

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Жук О. С., Пашкуда Т. В.

Вступ

Різні зрушення в економіці України суттєво впливають на діяльність усіх господарюючих суб'єктів. В умовах ринкового механізму господарювання особливого значення набуває проблема розвитку трудових ресурсів, спроможних забезпечити ефективне управління підприємством та підвищити конкурентоспроможність функціонування суб'єктів господарської діяльності. Ковідна криза принесла нові реалії в бізнес-процеси, а розпочате 24 лютого 2022 року військове вторгнення росії докорінно змінило правила ведення бізнесу в Україні. Перед керівниками та власниками поряд з проблемами відтворення, розвитку й використання трудових ресурсів постав ряд інших питань, успішне вирішення яких забезпечить не лише підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й обумовить можливість подальшого функціонування суб'єкта господарювання. Орієнтація на певний конкурентний статус спонукає до ефективного використання всіх наявних ресурсів, здібностей персоналу, інформаційних, фінансових та інноваційних можливостей особливо в умовах війни. У цьому аспекті ефективність системи управління набуває особливого значення в контексті підтримання конкурентоспроможності та подальшого ефективного розвитку підприємства. Проведення аналізу наявних підходів до оцінки ефективності управління є першим кроком до вирішення цього важливого й досить складного завдання.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для успішного ведення бізнесу необхідна достатня кількість висококваліфікованих працівників, а також ефективне управління ними не лише в звичайних умовах функціонування суб'єктів господарювання, але в часи війни. Оптимальне використання трудових ресурсів є одним із головних факторів покращення ефективної діяльності підприємства. Обов'язковою умовою функціонування підприємства є поєднання персоналу із засобами виробництва, яке забезпечує процес діяльності. В умовах війни це видається вкрай важливим, адже виникає проблема територіального відокремлення працівників від основного місця роботи. Саме в такій ситуації з-поміж інших важливих чинників рівень розвитку персоналу безпосередньо відбивається на економічних показниках роботи підприємства. Все вищевказане ще раз підкреслює високий ступінь актуальності обраної теми роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню теоретичних та методичних аспектів управління ефективністю праці на підприємстві, а також оцінки ефективності використання персоналу присвячено велику увагу в наукових працях таких авторів, як Бланк І.О., Бусигін А.В., Галенко В.П., Самочкін В.М., Довгань Т.Г., Лафта Д.К., Мазур І.І., Шапіро В.Д., Мауерс Р., Попов Г.Х., Норт К., Баклан О.П., Бережков Г.М., Дубова Д.Г. Іванов В.В. та інші. Результати опрацювання наукових праць зазначених авторів підтверджують, що питання залишається актуальним, адже єдиної думки щодо трактування та оцінювання ефективності управління досі не сформовано.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Крім того, у зв'язку з веденням активних бойових дій на території України та необхідності пристосування бізнесу до нових реалій виникає необхідність у здійсненні комплексне дослідження задля визначення особливостей управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни та ідентифікація основних проблем, які постають перед керівництвом в рамках даного напрямку управління.

Формулювання цілей (постановка завдання). Мета дослідження полягає у розробці методичних підходів до здійснення управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни та визначення її місця в системі управління підприємством. Виходячи з мети дослідження було поставлені такі задачі: провести аналіз основних підходів до вдосконалення оцінювання ефективності управління підприємством в умовах війни, ідентифікувати переваги та недоліки шляхів вдосконалення.

Інформаційна база статті представлена науковими працями вітчизняних та зарубіжних вчених. Основою дослідження є наукові методи, серед яких доцільно виділити: аналіз і синтез, порівняння, ідеалізацію та абстрагування, а також систематизацію та узагальнення – під час формулювання висновків та результату проведеного дослідження

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У довоєнний період в умовах поглиблення трансформаційних процесів розвитку та становлення ринкових відносин в системі світового господарства всі галузі економіки України зазнали значних перетворень й переорієнтації. Під впливом

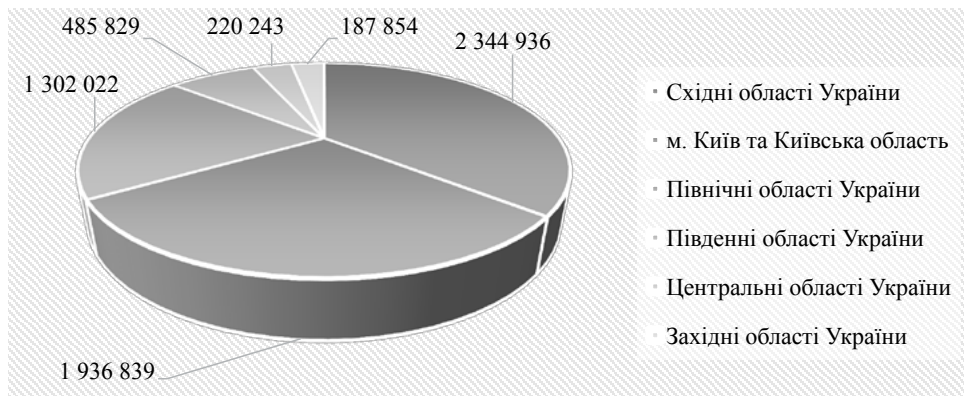


Рис. 1. Структура переміщення населення України за регіонами станом на 16 березня 2022 року у зв'язку з військовою агресією російської федерації

внутрішніх і зовнішніх факторів зазнає змін ринкове середовище. Однак, в сучасних умовах господарювання та загострення конкурентної боротьби в часи війни важливого значення набуває управління ефективністю праці на підприємстві, що значною мірою залежить від стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, ефективності здійснення економічної діяльності, пріоритетності виконуваних завдань тощо.

Потреби сучасного суспільства стрімко зростають, тому необхідно, щоб одночасно з цим здійснювався економічний розвиток і підприємств. Залежно від адаптивних можливостей, а також від здатності швидко реагувати на нові виклики, може бути визначена перспектива забезпечення безперервності функціонування суб'єкта господарювання та утримання його позицій на ринку. Надзвичайний вплив військової переорієнтації бізнесу був здійснений на управління трудовими ресурсами підприємств. Серед нових викликів – налагодження дистанційної роботи без необхідності присутності безпосередньо на робочому місці, технічне оснащення та адміністрування, а також міграція персоналу.

За оцінками на основі загальнонаціонального опитування Міжнародної організації міграції (МОМ)¹, яке було проведене 9–16 березня 2022 року, з різних регіонів у межах України виїхала рекордна кількість людей (рис.1), адже війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентну гуманітарну кризу, що охопила всі області країни.

Можна припустити, що внутрішнє переміщення всередині країни відбувалося хвилями залежно від наявності бойових дій у регіоні чи населеному пункті. За оцінками на основі вже згаданого опитування МОМ, 48% переміщених в Україні залишили місце проживання після початку війни, 45% зали-

шили місце проживання, коли війна досягла їхнього району, а 5% покинули місце проживання в очікуванні конфлікту.

Окрему увагу варто приділити зовнішній міграції населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого станом на 22 березня з України виїхали 3,6 млн. людей. Найбільше людей виїхали з України у проміжку з 27 лютого до 9 березня. У цей період кордон України на виїзд перетнули 1,6 млн. людей; щоденно з країни виїжджали понад 150 тис. людей. 6 березня кордон перетнули 210 тис. осіб, що є найбільшим показником за один день. 3 17 березня кількість тих, хто виїжджає, поступово зменшується, що свідчить про спадання першої хвилі біженок².

За даними пропускних пунктів на кордонах було визначено кількість осіб, які станом на 22 березня виїхали до країн, що межують з Україною (рис. 2). Варто наголосити, що значна частина переміщеного населення перетнула кордони інших країн Європейського Союзу. Оскільки всередині ЄС немає обов'язкового прикордонного контролю, оцінки кількості вимушених мігрантів з України у країнах ЄС, що не мають кордону з Україною, можна робити на основі інших джерел. Передусім це приблизні підрахунки профільних органів приймаючих країн, що ґрунтуються на кількості безкоштовних квитків на транспорт, виданих біженцям з України для переміщення країною, та/або на кількості людей, які скористалися автобусами, організованими національною владою, муніципалітетами чи громадськими організаціями, аби дістатися до цієї країни з Польщі, Словаччини, Румунії чи Угорщини.

Крім добровільної міграції, в сучасних умовах має місце примусова. Так, за офіційними даними

¹ Ukraine – IDP figures: General Population Survey (9-16 March 2022). Міжнародна організація міграції : веб-сайт. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-%E2%80%94-idp-figures-general-population-survey-9-%E2%80%94-16-march-2022>

² Вимушена міграція і війна в Україні (24 лютого – 24 березня 2022). Аналітичний портал Кедос : веб-сайт. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-24-bereznnya-2022/>

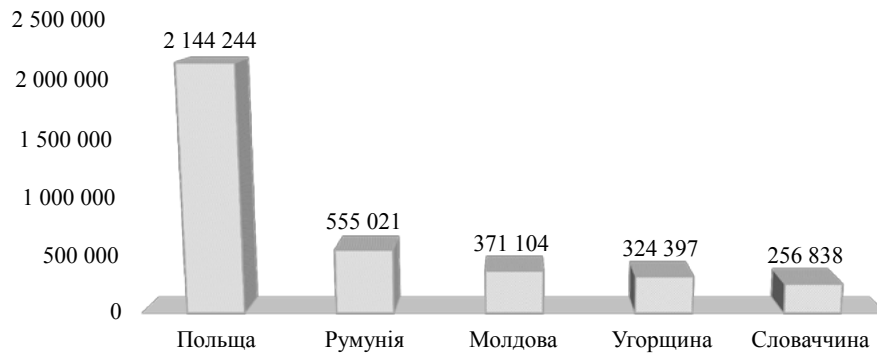


Рис. 2. Структура зовнішньої міграції населення України за регіонами станом на 16 березня 2022 року у зв'язку з військовою агресією російської федерації

кордон з росією перетнули 271 тис. осіб. Варто відмітити, що ці дані можуть включати людей, яких примусово вивезли з тимчасово окупованих регіонів України, оскільки з 28 лютого всі пункти пропуску на кордонах з агресором були закриті.

Звісно такі суттєві міграційні процеси спричинили безпрецедентні зміни в сучасних умовах ведення бізнесу. По-перше, частина працівників втратили будь-яку можливість виконувати свої обов'язки, і відповідно частина трудових ресурсів стала неактивною. По-друге, значна кількість підприємств втратили офісні приміщення, зазнали пошкодження техніки, що унеможливило ведення бізнесу, і означає, що велика частина населення втратила роботу. По-третє, навіть в ковідні часи надзвичайно актуальною стала дистанційна робота. Вона отримала законодавчі підвалини та набула популярності, проте наразі для багатьох суб'єктів господарювання віддалене виконання обов'язків працівниками – єдина можливість зберегти підприємство в робочому стані. Саме тому особливого значення набуло управління ефективністю праці на підприємстві, що вимагає ґрунтовного дослідження особливостей даного напрямку в умовах війни.

Спробу систематизувати наявні підходи до оцінювання ефективності управління роблять багато вчених. Так, виділяють сім підходів до оцінювання управління ефективності, які має сенс проаналізувати та доповнити новими, що представлені в наукових працях різних авторів у межах виділених підходів³:

Оцінка ефективності управління як ефективності виробництва. Існування такого підходу пояснюється невіддільністю процесу управління від результатів виробничо-господарської діяльності.

Оцінка управління ефективністю на основі кінцевих результатів діяльності підприємства, що

порівняно з витратами на управління, тобто за результатами порівняння величини витрат на управління з результатами діяльності апарату управління. Оцінка управління ефективності при цьому зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва⁴.

Дослідження управління ефективністю як результативності діяльності конкретної системи управління, що відображається в різних показниках як стану об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності. Саме управління ефективності розглядається як результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління.

Оцінка ефективності управління пропонується здійснювати на основі оцінки ступеня досягнення цілей управління діяльністю підприємства. Прихильники цього напрямку стверджують, що ефективність управління визначається рівнем досягнення цілей підприємства.

Оцінка управління ефективності пропонується на основі оцінки ефективності управлінських рішень за двома напрямками. Так, за наявності кількох цілей Аунапу Ф.Ф. рекомендує привести різні цілі до єдиної оцінки та визначити ефективність кожного рішення за всіма цілями, вибираючи при цьому найбільш ефективний варіант. За другим напрямком оцінки ефективності управління на основі оцінки ефективності управлінських рішень ефективність управління оцінюється виходячи з оцінки процесу прийняття управлінських рішень.

³ Синіцина Т.О. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством: цільовий підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Одеський державний економічний університет. Одеса, 2004. 187 с.

⁴ Вечерковскі Р.З. Управління знаннями при формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / ВНУ ім. В. Даля. Луганськ, 2004. 216 с.

Управління базується на оцінці ефективності управлінської праці. Під час оцінки ефективності управлінської праці як витрати розглядаються витрати, пов'язані з роботою управлінського персоналу. Під час проведення такої оцінки ефективність управління ототожнюється з поняттям економічної ефективності управлінської праці. Дане поняття є більш вузьким, тому що охоплює тільки економію живої й упредметненої праці у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності⁵.

Ефективність управління із цього погляду означає досягнення цілей організації шляхом використання персоналу за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливої співзалежності між результатом праці та масштабом використання такого результату. Окрім того, майже всі прихильники шостого підходу зосереджують увагу не тільки на визначенні економічної ефективності управлінської праці, але й на соціальній ефективності.

Так, у праці Пугачова В.П., з посиланням на видатних німецьких авторів Хентце Й., Каммела А. та Ліндєрта К., наводиться трактовка економічної та соціальної ефективності управлінської праці. Економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації за рахунок використання ресурсів підприємства або вирішення завдань управління з найменшими витратами. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволеність очікувань, бажань, потреб та інтересів працівників⁶.

Оцінка ефективності вдосконалення управління виробництвом. Сутність цього підходу базується на визначенні ефекту, який отримано за результатами реалізації заходів щодо вдосконалення управління виробництвом. Цей ефект співвідноситься з витратами на проведення цих заходів.

Окрім розглянутих спроб до упорядкування підходів до оцінювання ефективності управління, необхідно звернути увагу ще на один, запропонований Румянцевою З.П., яка стверджує, що підходи до оцінювання ефективності управління доцільно розглянути з позиції різних моделей організації, запропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами.

Еволюцію цих понять можна прослідити за чотирма типами моделей, які відображають як розвиток теорії організації, так і практику використання її основних положень: моделлю організації,

що базується на теоретичних положеннях школи наукового управління; моделлю організації, що базується на положеннях теорій людських взаємин і поведінкових наук (модель побудовано на визначенні організації як колективу людей, що виконують загальну роботу); моделлю організації, що базується на положеннях теорії систем; моделлю організації, що базується на уявленні про роль організації як суспільного інституту⁷.

У сучасній зарубіжній науковій літературі не існує однозначного розуміння поняття «управління ефективністю». Так, М. Армстронг визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси⁸: планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; постановка цілей; - контроль ефективності; забезпечення зворотного зв'язку; аналіз та оцінка ефективності діяльності; перегляд завдань з ефективності. Разом з А. Бароном, М. Армстронг відзначає, що управління ефективністю повинно бути⁹:

1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;

2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп; і повинно включати: підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності; постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться; управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин.

Разом з тим, на думку більшості авторів зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності. При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує. Так науковці, як М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори невинувато пов'язують управління ефек-

⁵ Вечерковскі Р.З. Управління знаннями при формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / ВНУ ім. В. Даля. Луганськ, 2004. 216 с.

⁶ Синіцина Т.О. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством: цільовий підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Одеський державний економічний університет. Одеса, 2004. 187 с.

⁷ Синіцина Т.О. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством: цільовий підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Одеський державний економічний університет. Одеса, 2004. 187 с.

⁸ Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

⁹ Armstrong M. Managing Performance : Performance Management in Action. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.

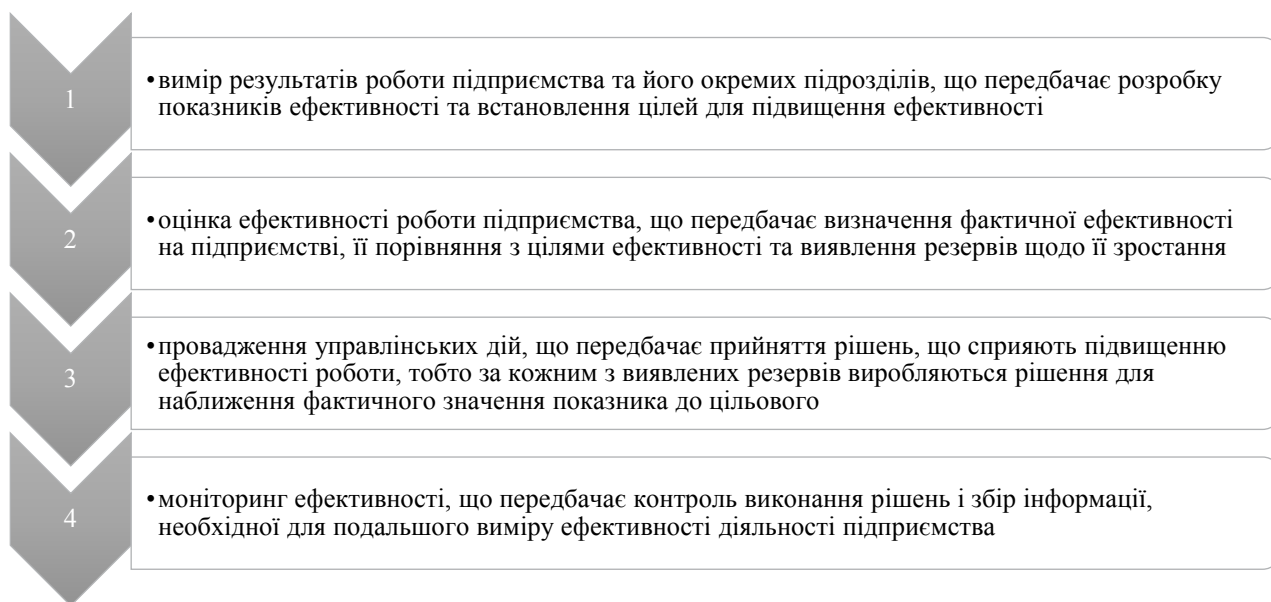


Рис. 3. Принципи управління ефективністю

тивністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи^{10,11,12}.

В цьому сенсі доречним є наведення думки іншого британського дослідника – С. Хатчінсон, яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш «керованою». Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом¹³.

Дж. Грем об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декілька етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо¹⁴.

¹⁰ Neely A. *Business Performance Measurement : Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 528 p.

¹¹ Houldsworth E. *Managing and Measuring Employee Performance*. London : Kogan Page, 2006. 245 p.

¹² Hutchinson S. *Performance Management : Theory and Practice*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

¹³ Hutchinson S. *Performance Management : Theory and Practice*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

¹⁴ Graham J. *Developing a Performance-Based Culture*. *Journal for Quality and Participation*. 2004. Vol. 27, № 1. P. 4-8.

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процесі прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів з урахуванням низки принципів (рис. 3).

Дотримання зазначених принципів створить основу для якісного управління ефективністю трудових ресурсів підприємств значною мірою в умовах війни.

Висновки

Отже, протягом вже першого місяця повномасштабної війни з України виїхали 3,6 млн людей. Ще близько 6,5 млн, за оцінками Міжнародної організації з міграції, покинули місце свого постійного проживання і переїхали в межах країни. Це спричинило гуманітарну кризу в Україні та низку негативних наслідків в частині управління трудовими ресурсами підприємств. Дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило визначити поняття «управління ефективністю діяльності підприємства», встановити взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни, визначити основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності підприємства.

Оцінювання управління ефективністю в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору кри-

теріїв та визначення показників, здатних відобразити ступінь досягнення організацією поставлених цілей.

Інформація про авторів:

Жук Олена Сергіївна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет,
19, вул. Кіото, м. Київ, 02156, Україна

Пашкуда Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет
19, вул. Кіото, м. Київ, 02156, Україна

Information about the authors:

Zhuk Olena Sergiivna,
PhD (Economics),
Associate Professor at the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine

Pashkuda Tetiana Viktorivna,
PhD (Economics),
Senior Lecturer at the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine