомився з тим, що таке усвідомленість, освоївши найбільш ефективні техніки її розвитку; навчався управляти своєю увагою, зробивши її більш стійкою і сфокусованою; навчався по-новому ставитися до своїх емоцій і думок; оволодів новими формам реагування на фізичний та емоційний дискомфорт, проблемні психологічні стани, що покращало продуктивність у вирішенні задач, які потребують довготривалої зосередженості і наполегливості [37].

Зміст тренінгу «Роль організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій» наведено у таблиці 3.1.

Мета тренінгу: психологічна підготовка персоналу організацій до подолання особистісної напруженості. Структура тренінгу «Роль організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій».

Таблиця 3.1

Структура тренінгу

Модулі тренінгу	Компоненти тренінгу
Вступна частина тренінгу (2 години)	
Домашнє завдання (2 години)	
Тема 1. Сутність соціальної напруженості та її вплив на особистісну напруженість персоналу організацій. (6 годин)	1. Сутність соціальної напруженості та її зв'язок з особистісною напруженістю персоналу організацій.
	2. Сутність та вплив соціальної напруженості на діяльність персоналу організацій.
	3. Розвиток особистої усвідомленості як засіб допомоги у подоланні впливу соціальної напруженості на діяльність персоналу організацій.
Домашнє завдання до теми 1 (2 години)	
Тема 2. Особливості тривожності персоналу організацій. (6 годин)	1. Аналіз та сутність поняття тривожності в умовах соціальної напруженості.
	2. Діагностика тривожності персоналу організацій.
	3. Методи самопомоги персоналу організацій в умовах соціальної напруженості
Домашнє завдання до теми 2 (2 години)	
Тема 3. Життєва задоволеність персоналу: зміст та основні складові. (6 годин)	1. Сутність та складові життєвої задоволеності персоналу організацій.
	2. Аналіз індексу життєвої задоволеності персоналу організацій.
	3. Добре ставлення до себе.
Домашнє завдання до теми 3 (2 години)	
Тема 4. Сутність організаційної культури організацій та її роль в подоланні особистісної напруженості персоналу організацій. (6 годин)	1. Характеристика основних складових і типів організаційної культури організацій.
	2. Дослідження складових і типів організаційної культури організацій.
	3. Як справлятися з непростими ситуаціями в умовах різних організаційних культур?.
Домашнє завдання до теми 4 (2 години)	
Тема 6. «Реальна» та «бажана» організаційна культура організацій: аналіз, напрямки та етапи розвитку. (6 годин)	1. «Реальна» та «бажана» організаційні культури організацій.
	2. Визначення та порівняння працівниками «реального» та «бажаного» типу організаційної культури організацій.
	3. Приємні активності, як засіб самопомоги».
Домашнє завдання до теми 5 (2 години)	
Заключна частина тренінгу (2 години)	

Джерело: розроблено автором

В ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника. В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок у подоланні стресу. Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і місією університету.

Економічний ефект від запропонованого заходу. Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці.

Кошти для реалізації проекту планується залучати по-перше, з не бюджетного фонду ОНТУ, можливо використовувати кошти дебіторської заборгованості. Бюджет університету у 2022 році склав 279,8 млн. грн., у тому числі по ВСП фаховим коледжам – 67,2 млн. грн. Протягом звітного року та станом на 1 грудня 2022 року університет отримав 6 витягів про зміни фінансування по загальному фонду на суму (– 4369,2 тис. грн.), а саме збільшено: на 2430,8 тис. грн. на компенсацію проживання в гуртожитках пільгових категорій, на підвищення оплати праці і нарахувань єдиного соціального внеску, кошти на харчування пільговиків, і зменшено на 6800 тис. грн. [36]. Згідно з порядком оформлення та надання документів для обліку дебіторської та кредиторської заборгованостей та її списання за 11 місяців 2022 року списано кредиторської заборгованості, строк позовної давності якої минув, на суму 182,5 тис. грн. та дебіторської заборгованості на суму 1154 тис. грн. Протягом року бухгалтерською службою та іншими відповідальними підрозділами вживались заходи щодо ліквідації дебіторської і кредиторської заборгованостей [36].

Другим джерелом фінансування може бути краундфайдингові платформи (гранти), де можна розмістити наш проект та залучати інвесторів.

Звісно, джерела фінансування громадських проєктів не обмежуються краудфандингом. Іншими джерелами може бути:

Гранти. Грант – це донорська підтримка на реалізацію проєкту, який покликаний вирішити певну соціальну проблему. Важливо, що проєкт повинен мати чітко окреслені та досяжні цілі [37].

Партнерство з бізнесом. Це ресурсна допомога вашому проєкту зі сторони бізнесу, який зацікавлений у вирішенні певної соціальної проблеми або підвищенні впізнаваності бренду серед вашої аудиторії [37].

Соціальне підприємництво – діяльність, направлена не лише на вирішення соціальних проблем, а й на отримання прибутку. Тож в основі такої організації лежить дві задачі: розвиток бізнесу та розв'язання соціальної проблеми [37].

Членські внески. Якщо ваша організація займається невеликими проєктами, то членські внески можуть стати якісним джерелом фінансування. Звісно, лише внесками важко покрити усі витрати організації, проте вони допоможуть вам закрити базові потреби проєкту [37].

Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самої організації, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх тренінгу буде визначатися тією додатковою вартістю, яку він принесе організації. Вимір показників ефективності тренінгу для ВШПМ ОНТУ буде проводитися у двох різних площинах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Показники ефективності тренінгу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Планово-економічний відділ; Відділ кадрів	Відділ кадрів
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; зниження психологічного навантаження; зниження стресових ситуацій та конфліктів;	підвищення мотивації, їх лояльності до організації; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів.

Показники виміру ефективності тренінгу	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат
--	--	-------------------------

Джерело: складено автором

Ефективність тренінгу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на проведення тренінгу оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на тренінг згідно з фактичним кошторисом; кількість співробітників, що пройшли тренінг; кількість людино-днів тренінгу (добуток числа працівників на число тренінгових днів).

Відділ кадрів робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву ВШПМ ОНТУ. Таким чином, оцінка якості й ефективності тренінгу дозволяє не тільки проаналізувати процес тренінгу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи тренінгу за основними складовими.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої програми тренінгу, результати представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Роль організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність тренінгу)%	29,4

Джерело: складено автором

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованого заходу наведемо видатки на його фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Видатки на проведення тренінгу «Роль організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій»

Витрати	Сума, грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури відділу кадрів	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Всього	78000,00

Джерело: складено автором

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованого заходу, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

де C_0 – величина інвестицій, грош. од.;

C_n – грошовий потік, грош. од.;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років.

Якщо $NPV > 0$, то проект є вигідним, якщо $NPV < 0$, то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.3)$$

Якщо $PI > 1$, то проект є вигідним, якщо $PI < 1$, то проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1) \quad (3.4)$$

r_1, r_2 – ставки відсотка, %;

NPV_1 – значення чистої теперішньої вартості при r_1 , грош. од.;

NPV_2 – значення чистої теперішньої вартості при r_2 , грош. од.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестиційного проекту

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік (додаткові кошти від проведення тренінгу)	-78000,00	55000,00	60000,00	60000,00
Ставка дисконтування	30 %			
Чиста приведена варість інвестицій (NPV)	-78000,00	55000	37800	31800
	46600			
Індекс рентабельності	1,6			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28 %			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані заходи є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,6 роки. Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів ОНТУ може заробити додаткові кошти у розмірі 46,6 тис. грн.

Висновки за розділом 3

З метою підвищення ефективності управління в умовах невизначеності запропоновано: для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу необхідно поліпшити систему організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій (розроблена тренінгова програма). В результаті, запропоновані заходи є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28 %. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,6 роки. Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів ОНТУ може заробити додаткові кошти у розмірі 46,6 тис. грн. Отже, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу можна стверджувати, що управління персоналом у вищому навчальному закладі є стратегічно важливою функцією управління вищим навчальним закладом і повинна розглядатися як окремий і особливо складний аспект діяльності вищого навчального закладу. Праця персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення.

Ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил, призводять до глибоких змін в принципах, методах і формах управління персоналом, що у свою чергу вимагає, щоб чіткою і налагодженою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими прийняті рішення, більш гнучкими методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Співставляючи різні погляди і думки вчених, виявлено, що роль керівництва в управлінні персоналом залежить від значної кількості факторів, серед яких значне місце посідають особисті якості та професійні здібності, якими повинні володіти керівники для здійснення успішного керівництва ЗВО. Дане питання є одним з найголовніших факторів формування ефективної системи управління персоналом, а проблеми отримання і підвищення кваліфікації працівників та формування особистих якостей повинно знайти належне місце в системі подальших теоретичних та прикладних наукових досліджень.

Отже, антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовано направлені дії менеджменту підприємства для забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов трудової діяльності та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що перебуває у кризовому стані.

З метою підвищення ефективності управління в умовах невизначеності запропоновано: для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу необхідно поліпшити систему організаційної культури у подоланні особистісної напруженості персоналу організацій (розроблена тренінгова програма). В результаті, запропоновані заходи є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28 %. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,6 роки. Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів ОНТУ може заробити додаткові кошти у розмірі 46,6 тис. грн. Отже, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жильченкова В.В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємництво, менеджмент та маркетинг"; Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2010. 20 с.
2. Бовтрук А.П., Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.пос. К: МАУП, 2016. С. 16-20.
3. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf.
4. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8 (86). С. 147-154.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
6. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Х. : ХНЕУ, 2007. 20 с.
7. Як ми пережили це: що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ce-shcho-hvilyuvalo-pracivnikov-velikih-kompanij-pid-chas-karantinu>.
8. Мізік Ю., Писаревська Г.. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 365-372.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Житомир : ЖІТІ, 2002. 345 с.

10. Скібіцький О.М. Антикризисний менеджмент : навч. посібник. К.: Центручбової літератури, 2009. 568 с.
11. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1. С. 181-184.
12. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 17. С. 224-229.
13. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 141-148.
14. Ринок праці на карантині: чим загрожує продовження обмежень. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/28/659899/>.
15. 50 днів поспіль співробітники та підприємства Групи ДТЕК працюють в умовах карантину. URL: <https://dtek.com/media-center/press/for-50-consecutive-days-dtek-group-employees-and-enterprises-operate-in-quarantine-conditions/>.
16. Карантин на виробництві: як захистити співробітників від вірусу і не закрити підприємство. URL: <https://dtek.com/media-center/news/karantin-na-proizvodstve-kak-zaschitit-sotrudnikov-ot-virusa-i-ne-zakryt-predpriyatie/>.
17. Янковська Л.А. Антикризисне управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. Вип. 11. С. 9-13.
18. Толуб Н. Схеми українського ринку праці: як 2020-го бізнес заощаджував на співробітниках. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/shemi-ukrayinskogo-rinku-praci-yak-u-2020-biznes-ekonomiv-na-spivrobitnikah>.
19. Державний центр зайнятості України: офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua>.
20. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

21. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
22. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
23. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., випр. та допов. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.
24. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладах освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
25. Грищук А. І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf>.
26. Жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zhodna-ditina-chiyu-shkolu-zrujnuvali-ne-zalishitsya-za-mezhami-osvitnogo-procesu-sergij-shkarlet>.
27. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osvitiv-umovakh-voienного-стан>.
28. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
29. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2018. 192 с.
30. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. Херсон, 2019. № 2. С. 7–10.
31. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2018. 126 с.
32. Сорочан Т. М. Антикризіві поради керівникові навчального закладу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf /.
33. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна

монографія / за заг. ред.: Л. Л. Сушенцевої, Л. М. Петренко, Н. В. Житник.
Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.

34. URL: <https://sqe.gov.ua/yakist-nadannya-osvitnikh-poslug-stoli/>
35. Ринок праці в березні 2023 року зростає, кількість вакансій збільшилася на 14%. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-v-berezni-2023-zrostaye-kilkist-vakansij-zbilshilas-na-14percent>
36. URL: https://ontu.edu.ua/open_access
37. URL: <https://www.prostir.ua/?library=kraudfandynh-yak-zibraty-koshty>