



УДК 331.108.:005.95

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-431-439](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-431-439)

Сорока Олександра Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський Національний Економічний Університет, вул. Преображенська будинок 8, м. Одеса, 65082, тел.: (063) 3618192, <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

Осадча Діана Андріївна магістр спеціальності 051 «Економіка», освітня програма «Економіка», кафедра управління персоналом і економіки праці, Одеський Національний Економічний Університет, вул. Преображенська будинок 8, м. Одеса, 65082, тел.: (093) 609-28-25, <https://orcid.org/0009-0004-3966-8750>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Актуальність представленої теми дослідження визначено пріоритетною роллю людського фактора у формуванні конкурентних переваг підприємств та забезпеченні їхнього стабільного становища на ринку

Стаття розглядає важливу тему підвищення ефективності управління кадрами в сучасних організаціях. У ній проведено аналіз наукових методів стосовно щодо розуміння сутності персоналу сучасної організації. Виокремлені такі підходи, як системний, ресурсний підхід, поведінковий підхід, економічний підхід та стратегічний. За результатами аналізу наукової літератури визначена сутність управління персоналом в сучасних організаціях. Вирішення завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, є одним з найважливіших аспектів діяльності сучасних організацій і вважається ключовим показником їх економічного успіху та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність управління персоналом, виступаючи основним критерієм функціонування підсистеми менеджменту на підприємстві, відображає рівень формування, накопичення та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів.

Визначено принципи, яких мають дотримуватися керівники сучасних підприємств, аби управління було максимально ефективним.

Запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом. З'ясовано, що важливим елементом підвищення ефективності управління сучасної організації виступає розвиток персоналу. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності управління персоналом сучасної організації слід використовувати матеріальні та нематеріальні елементи мотивації. Результати проведеного дослідження орієнтовані на підвищення ефективності використання кадрів. Практична значущість отриманих даних полягає в тому, що вони надають керівникам нові засоби для управління співробітниками.

Ключові слова: сучасна організація, персонал, управління, ефективність, мотивація, професійний розвиток.

Soroka Oleksandra Volodymyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, St. Preobrazhenskaya, 8, Odesa, 65082, tel.: (063) 361-81-92, <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

Osadcha Diana Andriivna master's degree in specialty 051 "Economics", educational program - Economics, Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National University of Economics, Ukraine, St. Preobrazhenskaya, 8, Odesa, 65082, tel.: (093) 609-28-25, <https://orcid.org/0009-0004-3966-8750>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The relevance of the presented research topic is determined by the priority role of the human factor in shaping the competitive advantages of enterprises and ensuring their stable position in the market

The article deals with the important topic of improving the efficiency of human resources management in modern organizations. The article analyzes scientific methods for understanding the essence of personnel in a modern organization. The authors distinguishes such approaches as systemic, resource-based, behavioral, economic and strategic. Based on the results of the analysis of scientific literature, the essence of personnel management in modern organizations is determined. Solving the tasks related to human resource management is one of the most important aspects of modern organizations and is considered a key indicator of their economic success and competitiveness.

The efficiency of personnel management, being the main criterion for the functioning of the management subsystem at an enterprise, reflects the level of formation, accumulation and use of human, social and intellectual capital.

The authors defines the principles that should be followed by managers of modern enterprises in order to make management as efficient as possible.

Directions for improving the efficiency of personnel management are proposed. It is found that an important element in improving the efficiency of management of a modern organization is staff development. It is substantiated that in order to improve the efficiency of personnel management in a modern organization, tangible and intangible elements of motivation should be used. The results of the study are aimed at improving the efficiency of personnel use. The practical significance of the data obtained is that they provide managers with new tools for managing employees

Keywords: modern organization, personnel, management, efficiency, motivation, professional development.

Постановка проблеми. В нинішніх умовах здійснення господарської діяльності питання покращення ефективності управління персоналом виступає ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей сучасної організації. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі організації повинні забезпечувати своїх співробітників ресурсами, що дозволяють їм бути максимально продуктивними. Ефективне управління персоналом не лише покращує робочу атмосферу, а й сприяє зростанню лояльності працівників, що є запорукою стабільності сучасної організації в довгостроковій перспективі. Крім того, вдале управління персоналом допомагає зміцненню корпоративної культури, що формує позитивний імідж сучасної організації на ринку праці. Ті організації, які зосереджуються на створенні комфортних умов для своїх співробітників, здобувають репутацію привабливих роботодавців, що допомагає залучати і утримувати талановитих фахівців. Це не лише знижує витрати на пошук нових кадрів, а й забезпечує сталість і згуртованість колективу. Нарешті, підвищення ефективності управління персоналом має прямий економічний вплив. Оптимізація процесів, зменшення плинності кадрів, розвиток внутрішнього потенціалу команди сприяють зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності організації. У сучасному світі, де цінність людського капіталу лише зростає, організації, що інвестують у розвиток ефективного управління персоналом, отримують суттєву перевагу і збільшують свої шанси на успіх.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності, особливостей та проблем управління персоналом в сучасних організаціях досить широко розглянуті в українській науковій літературі. Ця проблематика висвітлена в наукових працях таких вчених, як В. В. Білик, Л. А. Бондаренко, А. Ю. Голобородько, Н. В. Зачосова, В. І. Кифяк, А. П. Козинець, Ю. В. Кравчик, Д. М. Кусова, О. П. Панченко, Н. О. Плевако, С. А. Прохоровська, Є. А. Саушин, О. В. Синюк, С. І. Тодорюк, Л. І. Шевченко та інших. Вопросы эффективности управления персоналом и кадровым потенциалом имеют большую практическую значимость, поэтому



активно розробляються отечественними и зарубешними специалистами, однак до сих пор остаються не до конаця изученными. потребує подальших наукових пошуків та розробок

Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління персоналом у сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу. Людський ресурс виступає найважливішим активом сучасної організації, а відтак, відіграє ключову роль у її репутаційній успішності та конкурентоспроможності. Компетентний та творчий персонал виступає творцем нових ідей, продуктів і сервісів, що дозволяє сучасним організаціям розширити клієнтську базу та займати нові ринкові ніші.

В даний час у всіх країнах світу, в тому числі і в Україні, сучасний етап розвитку характеризується настанням постіндустріальної епохи, коли замість обмеженої концепції економічного зростання пропонуються нові підходи в економіці, такі як організаційний, соціальний, психологічний та інші, в яких людина розглядається у всій сукупності її якісних характеристик.

У сучасних умовах успіх більшості компаній розвинутих країн пов'язаний із створенням інноваційних механізмів управління людськими ресурсами.

Пріоритетними напрямками стали гнучкі форми використання робочої сили, підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулювання праці та якості трудового життя.

Пріоритетними напрямками визначено адаптивні форми використання людських ресурсів, поліпшення якості людського капіталу, нові методи організації та мотивації праці, а також покращення умов трудового життя. На сьогодні ключовим є визнання економічної вигоди та соціальної значущості людських ресурсів, розвиток яких вимагає інвестицій, подібно до багатьох інших видів ресурсів. Інноваційне управління людськими ресурсами має бути орієнтоване на максимальне використання здібностей людини у процесі її трудової діяльності.

Більшість життя людини протікає в організованій праці. У цій ситуації управління персоналом організації стає особливо значущим, оскільки воно безпосередньо впливає на формування та розвитку особистісного потенціалу працівників, забезпечує їхню професійну реалізацію, а також адаптацію до зовнішніх і внутрішніх умов виробничого середовища.

На сьогоднішній день, людський фактор набуває першорядного значення, у зв'язку з чим, потреба в ефективному використанні людської праці як головна виходить на передній план. У сучасних умовах найбільші резерви підвищення ефективності ринкового господарювання полягають у вдосконаленні діяльності персоналу підприємства.

Нині основу довгострокових переваг організації становлять саме людські ресурси (люди, їхні навички та вміння, прагнення реалізації поставленої мети). На сьогоднішній день управління організацією зосереджено на найбільш раціональному та ефективному використанні персоналу, тому дана тема є актуальною.

Професійний, лояльний та мотивований персонал позитивно впливає на корпоративну культуру сучасної організації та формування позитивного робочого середовища, а задоволені умовами праці та рівнем оплати працівники зазвичай демонструють вищий рівень залученості у справи організації, що сприяє зменшенню рівня плинності кадрів. У зв'язку з цим, слід погодитись з думкою О. П. Панченко, що «саме завдяки персоналу стає можливою активізація процесів розвитку в сучасній організації» [1, с. 296].

Природа персоналу у сучасних організаціях також характеризується іншими науковими поглядами, систематизація яких за різними ознаками представлена в табл. 1.

У умовах гострої конкуренції кожна організація повинна безперервно шукати можливості для покращення своєї роботи, тому важливо зосередитися на ефективному використанні всіх ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, особливо людських.

Таблиця 1.

Наукові підходи до розуміння природи персоналу у сучасних організаціях

Підхід	Поняття
<i>Системний підхід</i>	Персонал розглядається як частина більшої системи – організації. Кожен співробітник виконує певну роль, яка впливає на загальну систему, а система, в свою чергу, впливає на поведінку співробітників. Тут важливою є інтеграція інтересів співробітників та організаційних цілей.
<i>Ресурсний підхід</i>	Персонал вважається ключовим ресурсом організації, яким потрібно ефективно управляти для досягнення конкурентних переваг. Управління людськими ресурсами (HRM) спрямоване на розвиток і використання потенціалу співробітників відповідно до потреб організації.
<i>Поведінковий підхід</i>	Фокусується на поведінці співробітників у робочому процесі і взаємодії між колегами. Вивчає мотивацію, лідерство, організаційну культуру та інші психологічні аспекти, які впливають на продуктивність персоналу.
<i>Економічний підхід</i>	Зосереджений на оптимальному використанні ресурсів, включаючи людські. Для нього є важливим розуміння витрат і вигод від інвестицій у персонал, аналіз продуктивності праці та її вплив на прибутковість організації.
<i>Стратегічний підхід</i>	Розглядає персонал як стратегічний компонент, що впливає на досягнення довгострокових цілей організації. Включає планування потреб у співробітниках, їх розвиток та адаптацію до змінюваних зовнішніх умов.

Джерело: сформовано авторами

Необхідно акцентувати увагу на тому, що ключова і стратегічна роль людських ресурсів організації полягає в тому, що вони надають руху, організують взаємодію всіх інших видів ресурсів.

Головне завдання управління персоналом сучасної організації – знайти найбільш перспективного та відповідного працівника, який володіє всіма необхідними якостями: досвідом, кваліфікацією, високою здатністю до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

Таким чином, управління персоналом виступає важливим напрямом менеджменту сучасної організації будь-якого виду економічної діяльності та форми власності. Ефективність управління кадрами визначає продуктивність сучасної організації, її конкурентні переваги та можливості для впровадження інновацій.

Управління персоналом представляє собою цілеспрямовану, послідовну діяльність, яка спрямована на формування оптимальної структури працівників з потрібним рівнем кваліфікації та компетентності для забезпечення потреб сучасної організації, а також на створення ефективної системи мотивації та контролю, орієнтованої на постійний розвиток організації. Водночас, складність і багатогранність управління персоналом в сучасних умовах вимагає врахування не тільки економічних аспектів, але й широкого спектру соціальних, мотиваційних та психологічних факторів, які також значно впливають на успішність управління людськими ресурсами в межах організації.

Ефективне управління персоналом сучасної організації залежить від проведення організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на добір, збереження, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення гідного добробуту працівників. У зв'язку з цим пошук резервів та факторів підвищення результативності використання трудових ресурсів є пріоритетним управлінським завданням.

Українські дослідники Л. І. Шевченко та Н. В. Зачосова вважають, що для підвищення ефективності керівництва в сучасних організаціях необхідно оптимізувати політику управління персоналом, вдосконалювати комунікацію та розширювати канали взаємодії. Важливим є також створення атмосфери довіри між керівниками та підлеглими, забезпечення доступу співробітників до навчання й розвитку, запровадження ефективних систем оцінки та звітування результатів їхньої діяльності, а також підтримка корпоративної культури, яка сприяє залученості персоналу та задоволенню їхніх особистих інтересів. Для збереження та розвитку людського капіталу в межах управління персоналом вони пропонують такі заходи:



1) утримання наявних співробітників через запровадження гнучких графіків, можливості дистанційної роботи з безпечних локацій, компенсацію витрат на проживання в безпечних регіонах, підвищення рівня заробітної плати тощо;

2) стимулювання процесів ротації персоналу, обговорення та узгодження з працівниками індивідуальних кар'єрних траєкторій, спільне розроблення планів додаткового навчання та підвищення кваліфікації;

3) організація тренінгів, семінарів, вебінарів, спрямованих на розвиток як професійних, так і соціальних навичок працівників;

4) часткове покриття витрат на навчання для розширення професійних компетенцій, компенсація витрат на освіту (як формальну, так і неформальну), навіть якщо вона не пов'язана безпосередньо з професійною діяльністю співробітника [2, с. 151].

Для досягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом керівники компанії повинні дотримуватися таких основних принципів:

1. Людина є ключовим елементом корпоративної культури. Успішні організації приділяють значну увагу своїм співробітникам; коли люди стають центром змін, вони стають їхньою рушійною силою.

2. Менеджмент для всіх. Управлінські процеси повинні реалізовуватися на трьох рівнях: вищому керівництві, середньому управлінні (команда) та нижчому рівні (співробітники).

3. Ефективність виступає основним критерієм успішності компанії, що полягає в досягненні поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів і максимальним прибутком.

4. Взаємозв'язки слугують індикатором успішності підприємства.

5. Якість є показником ефективності. Важливо взаємодіяти з п'ятьма пов'язаними підсистемами якості: особистісна якість; якість команди; якість продукції; якість обслуговування та якість організації.

6. Команда є важливим показником успішності підприємства. Усі команди та окремі співробітники, які складають єдину команду, роблять свій внесок як в досягнення успіхів, так і в невдачі організації.

7. Освіта – це ключ до прогресу та змін, а також невід'ємна складова важливого процесу розвитку підприємства.

З точки зору вітчизняного економіста О. В. Синюк, особливості управлінської праці вимагають створення системи заходів для вдосконалення процесу управління персоналом в сучасних організаціях, що включають: підвищення якості робочої сили та оптимізацію освітньо-кваліфікаційного і вікового складу працівників; організацію підготовки, підвищення кваліфікації та ефективного розподілу кадрів, оптимізацію процесів руху персоналу; стимулювання мотивації працівників до праці та пошук альтернативні джерела фінансування для розвитку кадрів; посилення заходів щодо охорони праці, а також підтримка здоров'я і працездатності працівників; забезпечення ефективної системи оцінювання; посилення інноваційного потенціалу праці; соціальний захист персоналу [3, с. 43].

В свою чергу науковці В. В. Білик та Ю. В. Кравчик пропонують такі заходи для підвищення ефективності управління кадрами в сучасних організаціях: встановлення заробітної плати співробітників, яка базується на рівні доходів компанії, зокрема від доходів від продажів; застосування коефіцієнтів збільшення заробітної плати, зважаючи на такі показники, як якість обслуговування клієнтів, стаж роботи, відповідність освіти обов'язкам, рівень управління підрозділом тощо; введення штрафів або понижуючих коефіцієнтів для коригування заробітної плати у випадках порушення трудової дисципліни або функціональних обов'язків; розроблення та доведення до працівників системи правил, що регулюються правовими нормами та визначають допустиму, стимулюючу, заохочувальну або заборонну поведінку співробітників; заохочення ініціативності та підприємливості співробітників і всього трудового колективу; підтримка прагнень персоналу до пошуку нових, ефективних форм організації діяльності підприємства на ринку; проведення атестаційного аналізу працівників і розробка планів їх професійного розвитку; просвітницька робота серед персоналу щодо взаємозв'язку між ефективністю роботи, продуктивністю праці та оплатою; організація регулярних заходів для виявлення факторів, які стимулюють результативність, з урахуванням їх у системі мотивації; створення сприятливої соціально-побутової інфраструктури на робочих місцях; забезпечення

умов для відпочинку та дозвілля працівників; організація навчання і підвищення кваліфікації співробітників [4, с. 73].

Існують різні шляхи підвищення ефективності використання людських ресурсів у організації. Насамперед вони залежатимуть від цілей та завдань організації, специфіки її діяльності, показників виробництва та інших факторів. Слід зазначити, що універсальних шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів не буває, всі вони є строго індивідуальними і ті заходи, які працювали в одній організації, можуть не працювати в іншій.

1. *Оптимальна кількість працівників на підприємстві.* Основним засобом підвищення ефективності використання людських ресурсів є приведення чисельності персоналу організації до тієї кількості, яка може повноцінно обслуговувати організацію для досягнення поставлених нею цілей. Наприклад, персоналу може бути занадто багато, що знижує ефективність окремо взятого співробітника, створює дублювання посад та повноважень, дає зайве фінансове навантаження та перешкоджає розвитку організації. Або персоналу в штаті організації може бути занадто мало, через що співробітники не справляються з нормами виробітку та покладеними на них обов'язками. Таким чином, організація може бути необхідно скоротити або збільшити штат співробітників.

2. *Розробка вимог прийому працювати нових співробітників.*

Ще одним напрямом підвищення ефективності використання людських ресурсів в організації може стати вироблення певних вимог при прийомі на роботу нових співробітників. Це може бути удосконалення процедури співбесіди, проведення нових методів відбору, запровадження атестації, тестування тощо. Дані методи спрямовані на вибір відповідного вимогам організації співробітника.

3. *Режим робочого часу.* У процесі вдосконалення системи управління ресурсами організація може переглянути режим робочого дня. Наприклад, якщо власний виробничий план організація може виконувати за меншу кількість часу, можливе скорочення робочого дня. Якщо попит на діяльність організації в будні дні знижений, а у вихідні дні зростає, слід наголошувати на залученні персоналу в роботу у вихідні дні і так далі. За підсумками аналізу діяльності організації та використання людських ресурсів у неї можуть бути змінені норми виробітку на кожного співробітника, вимоги до виконуваних обов'язків, посадові інструкції, організаційна структура тощо. Також за підсумками аналізу певна частина співробітників може бути спрямована на курси підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, додаткове навчання. Даний метод вимагає оптимальних фінансових вкладень у навчання співробітника, яке у довгостроковій перспективі приносить організації додатковий прибуток. Перед менеджером стоїть завдання виявити співробітників, які найбільше підходять для додаткового навчання. Слід враховувати, що управління людськими ресурсами передбачає регулювання діяльності як груп співробітників загалом, так і окремими людьми. Саме тому підходи до підвищення ефективності використання людських ресурсів можуть бути як комплексними, так і індивідуальними.

4. *Перенавчання та звільнення співробітників.* Наступним варіантом підвищення ефективності управління людськими ресурсами є перенавчання чи звільнення співробітників, які не пройшли атестацію чи професійне тестування, що наводяться на етапі аналізу. Слід вирішити, як вчинити зі співробітниками, які роблять велику кількість помилок у тестуванні, та й у виробничій діяльності.

В останні роки найбільш поширеною стала думка про те, що ефективність розвитку економіки країн більшою мірою залежить від того, в якому розмірі інвестуються кошти на людські ресурси. В даний час керівники багатьох успішних компаній стали розуміти, що вигідно вкладати гроші в людину, збільшуючи, тим самим конкурентоспроможність власної компанії на ринку та створюючи людський капітал.

Сьогодні організації застосовують різноманітні підходи до розвитку своїх співробітників, серед яких можна виділити:

- 1) навчання співробітників – процес передачі знань, що здійснюється через цілеспрямоване і систематичне засвоєння знань, навичок та вмінь;
- 2) професійна адаптація – це процес пристосування працівників до технічних і технологічних аспектів власної професійної діяльності та робочого середовища;

3) службово-професійне просування – це переміщення співробітників у межах організаційної структури, яке відбувається внаслідок підвищення їхньої кваліфікації та потреби виконувати більш складні завдання;

4) управління кар'єрою працівників – це комплекс управлінських дій, що спрямовані на підтримку професійного зростання співробітників, враховуючи їхні цілі, потреби, можливості та здібності, в рамках обмежень, що визначаються цілями, потребами, можливостями та умовами підприємства;

5) робота з кадровим резервом – це система управлінських заходів, що передбачає створення групи співробітників, які мають потенціал займати вищі посади або виконувати завдання, що вимагають більшої кваліфікації.

6) Мотивація розвитку співробітників являє собою сукупність дій, які створюють умови для успішного прогресу як компанії в цілому, так і кожного працівника зокрема. Вона включає раціональне використання різних мотивів і стимулів, що спонукають працівника до самовдосконалення, задовольняють його потреби та допомагають у досягненні особистих цілей.

Водночас, слід відзначити, що такий підхід є дещо застарілим. На сьогодні більш актуальним є застосування сучасних методів управління розвитком працівників організації (табл. 2)

5. Мотивація співробітників

Як правило, грамотна мотивація співробітників є основою ефективного управління людськими ресурсами та організацією загалом. Процес мотивації персоналу неможливий без системного підходу: оскільки всі люди різні, методи впливу на них також повинні відрізнятися і відповідати тому чи іншому типу особистості індивіда, його характеру, цінностям і переконанням. Під мотивацією персоналу розуміється використання системи внутрішніх та зовнішніх впливів на індивіда, які здатні спонукати його максимально ефективно виконувати власні професійні функції. При застосуванні системного методу відбувається поділ методів стимулювання на групові та індивідуальні, які, у свою чергу, ґрунтуються на таких діях як утримання, залучення та забезпечення ефективної праці.

Ефективна мотивація персоналу організації має проводитися всіх рівнях управління людськими ресурсами. На особистісному рівні стимулювання визначаються основні психоемоційні, фізичні, соціальні та інші характеристики того чи іншого співробітника, та на їх основі здійснюється процес мотивації

Таблиця 2.

Сучасні методи управління розвитком персоналу організації

Назва	Змістовна характеристика методу
1	2
<i>Coaching</i>	Метод індивідуальної роботи з працівником, який спрямований на розвиток його професійних навичок і досягнення конкретних цілей. Коуч (тренер) допомагає співробітнику визначити особисті й професійні цілі, формує план дій та підтримує на етапах досягнення результатів. Коучинг особливо корисний для вдосконалення навичок, подолання робочих проблем, підвищення впевненості та адаптації до нових ролей.
<i>Mentoring</i>	Це процес передачі знань і досвіду від досвідченого працівника (ментора) до молодшого або менш досвідченого співробітника. Ментор надає підтримку, рекомендації, ділиться досвідом, допомагає розвивати навички, необхідні для кар'єрного зростання. Менторство зазвичай охоплює тривалий період і будується на взаємній довірі. Воно сприяє швидкій адаптації в компанії та формуванню лояльності до організації.
<i>Delegation</i>	Метод передачі частини завдань або повноважень співробітникам із метою їх професійного розвитку. Керівник передає підлеглим певні обов'язки, завдання або навіть проєкти, дозволяючи їм самостійно приймати рішення в межах заданих повноважень. Делегування розвиває лідерські навички, відповідальність і здатність до самостійного вирішення проблем, а також готує працівників до вищих позицій.

Продовження таблиці 2

1	2
<i>Buddying</i>	Метод адаптації нових співробітників, при якому їм призначають наставника (бадді) з-поміж колег для підтримки на перших етапах роботи. Бадді допомагає новачкам швидше інтегруватися в команду, пояснює внутрішні процеси, знайомить з корпоративною культурою, надає емоційну та інформаційну підтримку. Це сприяє зниженню стресу нових працівників і полегшує їхню адаптацію.
<i>Job Shadowing</i>	Метод навчання на робочому місці, при якому працівник спостерігає за роботою іншого співробітника, щоб краще зрозуміти його обов'язки та здобути нові знання. Даний метод є особливо ефективним для вивчення нових ролей або для підготовки працівників до переходу на нові посади. Спостереження дозволяє отримати цінний досвід у реальних умовах та знизити ризик помилок у подальшій роботі.
<i>Counselling</i>	Метод психологічної підтримки працівників, що допомагає їм вирішувати особисті та професійні проблеми, які можуть впливати на їхню продуктивність та моральний стан. Консультант або радник створює безпечне середовище для обговорення проблем і допомагає знайти способи їх вирішення. Консультування сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню емоційного добробуту та покращенню загальної атмосфери в колективі.

Джерело: сформовано авторами за даними [5; 6]

На груповому рівні впливу формуються певні ситуації, наприклад, у вигляді гри, виконання будь-яких завдань, проєктів, рішення кейсів і т.д., які покликані згуртувати колектив, зробити його цілісним і працездатним. На організаційному рівні впливу персонал управляється за допомогою економічних та політичних методів стимулювання. Ними є імідж організації над ринком, репутація трудового колективу, і навіть її менеджерів та інші. Методи заохочення наведені у таблиці 3.

Таблиця 3.

Методи заохочення співробітників в організації

Методи заохочення співробітників	Реалізація методів
<i>Моральні</i>	Нагородження почесними грамотами, подарунками, іменними нагородами та цінними призами, занесення на «дошку пошани», оголошення подяки, приведення досягнень одного співробітника як позитивний приклад
<i>Матеріальні</i>	Преміювання за підсумками діяльності, доплата за високий стаж, індивідуальний підхід до заробітної плати, бонусна доплата до базового окладу за виконання або перевиконання планів організації, можливість придбання акцій організації.
<i>Соціальний пакет</i>	Знижки працівникам на продукцію або послуги організації, страхування життя та медичне страхування, навчання за рахунок організації, санаторно-курортне лікування, оплата транспорту, стільникового зв'язку, дитячого садка для дітей співробітників, видача маловідсоткової або безвідсоткової позики.

Джерело: сформовано авторами

Виходячи з таблиці 3, грамотне розпорядження способами та методами ефективного управління людськими ресурсами служать сполучною ланкою, яка поєднує всі рівні методів у єдину систему, сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, а також використанню їх колективних та особистісних потенціалів. Отже, людські ресурси у виробничій діяльності грають найважливішу роль, оскільки без людської праці неможливо



жодне виробництво. Після проведення аналізу на підставі його даних розробляються відповідні шляхи збільшення ефективності використання людських ресурсів, які можуть бути такими: приведення чисельності персоналу до такої кількості, що відповідає вимогам організації; перетворення процедури найму нових працівників; зміна режиму робочого дня; зміна вимог до персонала; професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та додаткова освіта певних груп працівників; стимулювання персоналу.

Варто зазначити, що для кожної організації підходять різні шляхи підвищення ефективності управління людськими ресурсами, тому вони є повністю індивідуальними, хоч і наведені у загальному вигляді. Ці заходи покликані сприяти вдосконаленню системи управління та збільшенню показників ефективності організації загалом.

Висновки. Ефективне управління кадрами є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку сучасних організацій, оскільки воно дозволяє активно впливати на їхній поточний стан, визначати напрямки організаційних змін і виявляти пріоритети стратегічного розвитку. У цих умовах надзвичайно важливим і суспільно необхідним завданням є створення науково обґрунтованих рекомендацій для кардинального реформування управління кадрами. Без таких рекомендацій неможливо забезпечити розвиток персоналу та його значний внесок у реалізацію соціально-економічних реформ. Основою цих реформ повинні стати адекватні заходи для вдосконалення організаційної та професійно-посадової системи, а також мотивації та стимулювання праці.

Таким чином, серед багатьох напрямів підвищення ефективності управлінських процесів кожне підприємство обирає свій унікальний маршрут, що залежить від особливостей його діяльності та вже наявної системи управління. Керівник має розуміти, що досягнення максимальної ефективності управлінської діяльності можливе лише за умови комплексного використання різних методів, з урахуванням цілей та стратегії розвитку підприємства. Управління персоналом полягає в діяльності, яка спрямована на раціональне використання трудових ресурсів для досягнення цілей як підприємства в цілому, так і кожного окремого працівника.

Література:

1. Панченко О. П. Рационалізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 295-301.
2. Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147-151.
3. Синюк О. В. Удосконалення процесу управління персоналом сільсько-господарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 3-4. С. 36-44.
4. Білик В. В., Кравчик Ю. В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic synergy*. 2021.(2). С.
5. Саушин Є. А. Необхідність управління розвитком персоналу в сучасній організації. *Актуальні дослідження*. 2022. №41. С. 92-96.
6. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437-444.

References:

1. Panchenko O. P. (2023). Ratsionalizatsiia polityky upravlinnia personalom pidpriemstva: aspekty planuvannia shtatu. *Biznes Inform*. № 9. S. 295-301.
2. Shevchenko L. I., Zachosova N. V. (2023). Osoblyvosti protsesu orhanizatsii upravlinnia personalom pidpriemstva zadlia zberezheniia ta rozvytku liudskoho kapitalu. *Ekonomichnyi prostir*. № 187. S. 147-151.
3. Syniuk O. V. (2023). Udoskonalennia protsesu upravlinnia personalom silsko-hospodarskykh pidpriemstv. *Ahrarna ekonomika*. № 3-4. S. 36-44.
4. Bilyk V. V., Kravchik Yu. V. (2021). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti systemy stymuliuvannia pratsi personalu ahrarnoho pidpriemstva. *Economic synergy*. Iss. 2. S. 68-77
5. Saushyn Y. A. (2022). Neobkhidnist upravlinnia rozvytkom personalu v suchasni orhanizatsii. *Aktualni doslidzhennia*. №41. S. 92-96.
6. Sheliuzhak I. H., Todoriuk S. I., Kyfiak V. I. (2020). Innovatsiini metody rozvytku personalu. *Biznes Inform*. № 3. S. 437-444.

УДК 336.02:338.2:338.14

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-440-448](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-440-448)

Супруненко Світлана Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент, проректорка з науково-педагогічної та виховної роботи, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту, вул. Підгірна, 1, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4585-3440>

Муравйова Ірина Анатоліївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фромегівська, 2, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8206-2640>

Канцур Інна Григорівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Анотація. Фінансова безпека в системі економічної безпеки держави є основою її забезпечення в цілому й одним з фундаментальних чинників сталого соціально-економічного розвитку. Аналіз наукової літератури виявив недостатню увагу до питань фінансової безпеки як окремої складової економічної безпеки, що створює потребу у розробці інтегрованих методологій оцінки та управління ризиками. Таким чином, метою дослідження стало висвітлення ключових особливостей фінансово-економічної безпеки України в контексті цілей сталого розвитку. Дослідження проводилося з використанням методів наукового пізнання, а саме порівняння, опису, методів індукції і дедукції, а також методів структурування та групування.

Розглянуто питання фінансово-економічної безпеки України в контексті досягнення цілей сталого розвитку, що є важливим компонентом національної безпеки. Традиційно безпека асоціювалася із захистом від військових загроз, проте сучасні виклики на кшталт фінансових криз, тероризму, епідемій, змін клімату та глобальних пандемій вимагають нового підходу до її розуміння та забезпечення. Особливу увагу приділено фінансово-економічній безпеці як фактору, що забезпечує стійкість економіки та здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. В статті відзначається, що забезпечення фінансово-економічної безпеки України вимагає комплексного підходу, що враховує не лише внутрішні індикатори, але й вплив глобалізації, взаємозалежність економік та швидкі зміни світових фінансових ринків.

З'ясовано, що своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація як реальних, так і потенційних загроз національним економічним інтересам, є запорукою досягнення макроекономічних цілей держави, а також гарантією фінансово-економічної безпеки та сталого розвитку. Запропоновано концептуальний підхід до визначення фінансово-економічної безпеки, який містить її цілі функціонування, напрями, сфери впливу та ключові загрози. Систематизовано її основні елементи: фінансова стабільність, бюджетна збалансованість, монетарна стабільність, банківська стійкість, інвестиційна привабливість, зовнішньоекономічний баланс, соціально-економічна стабільність, екологічна економічна стабільність, енергетична незалежність, інноваційний розвиток, законодавча захищеність економічної діяльності. Розкрито їхній зміст, цільові орієнтири, методи забезпечення і значення для стратегії сталого розвитку. Зазначено, що кожний з цих елементів, від фінансової стабільності до законодавчої захищеності економічної діяльності, робить внесок у досягнення цілей сталого розвитку країни.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, фінансова стабільність, банківська стійкість, інвестиційна привабливість, умови сталого розвитку.