

*А. О. Литвиненко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0372-5130*

*О. Ю. Тимошенко,
студент 3 курсу, спеціальність "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності",
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0002-3589-5225*

*Є. С. Шевченко,
студент 3 курсу, спеціальність "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності",
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0002-9141-0253*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.112

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАСЛОУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

*A. Lytvynenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine*

*O. Tymoshenko,
Student of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine*

*Y. Shevchenko,
Student of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine*

TRANSFORMATION OF MASLOW'S MOTIVATIONAL MODEL IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS

Однією з найважливіших проблем функціонування підприємств в умовах економічної кризи та карантинних обмежень є забезпечення нормальної продуктивності та ефективності праці робітників, але карантин введений через початок пандемії COVID-19 накладає свої обмеження, і робить неможливим функціонування звичних правил мотивації персоналу, у зв'язку з цим потрібно маже докорінно переробити основні правила мотивації персоналу. У статті розглянуто основні аспекти мотивації персоналу в умовах сьогоденного кризового становища та можливі шляхи виходу з кризи на підприємстві, застосовуючи для практичних рекомендацій мотиваційну модель А. Маслоу. Визначено основні проблеми мотивації персоналу під час економічної кризи, пов'язаною з пандемією COVID-19. Запропоновано комплекс управлінських заходів, за допомогою яких можна підвищити ефективність управлінської системи персоналом в умовах кризи та обмежень, які виникли з впровадженням карантинних заходів. Метою роботи є дослідження існуючих мотиваційних заходів щодо управління персоналу, доповнення вже існуючих і створення нових правил і засобів для мотивації персоналу в умовах економічної кризи 2020 року, з урахуванням карантинних умов та інших факторів впливу на підприємство та його персонал. На основі теоретичних засад мотиваційної моделі А. Маслоу та аналізу основних аспектів кризового становища в Україні та світі, розроблено та запропоновано до впровадження алгоритм управлінських заходів щодо мотивації персоналу в умовах економічної кризи та пандемії COVID-19. Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи; предметом — застосування мотиваційної моделі А. Маслоу для розробки практичних рекомендацій щодо мотивації та управління персоналом підприємства "Новий стиль" в умовах економічної кризи. До методів дослідження входять: метод експертних оцінок, логіко-аналітичні, дедукція та індукція, ретроспективний аналіз та інші. Досліджено існуючі мотиваційні заходи щодо мотивації персоналу та визначено ключові фактори впливу на персонал в сьогоденних умовах. На основі теоретичних засад мотиваційної моделі А. Маслоу та аналізу основних аспектів кризового становища в Україні та світі, розроблено та запропоновано до впровадження алгоритм управлінських заходів щодо управління та мотивації персоналу в умовах економічної кризи та пандемії COVID-19.

One of the most important problems of enterprises in the economic crisis and quarantine restrictions is to ensure normal productivity and efficiency of workers, but the quarantine imposed through the beginning of the COVID-19 pandemic imposes its limitations, and makes it impossible to operate the usual rules of staff motivation. It is necessary to radically rework the basic rules of staff motivation. This article considers the main aspects of staff motivation in the

current crisis situation and possible ways out of the crisis in the enterprise using the motivational model of A. Maslow for practical recommendations. The main problems of staff motivation during the economic crisis related to the COVID-19 pandemic have been identified. A set of management measures is proposed, with the help of which it is possible to increase the efficiency of the personnel management system in the conditions of crisis and restrictions that have arisen with the introduction of quarantine measures. The purpose of this work is to study existing motivational measures for personnel management, supplement existing ones and create new rules and tools to motivate staff in the economic crisis of 2020, taking into account quarantine conditions and other factors affecting the company and its staff. Based on the theoretical foundations of A. Maslow's motivational model and analysis of the main aspects of the crisis situation in Ukraine and the world, an algorithm of management measures to motivate staff in the economic crisis and pandemic COVID-19 was developed and proposed for implementation. The object of this study is the process of motivating staff in the enterprise in an economic crisis; subject — the use of motivational model A. Maslow to develop practical recommendations for motivation and personnel management of the enterprise "New Style" in the economic crisis. Research methods include: the method of expert evaluations, logical-analytical, deduction and induction, retrospective analysis and others. The existing motivational measures for staff motivation are studied and the key factors influencing the staff in today's conditions are identified. Based on the theoretical foundations of A. Maslow's motivational model and analysis of the main aspects of the crisis in Ukraine and the world, an algorithm of management measures for management and motivation of personnel in the economic crisis and pandemic COVID-19 was developed and proposed for implementation.

*Ключові слова: управління персоналом, мотиваційні моделі, економічна криза, піраміда Маслоу.
Key words: personnel management, motivational models, economic crisis, Maslow pyramid.*

ВСТУП

Робота присвячена трансформації мотиваційної моделі А. Маслоу у практичну площину економічної кризи 2020 року, спираючись на всі ключові аспекти, які мають вплив на мотивацію персоналу та управління їм, створено алгоритм мотиваційних та управлінських заходів. Метою даної роботи є дослідження існуючих мотиваційних заходів щодо управління персоналу, доповнення вже існуючих і створення нових правил і засобів для мотивації персоналу в умовах економічної кризи 2020 року, з урахуванням карантинних умов та інших факторів впливу на підприємство та його персонал. На сьогодні в усьому і світі і в Україні, зокрема національний уряд ставить перед собою задачу пройти стадію епідемії коронавірусу з мінімально можливими витратами для бюджету країни, окремих людей і компаній. Одним з найбільш популярних урядових рішень різних країн стало введення карантинних обмежень, які можуть набувати різних форм. Конкретно в Україні введено зональний карантин, правила якого змінюються відповідно до кількості захворює. Тобто обмеження змінюються кожні 2 тижня, що безумовно створює стресові обставини для звичайних людей, та для компаній зокрема, особливо це впливає на прийняття управлінських рішень, які не завжди є результативними і можуть негативно вплинути на рівень мотивації персоналу та його продуктивність. Завданням дослідження є визначення ключових мотиваційних факторів впливу на персонал у сьогоденні та розробка управлінських мотиваційних заходів на основі трансформації мотиваційної моделі А. Маслоу. Найбільше від карантину страждає малий бізнес, а це невеликі ресторани, бари, кафе, спеціалізовані магазини, перукарні, салони краси. Але середній і великий бізнеси не оминули участі малого, вони зменшують витрати, шляхом скорочення штату працівників, зниження їх заробітних плат та соціального забезпечення, використання більш дешевих ресурсів і т. д. Об'єктом даного дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи 2020 року; предметом — застосування мотиваційної моделі А. Маслоу для розробки практичних рекомендацій щодо мотивації та управління персоналом підприємства "Новий стиль" в умовах економічної кризи.

Для досягнення вищезазначеної мети було поставлено такі задачі:

— Дослідження сутності мотиваційної моделі А. Маслоу, її практичний перенос на реалії економіч-

ної кризи 2020 року, з урахуванням усіх ключових аспектів мотивації персоналу.

— Визначено та проаналізовано основні фактори впливу на мотивацію персоналу у сучасних умовах.

— Проаналізовано ключові показники Приватного акціонерного товариства "Новий стиль", а саме: виручка, розмір активів, загальна сума зобов'язань та чисельність персоналу.

— З урахуванням теоретичної бази, розробленої А. Маслоу та ключових аспектів сучасного управління персоналом, опираючись на аналіз фінансових показників підприємства ПАТ "Новий стиль" розроблено алгоритм управлінських та мотиваційних заходів, що допоможуть досягти максимальної продуктивності та ефективності персоналу в умовах економічної кризи

Розділ 1. Економічна криза каталізатором перебігу якої став коронавірус, почалась в Італії, і поступово охопила весь світ і Україну в тому числі [1]. Бюджет України і так перенасичений борговими обов'язками, а криза, яка почалась, значно зменшила надходження в заплановано збитковий бюджет, що спричинить ще більшу боргозалежність українського бюджету. Криза спричинена коронавірусом не стала неочікуваною для українців, оскільки приблизно в цей час завершується середній макроекономічний цикл, і починається новий, а на їх стику відбувається криза. Українська влада, на жаль, не прийняла усіх необхідних антициклічних заходів [2] і тому українці повною мірою відчувають наслідки цієї економічної кризи. А особливо негативно вона позначиться на малому, середньому і великому бізнесі. Отже, значно впаде продуктивність і ефективність роботи підприємств, з цього можна зробити висновок, що це відбудеться відповідно до падіння продуктивності й ефективності праці робітників. Відповідно до цього, для виходу з кризи, на мікроекономічному рівні необхідно зробити та, щоб робітниками стали працювати краще, а це можна зробити лише впровадивши нові принципи мотивування працівників, оскільки в сучасних умовах карантину, і епідеміологічної обстановки старі вже не можуть працювати в їх первозданному вигляді. Тобто необхідно доробити та доповнити вже існуючі правила мотивації персоналу і розробити нові. Для правильного визначення причин, що забезпечують стимулювання праці людей необхідно визначити, що саме мотивує людей робити ті чи інші речі. Для вирішення цього питання скористаємося теорією ієрархії потреб А. Маслоу. Згідно з нею, маємо (від найбільш нижчого ієрархічного рівня до вищого):

- Фізіологічні потреби.
- Потреби в безпеці.
- Потреба в любові та дружбі, належності.
- Почуття власної гідності, довіра та повага з боку інших.
- Потреба в самореалізації.

Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, можна зробити висновок, що на першому місці для будь-якої людини стоїть питання забезпечення себе товарами і послугами першої необхідності, тобто задоволення своїх фізіологічних потреб. Ієрархічно нижче знаходиться потреба в забезпеченні своєї безпеки, в тому числі, забезпечення себе теплою та придатною для існування оселею, створення безпечного побуту в повсякденному житті. Для задоволення цих потреб найкраще використати саме економічні методи стимулювання роботи персоналу, як звичайних робітників, так і управлінського складу, бо саме на гроші отримані від здійснення своєї професійної діяльності робітники можуть забезпечити себе і свої сім'ї вкрай необхідними для них їжею, одягом, теплим житлом. Під час введення першого жорсткого карантину в Україні в березні 2020 року виявилось, що багато сімей не пристосовані для тривалого життя без роботи, а точніше без отримуваної заробітної плати, бо не мали навіть невеликої фінансової подушки безпеки, яка могла б бути використана для забезпечення необхідного рівня життя протягом 3 місяців жорсткого карантину. Отже, для забезпечення персоналу та їх сімей в першу чергу потрібно застосовувати економічні методи, включаючи методи прямого і непрямого економічного впливу. Забезпечивши вірне тлумачення, можна сприяти більш глибокому розумінню визначеної інформації, отже, методи прямого економічного впливу включають у себе безпосередньо оплату праці, премії, участь у прибутках, оплату за навчання, виплати за максимальне використання робочого часу, в свою чергу методи непрямого економічного впливу включають у себе пільгове харчування, проживання, користування транспортом, доплати за стаж [3]. З цих понять можна зробити висновок, що саме представляють із себе методи економічного стимулювання праці персоналу. Зокрема, під час введення карантинних обмежень урядом України, підприємствам необхідно зосередитися більше на методах непрямого економічного впливу, оскільки методи прямого економічного впливу, залишаються майже незмінними. Згідно з визначенням методи непрямого економічного впливу не мають прямого відображення на поліпшенні, чи погіршенні фінансового стану робітника, а забезпечують лише економію його коштів, за рахунок оплати деяких видів необхідних робітникам та його сім'ї послуг. Таким чином, підприємству, яке має намір збільшити показники ефективності праці, за рахунок підняття мотивації працівників економічними методами непрямого впливу необхідно, забезпечити зручне для персоналу, та не порушуючи закон транспортування робітників до місця виконання їх професійних обов'язків, оскільки саме цей фактор може викликати найбільші труднощі в персоналу, оскільки під час введення жорстких карантинних обмежень зовсім перестає, або ж починає дуже неефективно працювати транспорт загальноміського користування, як-от: метро, трамваї, тролейбуси, автобуси, що дуже ускладнює, або, навіть унеможливує, досягнення працівниками своїх робочих місць. Саме для цього підприємству, яке зацікавлене в появі своїх робітників на місцях виконання професійних обов'язків необхідно забезпечити швидкий, зручний, та бажано, безкоштовний спосіб доставляння своїх працівників на робочі місця. Найкращим варіантом вирішення цієї проблеми є забезпечення роботи транспорту, який здійснюватиме доставку працівників певного підприємства до місць виконання їх професійних обов'язків, наприклад, винаймання автобусу, або ж мікроавтобусу (розмір транспорту залежить від кількості працівників яких необхід-

но доставляти на роботу), від місць їх проживання, або в разі частково працюючого транспорту загального користування, від найбільш зручних місць, які знаходяться в точці пересічення транспортних маршрутів робітників. Таке рішення дозволить значно підняти мотивацію робітників. Серед інших варіантів мотивації результативності діяльності методом непрямого економічного впливу можна виділити питання харчування. Під час вводу суворих карантинних обмежень, зачинаються усі заклади громадського харчування, або ж їх робота значно обмежується, тому серед робітників виникає питання харчування, яке згідно з пірамідою А. Маслоу, є найнеобхіднішою потребою людини, а з цього в свою чергу, можна зробити висновок, що робітник, який не має можливості нормально харчуватися, буде працювати гірше, ніж той хто таку можливість має. Для вирішення цієї проблеми керівництво підприємства може забезпечити своїх робітників безкоштовним харчуванням, наприклад гарячими обідами. Або ж в іншому випадку, для економії власних коштів, забезпечити підвоз харчування, для його подальшої реалізації на території підприємства серед персоналу, тобто організувати роботу столової. Це, безумовно, гарно позначиться на загальному настрої робітників, навіть при організації роботи платної столової, оскільки підприємство зможе забезпечити своїх підлеглих харчуванням по пільговим цінам. Такий крок є гарним способом забезпечити високий рівень мотивації серед свого персоналу, навіть під час нормальної організації праці, яка відбувається та відбувалась до введення карантинних обмежень.

Стосовно забезпечення безпеки персоналу, потреба в якій є другим рівнем у піраміді в теорії ієрархії потреб А. Маслоу можна виділити таку основну проблему, забезпечення безпеки здоров'я підлеглих, та належної його охорони. Під час виникнення несприятливої епідеміологічної ситуації в країні можливе введення карантинних обмежень, у тому числі необхідність носіння медичної маски або респіратору в громадських, або усіх місцях. При введенні такої норми в березні 2020 року в Україні ціна на медичні маски піднялась майже в раз, що стало причиною надмірного використання медичних масок, після закінчення строку їх придатності. Носіння медичної маски, в деяких випадках і медичних рукавичок, використовування антисептичних засобів безумовно ускладнює розповсюдження вірусних інфекцій серед населення, тому підприємству, для забезпечення високої мотивації персоналу необхідно забезпечити гідну охорону його здоров'я. Для цього рекомендується забезпечити усіх працівників усіма необхідними засобами індивідуального захисту, для ускладнення розповсюдження інфекції територією підприємства. Отже, підприємству для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити персонал щоденною змінними медичними масками, доступними і якісними антисептичними засобами, які будуть знаходитись у всіх необхідних місцях. А також для зниження ризику виникнення масових захворювань серед персоналу підприємства необхідно запровадити процедуру щоденного температурного скринінгу персоналу, з метою виявлення і недопущення до роботи потенційно небезпечних працівників. Також для забезпечення належного рівня охорони здоров'я необхідно проводити щотижнево повну дезінфекцію виробничих площ та щоденну знезараження робочих поверхонь, з якими робітники контактують під час виконання своїх професійних обов'язків.

Переходячи до вищих рівнів за теорією ієрархії потреб А. Маслоу, ми переходимо до нематеріальної системи мотивації персоналу [4], що включає в себе забезпечення належних умов праці, повного використання робітником його потенціалу, повну реалізацію його творчих здібностей та бажань, нематеріальні (моральні) засоби мотивації, забезпечення участі в прийнятті управлінських рішень, задоволення потреби робітника в відпочинку і спілкуванні, як з рідними так і з колегами.

Наступним рівнем в теорії ієрархії потреб А. Маслоу є рівень на якому, нагальною потребою, після задоволення фізіологічних потреб та потреби в безпеці, є потреба в любові та дружбі. Тобто для зручного існування людини потрібно відчувати себе коханою та мати друзів, тобто близьких людей не з кола сім'ї з якими вона може проводити вільний час та знижувати психологічну напругу [5] шляхом ведення спільного відпочинку, або ж проведення разом певної кількості часу. Під час введення жорстких карантинних обмежень в березні 2020 року в Україні багатьом людям довелося проводити вдома більшу частину свого часу, також багатьох було переведено на дистанційну працю, внаслідок цього люди, в своїй більшості, почали проводити велику кількість часу зі своєю сім'єю, почали спілкуватися набагато більше, ніж до введення карантинних обмежень. Внаслідок цього, в разі збільшилась кількість побутових конфліктів, значно зріс рівень психологічного напруження в сім'ях. А це, безумовно, в свою чергу вплинуло на моральний стан персоналу, внаслідок чого значно знизилась продуктивність праці, в тому числі й за рахунок зниження мотивації працівників. Підприємству, якому необхідно забезпечити високий рівень мотивації своїх робітників, необхідно вирішити цю проблему. Способом її вирішення може стати варіант, в якому спеціально запрошений спеціаліст проведе необхідний тренінг для сімей робітників, які були змушені почати працювати з дому, на такому тренінгу необхідно бути присутнім усім членам родини, для забезпечення найкращої якості сприйняття інформації. Іншим варіантом є запрошення спеціаліста-психолога, який зможе провести груповий або індивідуальний (сімейний, або персональний) сеанс психотерапії, з метою виявлення і вирішення питань та проблем які заважають робітнику нормально себе почувати в його родині, з ціллю покращення морального стану працівника, і, відповідно, підвищення його мотивації, що в свою чергу гарно позначиться на продуктивності й ефективності його праці.

Наступним рівнем в теорії ієрархії потреб А. Маслоу є необхідність в почутті власної гідності, поваги від оточуючих. Під час вимушеної дистанційної роботи, викликаної прийняттям карантинних обмежень, персонал майже втрачає зв'язок з реальним результатом своєї роботи [6], внаслідок чого в нього з'являється хибне уявлення про справжній стан справ. Внаслідок цього, в робітника може пригнічуватись відчуття власної гідності, якщо він вважає, що працює недостатньо гарно, хоча результати його роботи, будуть такі ж самі, як і до введення карантинних обмежень, це може спричинити падіння реальної продуктивності праці робітника, внаслідок падіння його внутрішньої мотивації (він працює з максимальною віддачою, як і до цього, але внаслідок хибного уявлення про реальний стан справ, вважає що результати його праці стали гірше, і це спричиняє погіршення ментального стану працівника, що в свою чергу знижує цю мотивацію, яка, а зв'язку зі своїм зменшенням, негативно впливає на продуктивність та ефективність праці персоналу). Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно забезпечити належну інформованість працівників про реальний стан справ [7]. Іншим гарним кроком для досягнення високої мотивації робітників буде висловлення похвали за гарну роботу від безпосереднього начальника даного робітника, це може відбуватись як в індивідуальному порядку так і перед колективом, що буде мати ще кращий ефект.

Переходячи до вищого ієрархічного рівня в теорії потреб А. Маслоу, ми можемо визначити, що найбільшою потребою людини, при задоволенні фізіологічних потреб, потреб в безпеці, дружбі та повазі, є потреба в саморозвитку та самореалізації [8]. Під час введення карантинних обмежень, проблема розвитку персоналу як у професійному плані, так і в особовому стає нелегким завданням, оскільки вже звичні тренінги, тимбідін-

ги, та курси підвищення кваліфікації не працюють, оскільки урядом заборонено проведення масових заходів серед населення. Потребу в професійному і особистісному розвитку робітника відчуває не лише підприємство на якому він працює, а й, безпосередньо, сам робітник, оскільки потреба в саморозвитку є найвищою, згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, а отже, без її задоволення робітник не зможе використовувати свій потенціал на всі 100 відсотків, оскільки не буде почувати себе достатньо комфортно, для підприємства ж важливо забезпечити постійний професійний розвиток свого персоналу з метою підвищення продуктивності, ефективності та якості виконуваної роботи. Як вже було зазначено, звичні засоби розвитку професійних якостей робітника не працюють під час карантину, але потреба в цьому самому розвитку нікуди не зникає. Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно забезпечити проведення усіх необхідних заходів спрямованих на розвиток свого персоналу і під час введення жорстких або м'яких карантинних обмежень. Для цього потрібно перенести усі заняття та лекції з професійного й особистісного розвитку з аудиторій та класів в онлайн, засобом втілення такого плану може стати проведення вебінарів, запрошення лекторів й викладачів, для проведення ними відповідних занять онлайн через мережу Інтернет. Таким способом можна буде зберегти тенденцію до постійного професійного й особистісного розвитку персоналу, що безумовно гарно позначиться як на якості виконуваної працівником роботи за рахунок підвищення професійних якостей, так і на рівні внутрішньої мотивації робітника, оскільки його потреба в саморозвитку буде задовільнена, а що ще важливіше не за його власні кошти.

Розділ 2. Мотиваційна модель Маслоу для публічного акціонерного товариства "Новий стиль". З урахуванням мотиваційної моделі Маслоу для публічного акціонерного товариства "Новий стиль", яке протягом довгого часу займається виробництвом та реалізацією широкого спектру меблевої продукції та текстильних виробів на території Харківської області, запропоновано такий алгоритм управлінських рішень, який слід взяти до розгляду та практичного впровадження. Для більш детального розуміння стану справ ПАТ "Новий стиль", проаналізовано ряд наступних показників підприємства: виручка (рис. 1), розмір активів (рис. 2), загальна сума зобов'язань (рис. 3), чисельність персоналу за 2015—2020 рр. (рис. 4) [9].

Виходячи з аналізу даних, зазначених на діаграмі, можна стверджувати що підприємство є фінансово успішним, у період з 2015 по 2018 роки наглядно видно підвищувальну тенденцію у заробітку підприємства, окрім 2019 року, коли виручка підприємства зменшилась на 100000 тис. грн, у порівнянні з попереднім звітним періодом. Максимальний розмір виручки за зазначений період склав у 2018 році, а саме 1450000 тис. грн, мінімальне значення показника було на початку періоду: станом на 31.12.2015 року виручка складала 935000 тис. грн.

Паралельно зі зростанням виручки підприємства, стабільно зростав і розмір активів підприємства. На відміну від виручки, розмір активів збільшувався кожен рік протягом усього аналізованого періоду. Максимальне значення цього показника підприємство досягло у кінці аналізованого періоду, а саме станом на 31.12.2019 року розмір активів підприємства склав 675000 тис. грн. На початку періоду було зафіксовано мінімальний розмір: станом на 31.12.2015 року показник склав 485000 тис. грн.

Аналізуючи дані, наведені на Діаграмі 3, визначено що протягом всього періоду, що досліджується, розмір зобов'язань підприємства постійно змінювався без чітко вираженої тенденції. Мінімальне значення цього показника було станом на 31.12.2016 року, а саме 155000 тис. грн, максимальне значення було станом на 31.12.2018 року та склало 345000 тис. грн, потім почалося поступове зменшення цього показника.

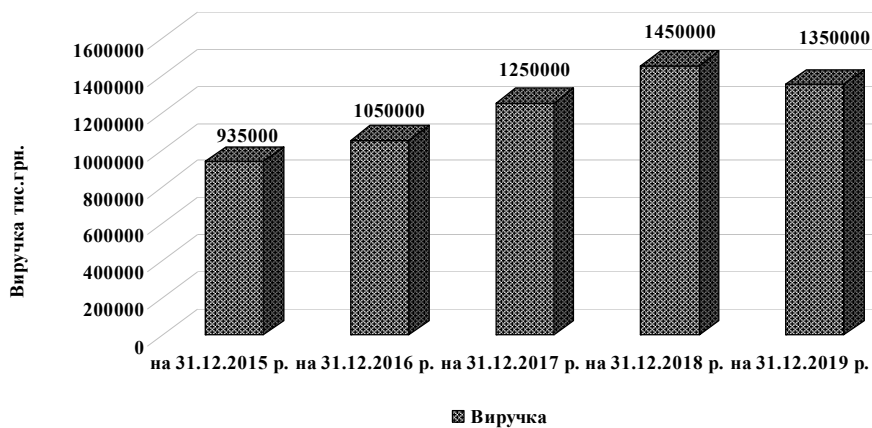


Рис. 1. Виручка ПАТ "Новий стиль" за 2015—2019 рр.

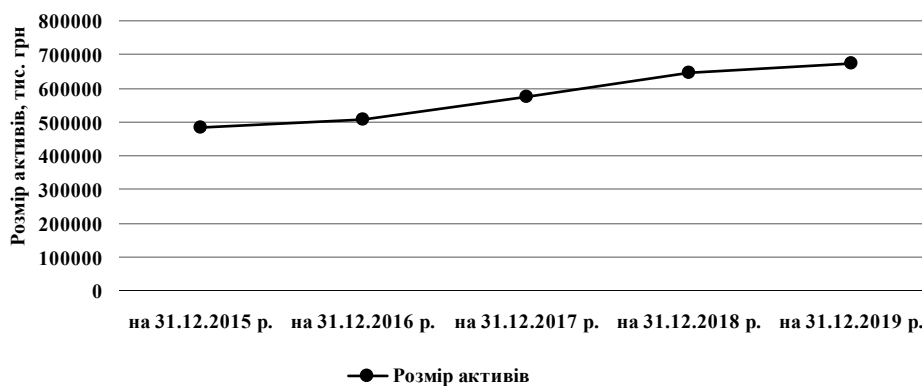


Рис. 2. Розмір активів ПАТ "Новий стиль" за 2015—2019 рр.

Аналізуючи дані з чисельності персоналу протягом періоду 2015—2019 рр., можна зробити висновки, що чисельність персоналу постійно зменшувалася, але не значно. Найбільша чисельність персоналу була на початку періоду та станом на 31.12.2015 року складала 1940 осіб, найменша кількість — наприкінці періоду, а саме на 31.12.2019 року вона складала 1910 осіб.

За звітними даними підприємства на 01.01.2020 ключові показники змінилися так: виручка складала 1400000 тис., що на 4,21% відсотки менше, ніж у попередньому періоді; активи збільшилися на 4,15% відсотків та склали 670000 тис. грн; зобов'язання склали 340000 тис. грн, зменшилися на 1,91%; чисті активи підприємства збільшилися на 11,08% до 330000 тис. грн.

Зазначимо, що ключовим аспектом при розробці практичних рекомендацій була ієрархія потреб Маслоу, де ключовим рівнем потреб, з урахуванням сучасних умов економічної кризи та пандемії COVID-19, був визначений саме рівень потреби у безпеці. Також, одним з пріоритетних чинників, які впливають на рівень мотивацію персоналу в умовах карантину визначено саме брак комунікації, який можна віднести до 3 рівня ієрархії потреб, бо в умовах часткового чи повного переходу низки робочих процесів на дистанційний лад, саме комунікативні проблеми, до яких можна віднести і брак реального спілкування, так і відсутність швидкого зв'язку між різними суб'єктами підприємства, можуть значно впливати на психічний стан результативності персоналу. Виходячи з вищезазначеного теоретичного аналізу, запропоновано такі заходи:

1. Необхідно в максимально короткий термін створити чіткі канали зв'язку на підприємстві, що дозволять оперативно приймати управлінські рішення та швидко інтегрувати їх у роботу підприємства, має бути налагоджений чіткий зв'язок як між окремими співробітниками, відділами та менеджментом підприємства. Необхідно організувати та підтримувати моментальні комунікації на підприємстві можна за допомогою створення

чат-груп у месенджерах, регулярно проводженню онлайн конференцій для обговорення та вирішення ключових проблем на підприємстві та прийняття організаційних рішень.

2. Потрібно максимально можлива діджиталізація усіх процесів на підприємстві. Вкрай необхідно впевнитися, що усі працівники, які були переведені на дистанційний формат роботи можуть повноцінно виконувати свої функції, перевірити наявність у персоналу усього необхідного для виконання роботи обладнанням.

3. Має бути проведено значне посилення санітарно-гігієнічних норм на підприємстві. В умовах пандемії та карантинних обмежень дії роботодавця, направлені на створення безпечного робочого становища для співробітників є практично необхідними для бізнесу, це передусім стосується тих працівників, які у зв'язку зі своїми обов'язками чи специфікою їх діяльності не здатні перейти на дистанційний формат роботи. Усіх співробітників необхідно, як вже було зазначено, забезпечити засобами індивідуального захисту опираючись на рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я [10]: маски респіраторного типу стандартів FFP2 та FFP3, окулярами, медичними рукавичками, санітайзерами для рук та ортжехані. Також для того щоб мінімізувати можливість зараження співробітників у громадському транспорті, слід по можливості організувати трансфер співробітників на місця їх роботи.

4. Окрім індивідуальної безпеки кожного співробітника, треба організувати усі можливі заходи, направлені на персональну безпеку клієнтів. Мають бути взяті до уваги усі рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міністерства охорони здоров'я України.

5. Безумовно важливим фактором, який впливає на мотивацію персоналу до роботи є психоемоційний стан як і усього колективу, так і окремих співробітників. В умовах карантинних обмежень і та частина робітників, яка перейшла на дистанційний формат роботи, і ті співробітники, що продовжують відвідувати місце роботи зіштовхуються з великим рівнем стресу, саме тому слід вдатися до послуг корпоративних психологів, які у стресовий період на підприємстві мають підтримувати психоемоційний стан робітників в компанії на працездатному рівні.

Однією з найважливіших проблем для кожної організації є втрата ключових кадрів, без яких дуже важко пережити кризовий період, саме тому пріоритетною задачею для кожного підприємства має збереження найважливіших кадрів та створення усіх необхідних умов для їх подальшої праці. Деякі управлінці не вважають суттєвою проблемою мотивацію персоналу в умовах кризи, це мотивовано тим що, в ситуації коли на багатьох підприємствах масово починають скорочувати чисельність працівників, а рівень безробіття в країні постійно зростає, сама наявність робочого місця для співробітника є мотивацією для більш ефективною та якісною роботи. На жаль, процес масового скорочення життєво необхідний багатьом підприємствам в умовах кризи. Так, за статистикою Міністерства фінансів України рівень безробіття у першому кварталі 2020 року

рівень безробіття в Україні складав 8,9%, а у другому кварталі вже 9,6% [11].

Особливо важливим в умовах кризи для кожного управлінця є розуміння, що та система управління персоналом та ті мотиваційні заходи, які показувала свою результативність і безперерійно працювали в умовах стабільного ринку, що розвивається, не можуть бути настільки ж ефективними у періоді економічної турбулентності. В таких важких умовах підприємству важливо зосереджуватися не тільки на проблемах фінансів та маркетингу, а й на мотивації персоналу та системі управління їм. Кожне підприємство під час кризи зітнеється з низкою змін та проблем на ринку, а саме: ріст заборгованостей, покупець починає економити, умови кредитування з боку банків стають більш жорстокими, саме тому необхідні термінові якісні зміни у структурному управлінні персоналу.

Передусім система антикризового управління персоналом має відповідати таким характеристикам:

— Структура управління має бути економічною, бо саме затрати на співробітників є значною частиною видатків у більшості організацій. Це є нормою під час стабільного розвитку підприємства, але структура витрат на робітників має бути повністю реструктуризована, бо під час кризи неефективне використання коштів не тільки не є доцільним, а й може поставити під загрозу існування підприємства та самих робітників.

— Система управління має зберігати та підвищувати продуктивність праці робітників. Здебільшого на цей фактор впливає замотивованість персоналу, їх бажанням працювати, в свою чергу це залежить від: рівня заробітної плати, стабільності в компанії та можливостям, які вона надає. Під час кризи положення працівників в організації стає нестабільним, зменшується заробітна плата, об'єм роботи, соціальні пакети або зникають, а бо підпадають під повний перегляд.

— Гнучкість системи персоналом має дозволяти оперативно приймати управлінські рішення, швидко переміщувати штатні структури та працівників всередині підприємства, швидко підбирати необхідний персонал та швидко інтегрувати його у роботу на підприємстві.

Якщо усі можливості скорочення видатків на персонал вичерпані, організації потрібно починати скорочення персоналу. Для того щоб провести цю процедуру найбільш ефективно, треба створити чітку систему градації працівників за їх ефективністю та положенням на підприємстві, визначити ключових, лінійних та тих, які не приносять суттєвої користі для підприємства. До ключових кадрів слід віднести: топ-менеджмент; керівники підрозділів; спеціалісти з унікальною компетенцією та ті, які володіють важливою інформацією. Серед лінійних працівників слід провести ретельну переатестацію з ціллю оцінки ефективності та результативності кожного співробітника, на основі переатестації слід приймати рішення про збереження співробітника, його переведення на іншу посаду чи в інший відділ, зменшення заробітної плати чи його звільнення тощо.

Розділ 3. Перелік завдань для адаптації персоналу умовах економічної кризи 2020 року на ПАТ "Новий стиль" На виробничому підприємстві ПАТ "Новий стиль" за результатом аналізу визначена наступний перелік завдань:

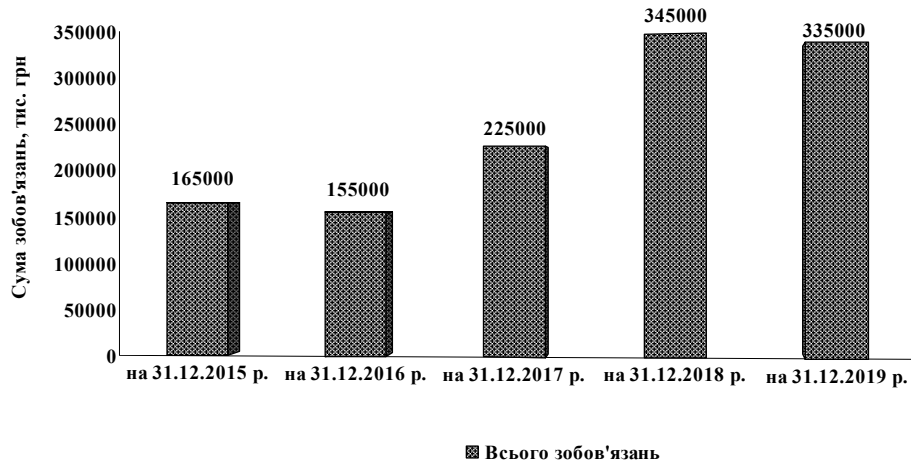


Рис. 3. Загальний сума зобов'язань ПАТ "Новий стиль" за 2015–2019 рр.

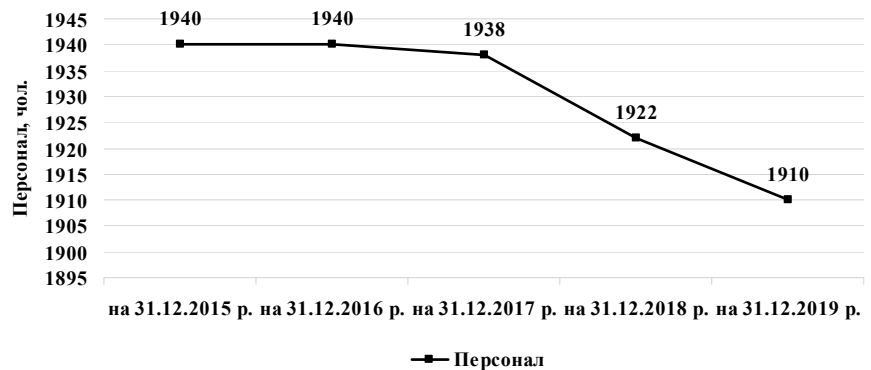


Рис. 4. Чисельність персоналу ПАТ "Новий стиль" за 2015–2019 рр.

1. Підвищення загального рівня безпеки на підприємстві з дотриманням усіх вищезазначених рекомендацій.

2. Забезпечення постійного інформування персоналу, моніторинг психологічного стану усіх співробітників, створення сприятливих умов для позитивного настрою у колективі.

3. Збереження основних співробітників на підприємстві

4. Підвищення продуктивності персоналу:

- впровадження існуючих та створення нових мотиваційних заходів задля досягнення цілей підприємства
- оптимізація усіх організаційних структур та бізнес-процесів компанії
- розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства

Підвищення ефективності роботи співробітників та мотивація персоналу, оптимізація видатків на персонал завжди є пріоритетними задачами для кожного підприємства. Якщо в період, коли ринок стрімко розвивається, цей перелік задач не є першорядним, то під час кризового становища, ці аспекти виходять на передній план. По-перше, треба зазначити, що основною ціллю підвищення ефективності персоналу шляхом різних мотиваційних та управлінських є покращення роботи підприємства, яка в подальшому відобразиться у вигляді підвищення доходів компанії.

По-друге, підхід до мотиваційних заходів має бути дуже зваженим, саме тому перед тим як проводити ті чи інші організаційні заходи задля підвищення продуктивності персоналу, треба чітко взяти до уваги усі можливі нюанси, ризики та можливі переваги та недоліки того чи іншого заходу. Дуже важливо зазначити, що у разі впровадження будь яких помилкових змін у привичні робочі процеси в організації, це може призвести до незворотних втрат для підприємства, наслідки яких можуть суттєво вплинути на його роботу, відбувається

руйнація попередніх, працюючих бізнес-процесів, але не відтворюються нові. Ключовою частиною заходів задля мотивації персоналу є ретельна та пророблена стратегія управління змінами, такий підхід є найбільш ефективним, бо саме це робить систему мотивації у компанії максимально гнучкою і дає змогу бути готовими для будь-якого роду проблем.

По-третє, оскільки задача підвищення мотивації персоналу сильно зв'язана саме з людським фактором, результативність мотиваційних заходів залежить від того, на скільки раціональний управлінець зможе побудувати комунікації з усіма співробітниками та чітко роз'яснить концепцію мотиваційних заходів та їх ідеологічний базис — це є однією з найважливіших частин роботи.

ВИСНОВОК

Після проведення цього дослідження було визначено, що досягнення високого рівня внутрішньої мотивації персоналу неможливе без задоволення усіх його потреб, визначених згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, досягнення цього під час введення карантинних обмежень, а особливо жорстких їх проявів згубно діє на рівень мотивації працівника, внаслідок неповного задоволення його потреб. Після розгляду кожного з ієрархічних рівнів теорії потреб А. Маслоу визначені заходи необхідні для їх задоволення, і внаслідок цього досягнення високої внутрішньої мотивації персоналу, що в свою чергу безумовно гарно вплине на продуктивність та ефективність праці як окремого робітника, так і всього підприємства в цілому. Найнеобхіднішими заходами були визначені, серед матеріальних методів мотивації забезпечення працівників транспортом і харчуванням на місці виконання професійних обов'язків, забезпечення персоналу усіма необхідними засобами індивідуального захисту, серед нематеріальних методів мотивації були визначені наступні: рекомендовано використовувати психолога для вирішення питань, які виникають в родинах робітників, необхідно забезпечити високий рівень інформованості персоналу стосовно результатів їх дій та висловлення похвали від керівного складу організації, для забезпечення професійного розвитку і підтримання високого рівня внутрішньої мотивації персоналу бажано проводити тренінги та лекції, використовуючи можливості мережі Інтернет. Запропоновано комплекс адаптивних антикризових заходів та алгоритм дій для підприємства у період кризи, які слід впроваджувати для безперебійної та максимальної роботи підприємства в сучасних умовах пандемії. Підводячи підсумки вищезазначеного можна чітко визначити ряд основних проблем, з якими зіштовхнеться кожне підприємство в процесі вирішення основних управлінських завдань пов'язаних зі зміною привичних умов існування компанії та всеосяжними процесами економічної кризи 2020 року. Кожен управлінець має чітко розуміти що кризи неминучі і у кризовій період необхідна максимальна консолідація інтелектуальних, управлінських та фінансових можливостей підприємства задля виходу з періоду економічної турбулентності з мінімальними втратами для підприємства та його працівників.

Література:

1. Куденко Т.М., Терованесова О.Ю., Шевченко Є.С., Тимошенко О.Ю. Напрями протидії впливу глобальної економічної кризи 2020 року на вітчизняну економіку. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 6. С. 186—191.
2. Тимошенко О.Ю., Кім О.О. Циклічність розвитку економіки України: методи і засоби антициклічної боротьби / Приазовський економічний вісник. 2020. № 3. С. 3—9.
3. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. С. 263—268.

4. Устиловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. Квітень 2017. С. 112—115.

5. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2. С. 135—141.

6. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація — основний чинник управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. С. 98—102.

7. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018.

8. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016.

9. Nomis. Приватне акціонерне товариство "Новий стиль". Фінансовий звіт. URL: <https://nomis.com.ua/32565288-pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-novyi-styl#finance> (дата звернення 28.11.2020).

10. Міністерство Фінансів України. Безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/unemploy> (дата звернення 23.11.2020).

11. Всесвітня організація охорони здоров'я. Рекомендації для населення щодо інфекції, викликані новим коронавірусом (COVID-19). URL: <https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> (дата звернення 24.11.2020).

References:

1. Kutsenko, T.M. Terovanesova, O.Yu. and Shevchenko, Ye.S., Tymoshenko, O.Yu. (2020), "Directions for counteracting the impact of the global economic crisis of 2020 on the domestic economy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 186—191.
2. Tymoshenko, O.Yu. and Kim, O.O. (2020), "Cyclical development of Ukraine's economy: methods and means of countercyclical struggle", *Pryazovskiy ekonomichnyj visnyk*, vol. 3, pp. 3—9.
3. Yarmosh, V.V. (2014), "Approaches to the classification of modern methods of staff motivation", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'*, vol. 15, no. 3, pp. 263—268.
4. Ustylovs'ka, A.S. (2017), "Staff motivation as one of the main tools for successful personnel management", *Molodyj vchenyj*, vol. April, pp. 112—115.
5. Klymchuk, A.O. (2016), "Staff motivation as a component of effective enterprise management", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2, pp. 135—141.
6. Urmanov, F.Sh. and Kasimova, A.A. (2017), "Motivation is the main factor of managerial work", *VISNYK ZhDTU*, vol. 4, pp. 98—102.
7. Klymchuk, A.O. and Mykhajlov, A.M. (2018), "Motivation and stimulation of staff in the effective management of the enterprise and increase innovation", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 218—234.
8. Vasiuta, V.B. and Bul'bakha, L.I. (2016), "Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (Accessed 25 July 2021).
9. Nomis (2021), "Private Joint Stock Company "New Style". Financial Report", available at <https://nomis.com.ua/32565288-pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-novyi-styl#finance> (Accessed 25 July 2021).
10. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "Unemployment in Ukraine 2020", available at <https://index.minfin.com.ua/labour/unemploy> (Accessed 25 July 2021).
11. World Health Organization (2021), "Recommendations for the population on infection caused by the new coronavirus (COVID-19)", available at <https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> (Accessed 25 July 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.08.2021 р.