

УДК 331.005.95

М. І. Бублик,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2403-0784>

Р. М. Стрільчук,

к. е. н., доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.24.16

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗАДЛЯ ПІДТРИМКИ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У ЧАС ЗМІН

M. Bublyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management
and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University

R. Strilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Management, Rivne State Humanitarian University

IMPROVING MANAGEMENT COMPETENCES TO SUPPORT YOUNG SPECIALISTS IN A TIME OF CHANGE

У статті представлено управлінські компетентності, як один із необхідних інструментів щодо роботи з персоналом в аграрних компаніях. Метою наукового дослідження є аналіз управлінських компетентностей, як одного із необхідних інструментів для підтримки молодих фахівців, а також поглиблення розуміння і дослідження сучасних методів процесу управління персоналом аграрних компаній у час воєнного стану та активних змін на ринку праці. Запропоновано послідовність процесу вибору та реалізації нових методів управління персоналом. Адже, в сучасних умовах постійних і динамічних змін важливим для менеджерів постає питання роботи із персоналом, який переживає складні часи. Окрім виконання професійних завдань та обов'язків, фахівці першочергово мають дбати про свою безпеку та емоційний стан. Важливим для компаній та менеджерів є питання не лише підвищення фінансових показників чи ефективності команди, а й її збереження. Виявлено та обгрунтовано основні напрямки і форми мотивації та підтримки молодих фахівців. Зроблено висновки, що на сучасному етапі застосування управлінських компетентностей є запорукою в ухваленні відповідальних та професійних рішень, у фокусі яких є персонал, його безпека та фахове виконання завдань.

The article presents managerial competencies as one of the necessary tools for working with personnel in agricultural companies. The purpose of the scientific research is the analysis of management competencies as one of the necessary tools for supporting young professionals, as well as deepening the understanding and research of modern methods of

personnel management of agrarian companies during martial law and active changes in the labor market. The following methods have been applied to solve the issues: analysis, induction and synthesis, systematization and generalization to single out the main directions and forms of motivation and support of young specialists; to deepen the understanding and research of modern methods of personnel management of agrarian companies during martial law and active changes in the labor market; tables for the visual display of the results of research and analytical data. The sequence of the process of selection and implementation of new personnel management methods has been proposed. After all, in modern conditions of constant and dynamic changes, the question of working with personnel who are going through difficult times becomes important for managers. In addition to the performance of professional tasks and duties, specialists should first of all take care of their safety and emotional state. HR specialists and managers of agricultural companies act as guarantors of safety and security. Important for companies and managers is not only the issue of increasing financial indicators or the efficiency of the team, but also its preservation. The main directions and forms of motivation and support of young specialists have been identified and substantiated. This includes the following directions and forms of motivation and support of young professionals: security, flexible employment, relocation, communication and interaction, support, opportunities, corporate culture and values, volunteering. All directions and forms of motivation and support of young specialists are important. It was concluded that at the current stage, the application of management competencies is a key to making responsible and professional decisions, the focus of which is the personnel, their safety and professional performance of tasks.

Ключові слова: управлінські компетентності, навички, ринок праці, управління персоналом, методи управління, молоді фахівці, зміни.

Key words: management competencies, skills, labor market, personnel management, management methods, young specialists, changes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тема компетентностей, взаємодії у команді, мотивації та ефективної роботи, що демонструє якісний результат є досить важлива, а особливо у час активних змін та викликів. Наша країна перебуває зараз у стані повномасштабної війни, а це, на жаль, ще більше загострює зазначені питання і формує жорсткіші умови та очікувані результати. Взаємодія у команді, командна робота — це одна із основних складових успіху аграрної компанії, а фахово застосовані управлінські компетентності свідчать про професіоналізм менеджера чи HR фахівця.

Управлінським компетентностям, інноваціям, професіоналізму та іншим факторам, що забезпечують ефективність і продуктивність аграрної компанії на сьогоднішній день протистоять чимало критичних та небезпечних чинників, що загрожують найціннішому — людському життю. Тому, сучасним управлінцям та менеджерам доводиться дбати і моніторити питання не лише щодо якості виконання поставлених завдань, КРІ чи фінансових показників, а в першу чергу варто пильнувати емоційний стан команди, рівень відчуття безпеки

та працездатності молодих фахівців. І застосування інноваційних інструментів управління молодими фахівцями, практичне використання управлінських компетентностей, які будуть підтримувати та мотивувати колектив можуть стати правильним рішенням на шляху збереження аграрної компанії і подолання кризових ситуацій.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Над дослідженням питань щодо інноваційних методів управління персоналом, зокрема молодими фахівцями, а також аналізом управлінських компетентностей працюють такі науковці, як Третяк О.П. [1], Лизунова О. М. [2], Волянська-Савчук Л. В. [3], Резник Н.П. [5]. Науковці у своїх публікаціях аналізують ефективність діяльності компаній і рівень продуктивності праці персоналу, а також розглядають сучасні інструменти і методи для покращення роботи молодих працівників. Щодо управлінських компетентностей та їх практичного використання у своїх статтях описують Юринець З. В. [6], Сновидович І. Г. [6], Білянін Г. І. [7] та інші. Загалом згадана тематика дослідження досить

актуальна, адже на сучасному етапі практичні рекомендації, аналіз інструментів і методик щодо роботи з персоналом у час війни є критично важливим, а управлінські компетентності дають можливість їх практично застосовувати.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукового дослідження є аналіз управлінських компетентностей, як одного із необхідних інструментів для роботи з молодими фахівцями, а також поглиблення розуміння і дослідження сучасних методів процесу управління персоналом аграрних компаній у час воєнного стану та активних змін на ринку праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Представники управлінської ланки, менеджери аграрних компаній та сучасне суспільство загалом вже має досвід роботи з персоналом у кризовий час і в час невизначеності. Такий досвід, певні знання та вміння взаємодіяти ми отримали починаючи з 2019 року і активно проживаючи 2020 рік. Пандемія COVID 2019, карантинні обмеження, налагодження форматів дистанційного та змішаного типу роботи, скорочення штату працівників, навчання молодих фахівців новим цифровим навичкам взаємодії і комунікації, вихід на новий рівень роботи аграрних компаній та оновлення їхніх цінностей і цілей — це виклики, які зуміли подолати не усі аграрні компанії та менеджери. Але це був безцінний досвід. Загалом, аналізуючи сучасну практику роботи з людськими ресурсами, все більше чільне місце посідають інноваційні методи, які показують високий ступінь ефективності використання на практиці. Інновації, цифрові технології запустили нову стадію розвитку світової економіки, а інтелектуальний ресурс стає пріоритетом. Сучасні аграрні компанії, що борються за виживання в умовах жорсткої конкуренції, шукають нові шляхи удосконалення методів управління в своїй діяльності, щоб грамотно використовувати ресурси, від чого і буде залежати успіх розвитку аграрних компаній. Сам процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж технологічні інновації, так, як підвищити продуктивність вже неможливо лише збільшенням кількісних показників [1].

Процес вибору та реалізації нових методів управління персоналом може відбуватись за такою послідовністю:

— ретельне вивчення проблем, які необхідно вирішити завдяки новим рішенням з урахуванням можливостей використання методів, які

діють на цей момент часу, і додаткових методів,

— ретельна перевірка навичок, знань, здібностей молодих фахівців, які будуть брати участь у процесі впровадження нового рішення,

— точне розпізнавання сутності, вимог, умов нової інформації з урахуванням специфіки компанії,

— ретельний аналіз минулого позитивного та негативного досвіду впровадження нових рішень в компанії,

— розробка концепції, пов'язаної з новою інформацією, та адаптація її до поточного стану в компанії,

— створення необхідної документації для нового рішення, врахування інших вимог і умов, пов'язаних зі специфікою компанії.

Проте, представники сучасних вітчизняних компаній, менеджери та управлінці на сьогоднішній день борються не так із жорсткою конкуренцією на ринку, а скоріше за можливість вижити, забезпечити безпечні умови праці та фінансову спроможність аграрної компанії, щоб вчасно виплачувати заробітну плату працівникам і сплачувати податки, і, тим самим, підтримувати економічний фронт нашої держави. Менеджери повинні ухвалювати правильні управлінські рішення, коли ситуація у державі "досить непроста", а саме у час воєнного стану. Адже, окрім військових, які знаходяться на передовій і боронять нашу землю, є ще й економічний тил — це працюючі компанії, які забезпечують роботою і заробітною платнею громадян, а також сплачені податки, волонтерство та соціальна допомога і підтримка військовим, та постраждалим. У таких ситуаціях менеджери мають подбати про безпеку своїх молодих працівників та промоніторити питання щодо форми діяльності команди. На сьогоднішній день багато компаній ухвалило рішення перемістити своїх працівників у безпечні регіони держави або за її межі. А це у свою чергу впливає на психологічний стан команди, ефективність роботи працівників та збереження прибутку для компанії. Постійна комунікація, координація, співпраця та зв'язок — це також важливий момент і правильне рішення менеджера [8].

Щодо аналізу сьогоднішнього ринку праці, то варто зазначити, що від початку війни частина українських аграрних компаній припинила чи скоротила комерційну діяльність, відбулася внутрішня міграція українців та релокація підприємств. Компанії намагаються економити, що дуже часто відбивається на зниженні заробітних плат та бонусів. Українці активно

шукають роботу чи підробіток, проте на всіх роботи не вистачає. В деяких професійних сферах досі критично низька кількість вакансій. Люди, стикаючись з проблемами працевлаштування, готові змінювати професію, знижувати свої зарплатні побажання, проявляють більшу активність у пошуку роботи. З іншого боку, компанії мають більший вибір кандидатів на свої вакансії, стають більш вимогливими до фахівців. Найвні всі ознаки стану ринку праці роботодавця [9].

Проте, роботодавець має дбати про безпеку та емоційний стан працівників. Адже безпечне середовище, базові потреби, постійна комунікація та взаємодія із колективом, а також дотримання корпоративних цінностей — це і є частиною сучасних методів роботи із персоналом, зокрема молодими фахівцями. Що стосується управлінських компетентностей, які на сьогоднішній день дуже необхідні менеджерам, то варто наголосити, що важливою складовою управлінської компетентності є лідерські навички, а також вміння моніторити та моделювати ситуації і процеси. Надзвичайно цінно у час постійних змін та невизначеності для менеджера якісно сформувати команду та підтримувати її працездатність.

Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом, молодими фахівцями можна розглядати із двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) [2]. На сучасному етапі можна виділити такі основні напрямки і форми мотивації та підтримки молодих фахівців, що зазначені у таблиці 1.

Таблиця 1. Напрями та форми мотивації та підтримки молодих фахівців

Види напрямів і форм	Опис і характеристика
Безпека	У першу чергу варто подбати про безпечне робоче місце для персоналу; підготувати детальний опис та план укриттів, забезпечити їх медикаментами першої допомоги і необхідними засобами; продумати план евакуації, розробити дії при надзвичайних ситуаціях; розглянути можливість відвідування робочого місця разом із дітьми. Якщо працівник буде відчувати себе у безпеці на робочому місці, то ефективність та результат його праці буде набагато кращим.
Гнучка зайнятість	Якщо компанія не може забезпечити безпечне робоче місце або ж шлях до роботи досить небезпечний, то варто запропонувати працівникам працювати віддалено (за можливості) і, водночас, надати йому усі необхідні технічні засоби.
Релокація	Частина компаній, що мали можливість, запропонували своїм менеджерам перенести місце розташування компанії у більш безпечні регіони чи за межі країни. Також, відбувається і релокація виробничих потужностей та майна компаній. Це дає можливість зменшити втрати компанії, а держава декларує, що надає програму урядової підтримки.
Комунікація та взаємодія	HR фахівці та керівники компаній мають демонструвати свою підтримку та присутність. Варто постійно підтримувати комунікацію із персоналом, ділитися хорошими досягненнями та планами, спільно пропрацьовувати нові проекти та завдання. Комунікацію можна проводити, як в онлайн, так і в офлайн форматі. Хороші емоції об'єднують команду та додають сили.
Підтримка	Важлива матеріальна та нематеріальна підтримка колективу. Це, як вчасна виплата заробітної плати, так і мотивація персоналу, спільні зустрічі, невеликі робочі зустрічі, на яких варто хвалити працівників за досягнення, успіхи та хороші результати.
Можливості	Кожен учасник команди у цей важкий час має відчувати, що долучений до спільної важливої роботи. У разі закриття певних напрямків діяльності компанії варто запропонувати молодим фахівцям перекваліфікацію або додаткове навчання для того, щоб не втратити можливість працювати.
Корпоративна культура та цінності	Корпоративні цінності на сьогоднішній день – це рушійна сила, що створює особливу індивідуальну атмосферу всередині колективу. Важливо, щоб увесь персонал відчував атмосферу підтримки, допомоги, розуміння, поступок та емпатії. Саме така атмосфера утворює доброзичливі дружні стосунки між співробітниками і мотивує до роботи.
Волонтерство	Якщо компанія має можливість і фінансово спроможна, то рекомендується долучатися до різноманітної волонтерської підтримки. Також можна залучати персонал до волонтерських проектів спільної допомоги. Це об'єднує, додає віри у нашу спільну силу та перемогу.

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 7; 8].

У час кризових ситуацій, пандемії чи у період війни компанія-роботодавець завжди залишається тим форпостом підтримки, довіри та мотивації для персоналу. Тому, важливо врахувати комунікаційну стратегію компанії, аналіз і поширення офіційної інформації, яка доноситься до молодих працівників та усього персоналу загалом. Інформація має бути достовірною та правдивою, щоб запобігти дезінформуванню та не підставляти на ризик колектив. Емоційна і фізична безпека, постійна взаємодія із молодим персоналом дуже важлива і необхідна, адже це впливає на якість та виконання професійних завдань. Загалом, фахові

управлінські компетентності менеджерів стають тим необхідним чинником, що ґрунтуючись на досвіді та хорошій командній роботі, допоможе молодому персоналу і аграрної компанії пережити складні часи та зберегти колектив.

ВИСНОВКИ

Одним із основних критеріїв успіху аграрної компанії є злагоджена командна робота, мотивований персонал, який підтримує цінності та стратегічні напрями розвитку компанії. Проте, жорстока реальність ставить інші пріоритети: збереження людського життя, безпека, фінансова стабільність, підтримка, гнучкість та оперативність, фаховість, турбота і допомога іншим. Сучасний менеджер і керівник аграрної компанії на повну має застосовувати свої управлінські компетентності, щоб підтримувати насамперед молодих фахівців, увесь персонал і самого себе зокрема. Передусім, має відчуватися емпатія лідера та його професіоналізм. Управлінські компетентності постають як засіб ефективного застосування професійних вмінь, знань і досвіду, щоб ухвалювати дієві та зважені рішення для збереження і підтримки персоналу.

Література:

1. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389—396.
2. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 448—456.
3. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
4. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.
5. Резник Н.П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Економічний вісник. 2019. № 4 (68). С. 138—147.
6. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентісний підхід у сфері вищої освіти. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 201—212.
7. Білянін Г.І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. Народна освіта. 2013. № 3 (21). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508

8. Сновидович І. Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації". Тернопіль: "Університетська думка". 2021. С. 50—52. URL: <http://surl.li/dnpln>

9. ЕБА. Стан українського ринку праці на початку "бізнес-сезону воєнного часу". 2022. URL: <https://eba.com.ua/stan-ukrayinskogo-ryнку-pratsi-na-pochatku-biznes-sezonu-voyennogo-chasu/>

References:

1. Tretyak, O. P. (2014), "Modern staff technologies in the personnel management system at the enterprise", Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, vol. 24, no. 4, pp. 389—396.
 2. Lyzunova, O. M. (2018), "The use of innovative methods of enterprise personnel management", Economy and society, vol. 14, pp. 448—456.
 3. Volyanska-Savchuk, L. V., and Matsyshina, M. V. (2019), "Using innovative personnel technologies in personnel management at enterprises", Economics and management organization, vol. 1, no. 33, pp. 33—42.
 4. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management", Journal of strategic economic research, vol. 1, pp. 67—75.
 5. Rezyk, N. P. (2019), "Innovative methods of enterprise management in view of the evaluation of their efficiency", Economic Bulletin, vol. 4, no. 68, pp. 138—147.
 6. Yurynets, Z. V., and Snovydyvych, I. G. (2020), "Competency approach in the field of higher education", Strategy of economic development of Ukraine, vol. 46, pp. 201—212.
 7. Bilyanin, G. I. (2013), "Management competence of a manager in the system of continuous education", Public education, vol. 3, no. 21, available at: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508 (Accessed 28 Nov 2022).
 8. Snovydyvych, I. G. (2021), "Managerial competences as a factor of qualitative changes in modern management", Materials of the XIX international scientific and practical conference "Economic and social development of Ukraine in the XXI century: national vision and challenges of globalization", Ternopil: "University Opinion", pp. 50—52, available at: <http://surl.li/dnpln> (Accessed 28 Nov 2022).
 9. EBA (2022), "The state of the Ukrainian labor market at the beginning of the "wartime business season", available at: <https://eba.com.ua/stan-ukrayinskogo-ryнку-pratsi-na-pochatku-biznes-sezonu-voyennogo-chasu/> (Accessed 28 Nov 2022).
- Стаття надійшла до редакції 11.12.2022 р.