

УДК 331.08

JEL: M12

DOI: rarrpsu2022.27.058

Андрій КОЦУР,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: as.kotsur@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6986-4665

Віктор ОСТРОВЕРХОВ,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: vik.ostr77@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

Ольга БОРТНИК

здобувач кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті наведені основні особливості управління персоналом в умовах війни. Адаптація життя до військового часу внесла свої корективи і у діяльність з управління персоналом. Трудові ресурси стали основним чинником виробництва. Перед суб'єктами господарювання постала нова проблема – збереження персоналу. Зовнішня та внутрішня міграція населення, мобілізація військовозобов'язаних осіб створили дефіцит персоналу.

У діяльність управлінців із персоналу внесено певні корективи і зміни в трудовому законодавстві. Ці зміни «продиктовані» необхідністю адаптації соціально-трудоких відносин до умов сьогодення. Основний акцент у змінах до трудового законодавства зроблено на обмеженні прав найманих працівників, що зумовлено військовим часом.

Наслідки військових дій вплинули також на організацію праці на підприємствах. Комендантська година, графіки подачі електроенергії, логістичний колапс змусили адаптувати діяльність підприємств.

Для фахівців з управління персоналом збільшився обсяг роботи і в напрямку пошуку нових працівників. Це завдання ускладнилось міграцією населення та мобілізацією на військову службу.

Зазначені умови господарювання внесли також корективи в діяльність організації. Основними завданнями управлінців із персоналу визначено такі: збереження персоналу, його поповнення та розвиток.

Мета. Окреслення теоретико-методичних аспектів особливостей діяльності управлінців із персоналу в умовах військового стану та вироблення практичних рекомендацій щодо стабілізації діяльності підприємства.

В умовах масової міграції населення, внутрішнього переміщення, евакуації підприємств у відносно безпечні регіони питання збереження персоналу є основним. З огляду на зазначені вище сучасні явища й тенденції використання персоналу працівники управління персоналом розробляють заходи щодо його збереження. У цьому разі для працівників мають створюватися належні умови не лише для трудової діяльності, а й для забезпечення безпеки праці, прийнятних соціально-побутових умов, застосування різноманітних форм зайнятості та режимів праці й відпочинку, що

дасть змогу функціонувати підприємству.

Питання поповнення та розвитку персоналу загострились у зв'язку з виникненням необхідності підготовки нових працівників до виконання трудових обов'язків. Така потреба може бути викликана звільненням працівників внаслідок їхньої міграції за кордон чи в інші регіони або евакуації підприємства в інший регіон країни. Працівники також можуть тимчасово припинити трудову діяльність у зв'язку з мобілізацією на військову службу. За цих умов постає потреба у пошуку нових працівників, рівень кваліфікації яких не завжди відповідає вимогам працедавця.

Ключові слова: управління персоналом, збереження персоналу, трудове законодавство, міграція, внутрішнє переміщення, мобілізація.

Формули: 0, табл. 0; рис. 0; бібл. 6

Andrii KOTSUR, Viktor OSTROVERHOV, Olga BORTNYK

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

ABSTRACT

Introduction. *The article deals with the main features of personnel management under wartime conditions. Adaptation of life to wartime made some adjustments into personnel management activities as labour resources became the main factor of production. Business entities faced a new problem that is staff retention. External and internal population migration, mobilization of conscripts created a lack of personnel.*

The labour legislation also made adjustments and changes in the work of personnel managers. These changes were "dictated" by the need to adapt social and labour relations to current conditions. The main emphasis of the changes in the labour legislation concerned the limitation of the employees' rights, which were caused by wartime.

The consequences of military actions also affected the organization of work at the enterprises. Curfews, electricity supply schedules, logistical collapse forced enterprises to adapt their work to these circumstances.

Meanwhile, the amount of work for the personnel management specialists has also increased in terms of finding new employees. This task was complicated by population migration and mobilization for military service.

The specified business conditions have made adjustments to the organization's activities. Staff retention, their replenishment and development have become the main tasks of personnel managers.

Goal. *Outline of the theoretical and methodological aspects of the peculiarities of the activities of personnel managers in the conditions of martial law and the development of practical recommendations for the stabilization of the enterprise.*

In conditions of mass migration of the population, internal displacement, evacuation of enterprises to relatively safe regions, the issue of personnel preservation becomes fundamental. These modern phenomena and trends in the use of personnel force personnel management workers to take measures for keeping the personnel. Under these conditions, appropriate conditions are created for employees not only for labour activity, but also for ensuring safe working conditions, for creating acceptable social and living conditions, the use of various forms of employment and modes of work and rest, which would allow the enterprise to function.

The issue of personnel replenishment and development has become more acute due to the need to train new employees for performing their duties. Such necessity may be caused by dismissal of employees as a result of their migration abroad or to other regions, or the enterprise was evacuated to another region of the country. Moreover, employees may temporarily stop working in connection with mobilization for military service. In these conditions, there is a need to find new employees whose qualification level does not always meet the employer's requirements.

Key words: *personnel management, personnel retention, labour legislation, migration, internal displacement, mobilization.*

Formulas: 0, table. 0; fig. 0; bibl. 6

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Нові реалії життя в умовах війни впливають на всі аспекти діяльності. Перед суб'єктами господарювання постало, зокрема, питання, як вести виробничу діяльність в умовах війни.

До діяльності в умовах війни ніхто не був готовий. Проте її необхідно здійснювати з метою отримання доходів для підприємств, забезпечення потреб населення в товарах і послугах та наповнення державного бюджету, що дасть ресурси для функціонування соціальної сфери.

Управління персоналом є сферою діяльності, що забезпечує адаптацію діяльності підприємства до нових умов. Саме від фахівців управління персоналом залежатиме, наскільки ефективно працюватиме підприємство в нових умовах господарювання.

Зміни в трудовому законодавстві, масове звільнення працівників, трансформація ринків сировини та споживачів – це лише окремі з багатьох проблем, які потребують невідкладного вирішення.

Мета й завдання статті. Мета статті – окреслення теоретико-методичних аспектів особливостей діяльності управлінців із персоналу в умовах військового стану та вироблення практичних рекомендацій щодо стабілізації діяльності підприємства. Відповідно до мети дослідження визначені такі завдання: дослідити особливості діяльності підприємства в умовах війни; проаналізувати тенденції збереження, розвитку та використання персоналу; обґрунтувати основні напрямки діяльності з управління персоналом у цих умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна Росії проти України вплинула на систему управління персоналом. Військовий стан і різноманітні тенденції руху населення наклали свій відбиток на систему управління персоналом.

Перед управлінським персоналом постали виклики, для вирішення яких потрібне застосування різних підходів і ухвалення складних рішень.

Функціонування персоналу в умовах війни характеризується такими особливостями:

- 1) зміни трудового законодавства;
- 2) масова міграція населення;
- 3) внутрішнє переміщення населення;
- 4) евакуація підприємств;
- 5) мобілізація населення;
- 6) логістичний колапс;
- 7) недоступність енергоресурсів;
- 8) ліквідація ринків товарів і послуг.

Зміни трудового законодавства. Ця особливість виникла за необхідності адаптації законодавства до вимог військового часу.

Основні зміни трудового законодавства відбулися з прийняттям таких документів:

- 1) Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р.;
- 2) Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01 липня 2022 р.;
- 3) із внесенням змін до Закону України «Про зайнятість населення» від 26 вересня 2022 р.

У цих законодавчих актах змінено окремі аспекти соціально-трудова відносин. Зокрема:

– працедавець може збільшити: тривалість робочого часу з 40 до 60 год. на тиждень; тривалість скороченого робочого часу, передбаченого для працівників із скороченим робочим днем на об'єктах критичної інфраструктури, з 36 до 40 год.;

– працедавець може обмежити: відпочинок для працівників із 42 до 24 год. поспіль на тиждень; тривалість щорічної відпустки до 24 днів;

– працедавець може самостійно: змінювати час початку та закінчення зміни; перевести працівника на іншу роботу, не визначену трудовим договором, без його згоди без зменшення розміру заробітної плати;

– працедавець може відмовити: у наданні невикористаної відпустки за попередні періоди; у

наданні відпустки працівникам, зайнятим на об'єктах критичної інфраструктури;

– роботодавець може звільнити працівника: у період тимчасової непрацездатності працівника чи відпустки (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку); через неможливість забезпечення працівника роботою, визначеною трудовим договором, у зв'язку із знищенням (відсутністю) виробничих, організаційних і технічних умов, засобів виробництва або майна працедавця внаслідок бойових дій;

– працівник може розірвати трудовий договір, якщо: є загроза його життю та здоров'ю або підприємство розташоване в зоні ведення бойових дій;

– скасовуються: заборона на роботу у вихідні дні; скорочений робочий час уночі; скорочений робочий день напередодні святкового дня; перенесення вихідного дня на робочий день у разі, якщо святковий день припав на вихідний; обмеження для понаднормових робіт; обмеження максимального терміну неоплачуваної відпустки до 15 днів (працівнику, який є внутрішньо переміщеною особою чи залишив територію України, тривалість неоплачуваної відпустки може бути збільшена до 90 днів); необхідність попередньої згоди профспілкової організації щодо розірвання трудового договору з ініціативи працедавця; необхідність повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці за 2 місяці до їхнього запровадження;

– запроваджується термін «призупинення дії трудового договору», що передбачає можливість з ініціативи як працедавця, так і працівника тимчасово припинити трудові відносини через збройну агресію проти України на період дії воєнного стану.

Масова міграція населення. Внаслідок війни Росії проти України в 2022 р., значна кількість громадян змушена була залишити межі держави. За різними оцінюваннями, з України виїхало та не повернулось понад 6,7 млн. осіб. Склад населення, що виїхало, важко структурувати, але можна стверджувати, що значна його частина є економічно активним населенням. Остаточні дані щодо кількості населення, яке може здійснювати трудову діяльність в Україні, можна отримати лише за перепису населення, що має бути проведений у мирний час.

Останній перепис населення був проведений на початку нового тисячоліття, у 2001 р. За цей час змінились покоління українців. З року в рік перепис населення переносився з різних економічних та політичних причин. Дані про чисельність наявного та постійного населення і його структура є основою для розрахунку трудових ресурсів у державі.

Значні обсяги зовнішньої міграції значно обмежують можливості суб'єктів господарювання в залученні працівників. У 2022 р. «кадровий голод» був властивий всім сферам діяльності. Підприємства, які ще «за інерцією» продовжують працювати, не можуть залучити нових працівників у необхідній кількості та якості. Висококваліфіковані працівники набагато легше можуть адаптуватись в іншій країні, оскільки володіють певними знаннями та досвідом у своїй сфері.

Складною є ситуація із молодими фахівцями, які залишили територію України, рятуючись від війни, і лише розпочинають трудову діяльність. Їхня первинна трудова адаптація відбудеться на ринку праці економічно розвинутих країн Європи чи Північної Америки. Більшість цих громадян вже не повернеться в Україну. Проте вони мали стати основою економіки на подальші 30–40 років.

Працівники сфери управління персоналом на підприємствах, що продовжують працювати, докладають значних зусиль для забезпечення необхідної кількості та якості персоналу для ефективної діяльності. Основну увагу їм потрібно зосередити на збереженні персоналу. Одним із кроків може бути застосування гнучких та дистанційних форм зайнятості, якщо це дозволяє характер і зміст їхньої праці.

Внутрішнє переміщення населення. Додаткові виклики для управлінців з персоналу створює внутрішнє переміщення громадян. Загалом для економіки зберігаються трудові ресурси, але для конкретних суб'єктів господарювання виїзд працівників в інші регіони України визначає необхідність пошуку нових працівників. Так, якщо є можливість дистанційно виконувати трудові обов'язки, то працедавці її реалізують, проте якщо характер і зміст праці не передбачають такої можливості, то постає необхідність пошуку нових працівників.

Дистанційна зайнятість також потребує особливої уваги з боку управлінського персоналу. Зокрема, така форма зайнятості створює складності для обліку відпрацьованого часу, проведення

атестації працівників, ведення кадрової документації загалом. Дистанційна зайнятість потребує також використання електронних засобів зв'язку, що підвищує ймовірність витоку комерційної інформації. Основним ризиком дистанційної роботи є невиконання виробничого завдання [5, 6].

Однак дистанційна зайнятість має також переваги. Першою з них є збереження працівника в штаті організації, який після закінчення війни зможе продовжити працювати у звичному режимі праці та відпочинку. Другою перевагою дистанційної зайнятості є економія коштів на створення робочих місць та оптимізація витрат з утримання їх у належному стані [5].

Таким чином, основними проблемами, яких зазнали працедавці внаслідок зовнішньої та внутрішньої міграції, є збереження персоналу, необхідність його поповнення і застосування дистанційної форми зайнятості.

Евакуація підприємств. Окремою проблемою є управління персоналом на підприємствах, що були евакуйовані у тилі регіони з територій, де ведуться бойові дії. Основними завданнями на таких підприємствах є організація соціально-побутових умов для працівників та членів їхніх сімей, які евакуювались разом із підприємством. Виникає також потреба у пошуку нових працівників для докомплектації персоналу та організації прискореного навчання для нових працівників з метою якнайшвидшого відновлення роботи підприємства. Отже, основними питаннями евакуйованих підприємств є наявність відповідної території, на якій вони зможуть розташовувати виробничі потужності, а також вільної робочої сили, яку можна залучити до процесу виробництва.

Мобілізація населення. Ще одним викликом для спеціалістів з управління персоналом є мобілізація населення на військову службу. Це явище для працівників кадрової служби має такі аспекти:

– вплив кадрів в економічно активному віці та відповідно необхідність пошуку нових працівників;

– зміни у веденні кадрової документації.

З початку мобілізації населення були запроваджені окремі соціально-трудова гарантії для мобілізованих осіб. Зокрема, за ними зберігається місце роботи до завершення особливого періоду мобілізації. Збереження місця роботи також дає право працівнику на розрахунок періоду неперервної діяльності для обчислення щорічної оплачуваної відпустки. Із запровадженням часткової мобілізації в 2014 р. було також гарантовано збереження виплати середньої заробітної плати для мобілізованої особи, однак у 2022 р. ця норма скасована. Підприємства, установи та організації також у семиденний термін мають повідомити відповідні територіальні центри комплектування і соціальної підтримки про прийняття та звільнення з роботи призовників, військовозобов'язаних і резервістів.

Логістичний колапс. Порушення логістичних зв'язків вносить свої зміни в систему управління персоналом. Із метою забезпечення безперебійного виробничого процесу в умовах обмеженого використання окремих автомобільних транспортних шляхів через ведення бойових дій, відсутності морського та авіасполучення з іншими країнами, зупинки функціонування поштових операторів на окремих територіях необхідно витратити додатковий час працівників на формування нових логістичних ланцюжків. Управлінці з персоналу при формуванні та коригуванні норм часу мають враховувати цей аспект і з огляду на доцільність можуть залучати для виконання цієї виробничої функції додаткових працівників чи покладати її реалізацію.

Недоступність енергоресурсів. Особливістю цієї війни є наявність таких військових злочинів, як руйнування критичної інфраструктури. До підприємств критичної інфраструктури належать ті суб'єкти господарювання, функціонування яких забезпечує основні, першочергові потреби населення. Такими потребами є забезпечення чистою водою, електроенергією, газопостачанням і тепловою енергією. Характер агресій Росії спрямований саме на об'єкти, які забезпечують виробництво, розподіл і транспортування зазначених ресурсів. Крім населення, ці ресурси необхідні для ведення економічної діяльності суб'єктів господарювання. Пошкодження енергетичної та комунальної інфраструктури унеможливорює нормальну діяльність підприємств. Запровадження графіків стабілізаційних та аварійних вимкнень електричної енергії визначає необхідність коригування графіків праці працівників. Встановлення електрогенераторів, що дає змогу налагодити подальший виробничий процес, передбачає залучення відповідних фахівців, що

їх обслуговуватимуть.

Отже, неналежне функціонування критичної інфраструктури вимагає від підприємств удосконалення системи енергозабезпечення та залучення вузькоспеціалізованих фахівців, а також запровадження різних варіантів графіків праці, що дозволить максимально ефективно використання енергоресурсів.

Ліквідація ринків товарів та послуг. Військова агресія Росії має негативний вплив на економіку України. Зруйновані галузі економіки. Під окупацією залишаються значні території держави, що були сировинними ринками для промисловості країни. Внаслідок окупації та ведення бойових дій втрачено значні ринки товарів і послуг. Платоспроможні споживачі залишили ці регіони. Окремі ринки товарів і послуг через відсутність попиту на них звужуються і ліквідовуються. Передусім йдеться про купівлю дороговартісних товарів тривалого використання (нові автомобілі, елітна нерухомість у регіонах, що територіально близькі до зони бойових дій, тощо). Ці обставини змушують припинити діяльність значній кількості суб'єктів господарювання. Для фахівців з управління персоналом на таких підприємствах основною функцією є документальне оформлення звільнення працівників.

Висновки. Підсумовуючи огляд особливостей діяльності працівників з управління персоналом у період війни, доходимо висновку, що виробниче навантаження на управлінський персонал посилилось. Створення безпечних умов праці стало не гаслом, а відповідальним завданням.

Основними завданнями фахівців з управління персоналом у період війни є такі:

- адаптація системи управління персоналом і внутрішньої кадрової документації до змін у законодавстві;
- забезпечення необхідної кількості та якості персоналу для ефективної діяльності в умовах масштабної зовнішньої, внутрішньої міграції й мобілізації населення;
- збереження наявного персоналу;
- застосування дистанційної зайнятості та додаткові функції обліку й контролю дистанційної роботи;
- створення умов для діяльності евакуйованих підприємств на новій території, а також належних житлових, соціально-побутових умов для їхніх працівників;
- прискорене навчання нових працівників з метою якнайшвидшого відновлення роботи підприємства;
- розвиток системи логістичних зв'язків та удосконалення системи організації праці в умовах нестабільності енергопостачання.

Література

1. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» зі змінами, № 2232-ХІІ від 20.09.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин», № 2352-ІХ від 01.07.2022 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Зміни до закону України «Про зайнятість населення» № 2622-ІХ від 26.09.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-20#Text>
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-ІХ від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
5. Плехов Д. О. Дистанційна зайнятість як одна з форм трудових відносин в умовах сьогодення. : Прикарпатський юридичний вісник. № 5(34), 2020. С. 84-87.
6. Шушпанов Д. Інтернет-фріланс в умовах глобальних викликів: мотиваційний аспект. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35219/Sts_11_20_61.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro viiskovyi oboviazok I viiskovu sluzbu» [Law of Ukraine «About military duty and military service»] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>. [in Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy «Pro vnesenia zmin do deiakykh zakonodavchyh aktiv Ukrainy schodo optymizacii trudovyh vidnosyn» [Law of Ukraine «On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the optimization of labor relations»] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
3. Zminy do zakonu Ukrainy «Pro zainiatist naselennia» [Amendments to the law of Ukraine «About population employment»] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-20#Text>
4. Zakon Ukrainu «Pro organizaciiu trudovyh vidnosyn v umovah voienного станu» [Law of Ukraine «On the organization of labor relations under martial law»] Retrieved from: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
5. Plihov D. O. Dystanciina zainiatist yak odna z form trudovyh vidnosyn v ymovah sгодennia [Plekhov D. O. Remote employment as one of the forms of labor relations in today's conditions.] Carpathian Legal Gazette. No. 5(34), 2020. P. 84-87 [in Ukrainian].
6. Shushpanov D. Internet-frilans v umovakh hlobalnykh vyklykiv: motyvatsiinyi aspekt [Internet-freelance in conditions of global challenges: motivational aspect]. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35219/Sts_11_20_61.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [in Ukrainian].

Статтю отримано 27 жовтня 2022 року
Article received October 27, 2022