

## **ВПЛИВ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ ПРАКТИК НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

**Купченко М. С.**

*здобувачка другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,  
готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародний університет*

**Азаренкова К. О.**

*здобувачка другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,  
готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародний університет*

**Наукова керівниця: Горбаньова В. О.**

*докторка філософії з менеджменту,  
стариша викладачка кафедри менеджменту  
Міжнародний університет  
м. Одеса, Україна*

У сучасному світі, де посилюється глобальна конкуренція, великі компанії все частіше використовують підходи до управління, які фактично призводять до перевантаження працівників. Попри «турботу про персонал», «корпоративну культуру» і «wellbeing», реальні умови праці в багатьох організаціях свідчать про протилежне: зростання інтенсивності праці, постійний контроль, стирання меж між робочим і особистим часом.

Класичне розуміння експлуатації зберігає свою цінність, однак у постіндустріальному суспільстві набуває нових форм [6]. Сучасна соціологія праці розширює це поняття, включаючи до нього:

- перекладання ризиків виробництва на плечі найманих працівників [2];
- використання психологічної вразливості та страху перед безробіттям як інструменту управління;
- експлуатацію «ентузіазму» через геймифікацію праці та нематеріальну мотивацію замість справедливої винагороди.

Аналіз сучасних організаційних практик розділяє основні форми трудового тиску:

**Кількісне перевантаження.** Систематичне встановлення завдань, обсяг яких свідомо перевищує можливості виконання в регламентований робочий час; нормалізація понаднормової праці як прояву «відданості компанії».

**Якісне переважання та рольова невизначеність.** Покладання на працівника функцій, що виходять за межі його компетенції або посадових обов'язків, без відповідного визнання та винагороди; суперечливі очікування з боку різних рівнів ієрархії.

**Прекаризація зайнятості.** Штучне підтримання стану невизначеності щодо тривалості трудових відносин (короткострокові контракти, аутсорсинг, «гнучкі» форми зайнятості) з метою послаблення переговорних позицій працівника [2].

Сучасні корпорації використовують різні способи контролю працівників, які із часом стали більш складними та менш очевидними (Ф. Тейлор) до значно витонченіших механізмів. Спираючись на концепцію М. Фуко, можна виокремити такі рівні корпоративного паноптицизму [5]:

- технологічний контроль: моніторинг робочого часу, програмного забезпечення, електронної пошти, геолокації;
- нормативний контроль: корпоративні кодекси, стандарти поведінки та «культурні цінності», що фактично обмежують автономію особистості;
- результативний контроль: системи KPI і OKR, що переносять відповідальність за системні збої на індивідуальний рівень;
- соціальний контроль: рейтингування колег, публічне оцінювання ефективності, культура «відкритості», що унеможливує приховування труднощів.

Особливо проблемним є те, що працівники інколи й самі починають сприймати надмірний контроль як норму.

Теорія самодетермінації переконливо демонструє, що тривале перебування в умовах надмірного зовнішнього контролю руйнує три базові психологічні потреби [3]: автономію, компетентність та зв'язок із іншими. Наслідком є:

- витіснення внутрішньої мотивації зовнішніми регуляторами (ефект надвиправдання);
- зниження творчої активності та ініціативності;
- розвиток інструментального ставлення до праці («від дзвінка до дзвінка»);
- підвищення чутливості до несправедливості та зростання організаційного цинізму.

Відповідно до ресурсно-вимогової моделі, вигорання виникає тоді, коли організаційні вимоги хронічно перевищують наявні ресурси [4]. Трикомпонентна модель К. Масlach фіксує прогресію:

*емоційне виснаження → деперсоналізація → редукція особистих досягнень* [1].

Ключовими організаційними предикторами вигорання є: відсутність контролю над власною працею, несправедливий розподіл ресурсів, дефіцит визнання, конфлікт цінностей та руйнування відчуття спільноти. Таким чином, вигорання часто виникає через проблеми на роботі.

Одним із відомих прикладів є компанія Nestle. Одна з найбільших корпорацій світу, на яку працюють близько 300000 працівників Стратегія Nestle будується за допомогою «Creating Shared Value», яка гарантує безпеку, рівні права та можливості, справедливість до працівників. Компанія інвестує у навчальні програми, що повинні забезпечити працівникам комфортні умови, це повинно забезпечувати репутацію компанії, що піклується про безпеку та комфорт своїх працівників.

Але все ж таки, компанія декілька разів була у центрі скандалів, через що виникли сумніви, чи насправді все так гарно, як показується. Наприклад, випадки використання дитячої праці на плантаціях какао, а також незадовільних умов праці у країнах, що розвиваються. Це все показує різницю між політикою на документах та в реальності. Аналіз умов праці на підприємствах компанії фіксує чітку географічну дискримінацію: у розвинених країнах Nestle дотримується законодавчі стандарти, але у країнах із слабким трудовим регулюванням помічена надмірна тривалість робочого часу, недостатня оплата та обмежений доступ до соціального захисту.

Трудові скандали негативно впливають на репутацію та знижують довіру до корпорації. Після багатьох скандалів, багато людей почало бойкотувати проти компанії, деякі люди, навіть, припинили купляти продукцію та активно засуджують компанію. Таким чином, приклад Nestle показує, що ігнорування етичних стандартів в управлінні персоналом не лише завдає репутаційної шкоди, а й безпосередньо підриває ефективність корпорації в довгостроковій перспективі [7].

На жаль, у нашому світі все ще існує експлуатація, яка допомагає ставити ціни на продукти дешевше, а корпораціям швидше зростати. Саме тому не можна закривати очі та розуміти, що ж ми насправді купуємо.

### **Література:**

1. Маслач К., Лейтер М. Правда про вигорання. Київ : Основи, 2020. 234 с.
2. Стендінг Г. Прекаріат: новий небезпечний клас. Київ : Темпора, 2018. 312 с.
3. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination and intrinsic motivation in human behavior. New York : Plenum, 1985.
4. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. The Job Demands–Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86, № 3. P. 499–512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
5. Foucault M. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. New York : Pantheon Books, 1977.
6. Sennett R. The Corrosion of Character. New York : W. W. Norton, 1998.

7. Reuters. Nestlé to give cocoa farmers cash to keep children in school. URL: <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/nestle-pay-cocoa-growers-keep-children-school-2022-01-27/> (дата звернення: 05.05.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-109>

## **ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФУНДАМЕНТ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ**

***Лебедева Н. А.***

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Міжнародний університет  
м. Одеса, Україна*

Українські підприємства сьогодні функціонують в умовах воєнного стану, що створює надзвичайно складне середовище із високим рівнем невизначеності, численними ризиками та обмеженими ресурсами. Традиційні підходи до управління, які добре працювали у мирний час, тепер виявляються недостатньо ефективними для підтримання стабільної роботи компаній в умовах кризи. В сучасних умовах, що характеризується високим рівнем конкуренції та мінливістю зовнішнього середовища, удосконалення системи менеджменту персоналу стає одним із вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування дієвої стратегії управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, але й суттєво підвищити результативність діяльності компаній в цілому. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств сфери послуг, де людський капітал є основним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. Одним із найпоширеніших підходів до класифікації стратегій управління персоналом є поділ їх на чотири типи відповідно до стадій розвитку підприємства: стратегія добору і навчання персоналу, передбачає добір і навчання персоналу під конкретні робочі місця; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організацію безперервного навчання; створення та розвиток аналітичних центрів добору і розвитку персоналу; стратегія винагороди і мотивації, полягає у формуванні корпоративних цінностей, оцінюванні персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадженні нематеріальних важелів мотивації; стратегія формування трудових відносин, передбачає участь персоналу в управлінні, відносини із профспілками, адаптацію до системи державного регулювання