

Не менш важливий щотижневий чи щомісячний (щоквартальний) зворотний зв'язок. Особливо якщо давати його не у формі строгих та формальних зборів, а у форматі онлайн зустрічей, у рамках яких разом підбиваються підсумки тижня, обговорюються завдання та ідеї на наступний період, а також є можливість похвалити працівників за поточну роботу..

2) Оптимальні digital інструменти. Для ефективної праці необхідна постановка та трекінг завдань, спільна робота над проектами та їх обговорення, спільне використання та редагування документів. Для обговорення проектів можна використовувати групові чати в Slack, Telegram, Whatsapp та он-лайн інструменти Join.me, GoToMeeting. Для спільної роботи з документами, планування зустрічей та відео дзвінків сервіси Google – Drive, Hangouts та Google Meet. Для керування завданнями віддаленої команди можна використовувати Trello, Google календар.

3) Встановлення стабільних каналів комунікації. Це може бути будь-який груповий чат у месенджері або Скайпі. Дозволяють проводити групові наради деякі CRM-системи. Для групової комунікації час має бути наперед визначений і не змінюватися протягом роботи.

4) Колегіальне обговорення. Усі важливі етапи проекту мають обговорюватися у груповому чаті. Це створює у працівників розуміння загальних завдань та відповідальність за їх виконання. Доцільним є використання програм для спільної роботи (платформ типу WeVue) для спільної роботи над проектом, у яких кожен може побачити його етапи та частку своєї роботи та відповідальності за нього.

5) Особисті зустрічі. У роботі з віддаленою командою дуже важливо приділяти час особистим зустрічам. Важливо проводити офлайн заходи, в яких братимуть участь усі працівники, що дозволить згуртувати команду.

6) Голосове спілкування та відео конференції. За допомогою голосу простіше мотивувати чи передавати найважливіші повідомлення. Крім того, голосове спілкування підвищує у працівників почуття причетності. Якщо є можливість вибрати варіант між аудіо або відеоконференцією, пріоритетніший відео варіант, це дає можливість не тільки читати текст, але й бачити міміку, жести, промовців, а значить мати більше інформації та створювати почуття єдності.

7) Створення внутрішнього блогу. Цей механізм комунікації легко перетворити на засіб неформального спілкування та створення колективу зі своїми традиціями та розвагами.

Використання нових інформаційних технологій та дистанційних комунікацій керівниками у процесі дистанційного менеджменту дозволяє оперативно вирішувати різні завдання: від управління організацією чи підприємством, допомоги у прийнятті управлінських рішень до виконання поточних завдань. Взаємодія на всіх рівнях управління в дистанційному форматі вимагає постійної актуалізації ефективного інструментарію ведення ділових комунікацій, розподілу функцій і завдань з використанням сучасних інформаційних технологій.

#### Список використаних джерел:

1. Малай Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 165-171. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>
2. Новаківський І., Злидник Ю. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 223–228.
3. Гурова І. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2020. Т. 11. № 2. С. 128–147
4. Parker S. K., Knight C., Keller A. Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*. 2020. July 30. URL: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
5. Ward C. 12 Tips for effectively managing remote employees and teams. *Long-distance management*. URL: <http://thoughtleaderzone.com>

**Андрій КОЦУР**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

#### НАСЛІДКИ ВІЙНИ ДЛЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО СУСПІЛЬНОГО ОНОВЛЕННЯ

Військова агресія росії зумовила багато негативних наслідків для соціально-економічного функціонування нашої держави: руйнування міст, знищення транспортної інфраструктури, дефіцит товарів та послуг, нестабільність курсу національної грошової одиниці та ін. Рейтингування цих чинників за їх найбільш негативним впливом на долю держави – справа марна. Проте є один негативний наслідок, вплив якого важко переоцінити – це звуження трудового потенціалу країни. Без людських ресурсів, що володіють певними знаннями та навичками відбудову здійснити неможливо.

Наслідки війни для трудового потенціалу країни є катастрофічними.

Загалом їх можна згрупувати у такі групи:

1. Прямі втрати людських ресурсів. Сюди можна віднести чисельність загиблого населення, яке безпосередньо брало участь у бойових діях, а це особи працездатного віку, які були мобілізовані для протистояння агресії росії. Також до прямих кількісних втрат населення варто віднести цивільних, які загинули внаслідок бойових дій. Масштаб цих втрат населення ще треба буде підрахувати після закінчення війни, проте вже зараз очевидно, що їх буде сотні тисяч осіб.

2. Втрата працездатності. До цієї категорії відносимо осіб, як військових так і цивільних, що внаслідок бойових дій втратили працездатність через інвалідність, спричинену пораненням. За різними підрахунками чисельність поранених є в 3-4 рази більшою від чисельності вбитих.

3. Механічні втрати населення. У цю групу доцільно віднести втрати населення внаслідок зовнішньої міграції населення в період війни, а також депортоване населення з тимчасово окупованої території України. Впродовж війни територію країни залишили понад 5 млн. осіб, з них 400 000 осіб самостійно виїхали або були депортовані до росії. Звичайно, частина населення повернеться, але більшість асимілюється в тій країні, де перебуває.

4. Зниження рівня здоров'я. Військові дії спричиняють значний вплив на загальний стан здоров'я населення. Такий вплив може мати психологічно-моральний ефект внаслідок перебування людей в постійній тривозі, також втрати здоров'я можуть бути пов'язані з безпосереднім веденням бойових дій та отримання різного роду поранень. Також сюди потрібно віднести втрати, зумовлені неналежним функціонуванням сфери охорони здоров'я: порушення графіків вакцинації, відкладення планових медичних оглядів та маніпуляцій тощо.

Варто врахувати, що велика кількість медичних закладів зруйнована, а решта спрямована на пріоритетне лікування військових.

5. Зниження рівня освіти населення. Внаслідок військових дій значна частина населення немає доступу до якісних освітніх послуг. На окупованих територіях та територіях, де ведуться бойові дії освітні послуги неможливо отримувати в повному обсязі. Загалом в умовах війни, дошкільні навчальні заклади функціонують лише в тих регіонах, де дозволяє стабільна ситуація. Разом з цим, школи працюють дистанційно і навряд чи наступний навчальний рік зможуть розпочати не он-лайн. Заклади вищої та перед вищої освіти, також в переважній більшості функціонували в дистанційному режимі. Значні виклики

стоять перед проведенням вступної компанії до цих закладів, зокрема спрощені умови вступу та проведення зовнішнього незалежного оцінювання. Проте, слід враховувати, що певна частка випускників не зможе вступити на навчання через свою відсутність в Україні та відсутність доступу до участі в незалежному оцінюванні.

Також слід зазначити, що значна кількість навчальних закладів була евакуйована з територій де ведуться бойові дії і не зможе повноцінно надавати освітні послуги.

6. Втрата кваліфікації. Через знищення підприємств, значна частина населення залишилась без роботи і не може працевлаштуватись. Значний вплив на ринок праці тилових регіонів здійснюють переміщенні особи, які намагаються працевлаштуватись та потребують засобів до існування. Переміщенні особи переважно представляють регіони металургійної та гірничо-видобувної спеціалізації. Працевлаштуватись за фахом таким особам є досить не просто в регіонах з аграрним спрямуванням економіки. Як наслідок такі особи через відсутність роботи за фахом змушенні змінювати фах та втрачати попередню кваліфікацію.

Окресленні наслідки для трудового потенціалу є загрозливими для подальшої відбудови держави та її розвитку. Втрата значної кількості працездатного населення, зниження рівня його кваліфікації та здоров'я є однією з головних проблем, що потребують негайного вирішення державою.

*Список використаних джерел:*

1. До дому повернулися вже 25% українців – Forbes. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/28/686366/>.
2. До 3 тисяч убитих і до 10 тисяч поранених. Зеленський про втрати ЗСУ у війні. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-vijna-vtraty-rosiji-zelensky/31805973.html>.