

УДК 331.5(477)

Любомудрова Надія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

Lyubomudrova Nadiya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-1982-0442

Гойчук Василь Іванович

магістр економіки

Національного університету «Львівська політехніка»

Hoichuk Vasyl

Master of Economics of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-4567-6373

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО РОБОТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ADAPTATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL TO WORK IN MARTIAL LAW CONDITIONS

***Анотація.** Дана стаття присвячена дослідженню специфіки управління персоналом та його адаптації до умов воєнного стану. Автором розкрито загальні поняття що стосуються управління персоналом, визначено об'єктів та суб'єктів управління персоналом. Встановлено, що підприємство, яке хоче агресивно діяти в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати високоякісну продукцію і адаптивну внутрішню структуру у всіх своїх системах управління, зараз*

також залежить від розвитку людського капіталу. Саме завдяки цьому за допомогою аналізу повинні постійно вдосконалюватися не тільки стратегії, організаційна структура, різні процедури планування і контролю, а й стиль управління, відповідність кваліфікації співробітників, їх повсякденна поведінка і реакція на інновації та зміни. В цьому і полягає суть даної проблеми. Визначено специфіку нормативно-правового регулювання управління персоналом в умовах воєнного стану. Охарактеризовано порядок переведення працівника на дистанційну роботу та специфіку управління підприємством у разі простою підприємства. Проведені в Україні зміни в економіці пов'язані із запровадженням воєнного стану істотно змінили статус організації - основної ланки народного господарства. Визначено особливості Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану ринок ставить організацію в принципово нові відносини з державними організаціями, виробництвом та іншими партнерами та працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори. Підвищене виконання вимог до персоналу: систематичне оновлення знань та висування на новий якісний рівень, професійна компетентність, культура спілкування, творча активність, використання новітніх технологій як основи для інновацій, впровадження та зростання; своєчасне реагування на тривоги.

Ключові слова: персонал, управління, підприємство, ринок воєнний стан, персонал.

Анотація. Данная стаття посвящена исследованию специфики управления персоналом и его адаптации к условиям военного положения. Автором раскрыты общие понятия касающиеся управления персоналом, определены объекты и субъекты управления персоналом. Установлено, что предприятие, желающее агрессивно действовать в конкурентной

среде, внедрять новые технологии, иметь высококачественную продукцию и адаптивную внутреннюю структуру во всех своих системах управления, сейчас также зависит от развития человеческого капитала. Именно благодаря этому с помощью анализа должны постоянно совершенствоваться не только стратегии, организационная структура, различные процедуры планирования и контроля, но и стиль управления, соответствие квалификации сотрудников, их повседневное поведение и реакция на инновации и изменения. В этом и состоит сущность данной проблемы. Определена специфика нормативно-правового регулирования управления персоналом в условиях военного положения. Охарактеризован порядок перевода работника на дистанционную работу и специфику управления предприятием в случае простоя предприятия. Проведенные в Украине изменения в экономике, связанные с введением военного положения, существенно изменили статус организации - основного звена народного хозяйства. Определены особенности Закона Украины «Об организации трудовых отношений в условиях военного положения». Обосновано, что в условиях военного положения рынок ставит организацию принципиально новые отношения с государственными организациями, производством и другими партнерами и работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. Повышенное выполнение требований к персоналу: систематическое обновление знаний и выдвижение на новый качественный уровень, профессиональная компетентность, культура общения, творческая активность, использование новейших технологий в качестве основ для инноваций, внедрения и роста; своевременное реагирование на тревоги.

Ключевые слова: персонал, управление, предприятие, рынок, военное положение, персонал.

Summary. *This article is devoted to the study of the specifics of personnel management and its adaptation to the conditions of martial law. The author revealed general concepts related to personnel management, defined the objects and subjects of personnel management. It has been established that an enterprise that wants to act aggressively in a competitive environment, implement new technologies, have high-quality products and an adaptive internal structure in all its management systems, now also depends on the development of human capital. Thanks to this, with the help of analysis, not only strategies, organizational structure, various planning and control procedures, but also management style, appropriateness of employee qualifications, their daily behavior and reaction to innovations and changes should be constantly improved. This is the essence of this problem. The specifics of the regulatory and legal regulation of personnel management in the conditions of martial law are determined. The procedure for transferring an employee to remote work and the specifics of enterprise management in the event of enterprise downtime are described. Changes in the economy carried out in Ukraine associated with the introduction of martial law significantly changed the status of the organization - the main link of the national economy. The peculiarities of the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in the Conditions of Martial Law" are defined. It is substantiated that in the conditions of martial law, the market places the organization in fundamentally new relations with state organizations, production and other partners and employees. New economic and legal regulations are being established. Increased fulfillment of staff requirements: systematic updating of knowledge and promotion to a new quality level, professional competence, culture of communication, creative activity, use of the latest technologies as a basis for innovation, implementation and growth; timely response to alarms.*

Key words: *personnel, management, enterprise, market, martial law, personnel.*

Постановка проблеми. За часів жорсткої конкуренції сталий розвиток і стратегічні можливості підприємства в першу чергу забезпечуються за рахунок того, якою мірою система внутрішньо-корпоративного управління забезпечує всебічний розвиток. Управління персоналом, формує стратегію управлінської компетентності, відбирає і відбирає кращі кадри, які будуть здійснювати стратегічні зміни на найвищому професійному рівні.

Сьогодні вітчизняні підприємства змушені працювати в умовах воєнного стану. Кожен з нас змінив щось в собі, змінив своє життя, погляди та цінності. Країна має працювати, її тил є сьогодні вагомою складовою нашої перемоги. В таких умовах змінюються і методи управління персоналом в підприємствах, установах, організаціях, змінюються трудові відносини в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною та сьогодні ми можемо почути про неї в мережі Інтернет, по телебаченні, від різноманітних науковців.

Цілі статті – теоретико-методологічне дослідження особливостей адаптації персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. В умовах процесів економічної глобалізації роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, оскільки від цих характеристик персоналу буде залежати успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках [6, с. 38].

Для того щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкуренції, нам необхідний індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить високі і стабільні доходи. На сьогоднішній день важлива роль інтелектуальних ресурсів може бути підтверджена тим фактом, що вартість підприємства на ринку може в сотні

разів перевищувати його активи, і цю різницю можна пояснити тільки величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя компанії, яка може значно підвищити ефективність цієї компанії. В сучасних умовах жорсткої конкуренції кожна компанія змушена пристосовуватися до умов ринку. Але умови ринку постійно змінюються і висувають нові вимоги до бізнес-процесів компанії. У цьому контексті зростає актуальність менеджменту персоналу, який необхідно постійно розвивати з метою кращого розуміння та освоєння поточної ситуації ринкової економіки [5, с. 37].

Управління персоналом займає міцне лідерське місце у всій системі управління компанією. У методологічному відношенні ця сфера має специфічний понятійний апарат, має яскраво виражені показники та особливості діяльності, спеціальні процедури та методи. Пов'язка матеріального стимулювання з прибутком та іншими факторами.

Можна з упевненістю сказати, що без служби управління персоналом керівництво компанії не зможе впоратися з виникаючими новими завданнями і проблемами. Добре підібрана та мотивована команда професійних спеціалістів здатна вирішити найскладніші завдання та проблеми. І навпаки, якщо команда апатична, схильна до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, то, здавалося б, безпрограшний проект може «завалитися». Система управління персоналом першочергово має на меті забезпечення постійного вдосконалення методів роботи з персоналом. Суть управління персоналом, включаючи працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних а також правових відносин між суб'єктом і об'єктом управління. Ці відносини засновані на принципах, методах і формах впливу на інтереси, поведінку і діяльність співробітників з метою максимального їх використання.

Паралельно з процесом формування нових управлінських структур йде процес усвідомлення нової ролі персоналу в забезпеченні ефективної роботи підприємства. В даний час пріоритет віддається таким напрямкам діяльності, як: підвищення ступеня залученості персоналу в процес розробки і прийняття управлінських рішень, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, вдосконалення систем оцінки персоналу [5, с. 37].

Система управління персоналом в широкому сенсі - це весь комплекс заходів і методів, які використовує керівництво для вирішення кадрових питань (прийом на роботу, переміщення, навчання, звільнення співробітників) і підвищення ефективності роботи персоналу (мотивація, заохочення).

Система управління персоналом у вузькому сенсі - це програмне забезпечення, що дозволяє зробити ці процеси більш зрозумілими і ефективними [5, с. 37].

Компанії необхідно організувати управління персоналом при наявності наступних проблем: компанії необхідний аналіз потреб у персоналі і ситуації на ринку. Організації необхідно вибудовувати діяльність в області людських ресурсів. Компанія потребує підвищення кваліфікації своїх співробітників. Компанія планує провести заходи з адаптації нового персоналу.

Організація потребує формування оптимальних умов праці. Компанія планує проаналізувати діяльність співробітників. Компанія потребує формування мотиваційних заходів. Система управління персоналом необхідна, якщо хоча б один з перерахованих пунктів підходить для організації. Для вирішення цих проблем компанія може використовувати індивідуальні та групові технології. Індивідуальні технології дозволяють аналізувати діяльність певних співробітників, групові технології дозволяють вивчати колективні групи [7, с. 49].

В ідеалі керівник повинен бачити ефективність кожного співробітника і використовувати відповідні способи його мотивації. Система управління персоналом організації включає в себе об'єкти і суб'єкти компанії. Звідси і відповідь на питання: що визначає систему управління персоналом? Організація роботи з командою визначається сукупністю суб'єктів і об'єктів системи управління. Об'єкти і суб'єкти дозволяють визначити особливості, цілі і завдання процесу управління персоналом.

Об'єктами системи управління персоналом на підприємстві є співробітники, робочі групи і трудовий колектив.

Суб'єктами системи управління персоналом є функціональний і лінійний управлінський персонал.

Проте 24 лютого 2022 року все в нашій країні змінилося. Вторгнення Росії в Україну (російська агресія проти України, російсько-українська війна, «спеціальна військова операція» в Україні) розпочалося 24 лютого 2022 р., приблизно о 5 годині ранку за київським часом. Російські війська увійшли на територію України з Росії, Криму та Білорусії, також до бойових дій приєдналися війська ДНР та ЛНР. Війська вели наступ за чотирма основними напрямками — з півночі до Києва, з північного сходу до Харкова, з південного сходу з Донбасу та з півдня з Криму. Подіям передувала концентрація російських військ поблизу російсько-українського кордону та криза у відносинах між Росією та Україною в результаті [3].

З жовтня 2021 року в ЗМІ публікувалися численні попередження про підготовку вторгнення. Проте російські високопосадовці послідовно заперечували підготовку до війни з Україною.

21 лютого 2022 року Росія визнала незалежність Донецької Народної Республіки (ДНР) та Луганської Народної Республіки (ЛНР). Вранці 24 лютого президент Росії Володимир Путін закликав до «спеціальної силової

операції». Як виправдання вторгнення Володимир Путін заявив про необхідність захисту ДНР і ЛНР і самої Росії, використовуючи неправдивий опис України як неонацистської держави.

У разі введення воєнного стану Конституція допускає обмеження окремих прав громадян (ст. 64), і трудові права не є винятком. Таке обмеження конституційного права на працю, очевидно, зумовлене обставинами активних бойових дій та необхідністю вжиття заходів щодо захисту держави.

З одного боку, бойові дії можуть перешкодити працівникам і роботодавцям виконувати свої обов'язки за трудовими відносинами. Наприклад, працівники можуть з'являтися на роботу, а можуть і не з'являтися. Роботодавці, у свою чергу, більше не можуть забезпечувати працівників роботою. Водночас механізми, передбачені чинним трудовим законодавством, хоч і спрямовані на максимальне дотримання прав і гарантій працівників, але не завжди можуть бути реалізовані роботодавцями в умовах воєнного стану.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [2] є реакцією на адаптацію трудового права до умов воєнного часу. І що ще важливіше, він є специфічним для чинного КЗпП. Це означає, що в період дії воєнного стану на відносини, які регулюються цим законом, не поширюються норми трудового права. Він визначає нові правила трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами.

Змінилося наступне:

- Тривалість робочого дня працівників не повинна перевищувати 60 годин на тиждень (у мирний час - 40 годин).
- Для працівників з неповним робочим часом - не більше 50 годин.

- Можливе укладення строкових трудових договорів з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

- Під час воєнного стану працівники без їх згоди можуть бути переведені на іншу роботу, не передбачену трудовим договором (крім переведення в іншу місцевість, де ведуться активні бойові дії), якщо це не протипоказано за станом здоров'я працівника.

- Працівники можуть звільнитися без двотижневого попередження (крім проходження військової служби в умовах воєнного часу та залучення такого працівника для виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури) у зв'язку з проведенням військових дій на території підприємства та небезпекою для життя та здоров'я кінцівок працівника.

- Якщо компанія розформована через війну, роботодавець може розірвати трудовий договір із працівником із попередженням про це за 10 днів.

- Допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця в період його тимчасової непрацездатності, а також під час перебування працівника у відпустці, за винятком відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки по догляду за дитиною;

- Роботодавець може призупинити виплату заробітної плати працівникам у разі неможливості виплати внаслідок воєнних дій до відновлення здатності підприємства провадити основну діяльність.

- Відпустка (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та по догляду за дитиною) не може бути надана, якщо цей працівник працює на об'єктах критичної інфраструктури. Право працівника на воєнний час на оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні залишається без змін. Однак тепер роботодавець має право відмовити працівнику, залученому до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, у

будь-якій відпустці, за винятком відпустки у зв’язку з вагітністю та пологами та по догляду за дитиною.

- Під час воєнного стану за бажанням працівника роботодавець може надати відпустку без збереження заробітної плати на невизначений термін.

- Можливе призупинення трудового договору (якщо роботодавець не може забезпечити роботу працівника або працівник не може працювати); При цьому призупинення трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин [4].

Найпростіший спосіб оформлення працівників, які виїхали із зони бойових дій і не можуть прийти на роботу, але можуть працювати дистанційно – це запровадити дистанційну роботу. Відповідно до частини 11 статті 60-2 КЗпП керівник дає розпорядження та ознайомлює з ним працівників за допомогою засобів електронного зв’язку для надання працівникам можливості працювати дистанційно [1]. При цьому укласти трудовий договір про дистанційну роботу в письмовій формі не потрібно. У наказі вкажіть контактні телефони відділу кадрів та менеджерів на випадок екстреної ситуації. Організуйте спілкування та взаємодію між сторонами раніше. Визначте: електронні засоби зв’язку, такі як електронна пошта, номери телефонів, мобільні програми тощо; умови звітування працівників про виконану роботу; Умови повідомлення працівника про ситуації, за яких належна віддалена робота неможлива; інші умови спілкування та взаємодії сторін. Зверніть увагу, що під час бойових дій можливі перебої з електроенергією та інтернет-з’єднанням.

Для працівників, які не можуть працювати віддалено, керівник компанії може оголосити простій. Це також має сенс, якщо компанія або частини її структурних підрозділів не можуть функціонувати. Простій — це перерва в роботі, зумовлена відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, неминучим насильством або

іншими обставинами (ч. 1 ст. 34 КЗпП) [1]. У разі простою працівники за їх згодою можуть бути переведені на іншу роботу з урахуванням їх спеціалізації та кваліфікації: на тому самому підприємстві, в установі, організації - на весь час простою; на інше підприємство, в установу, організацію, але в тому ж місці - на строк до місяця. Про початок перерви у роботі, а також переривання діяльності структурного підрозділу або всього підприємства працівник зобов'язаний повідомити власника або уповноважений ним орган чи посадову особу (ст. 113 КЗпП) [1].

Якщо простій стався не з вини працівника, доцільно встановити: простій, у якому слід зазначити: обставини, що призвели до простою; дата виникнення простою тощо; наказ власника або уповноваженого ним органу, в якому необхідно зазначити: перелік структурних підрозділів, на які поширюється простій (якщо простій не поширюється на підприємство в цілому); дата початку простою; дата закінчення простою (якщо можливо) або подія, пов'язана з закінченням простою. Якщо простій застосовується цілодобово (щотижнево), власник або визначений ним орган у наказі повинен зазначити про необхідність присутності або відсутності працівника на роботі.

Управління персоналом займає лідируюче місце в системі управління особливо в умовах воєнного стану і є суттєвим фактором економічного успіху. Сутність управління людськими ресурсами, в тому числі працівників, роботодавців та інших власників організації, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктом і цілями управління. Чітко сформульована система управління персоналом служить ефективній роботі компанії, адже управління людьми в організації є важливою частиною, робота будь-якої організації базується на ефективній і трудомісткій праці співробітників [8].

Отже, сутність управління людськими ресурсами полягає в системному та організованому впливі за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування та розподілу персоналу. Розподіл робочої сили на рівні організації служить для створення умов для якісної роботи співробітників і забезпечення ефективного функціонування організації.

Висновки. В умовах ринкових відносин проблема конкурентоспроможності виходить на перший план для більшості компаній. Здорові організації визначаються цим показником. В даний час вже немає необхідності доводити, що основою конкурентоспроможності будь-якої компанії є люди, які в ній працюють. І якщо керівництво компанії піклується не тільки про власне благополуччя, а й про благополуччя своєї організації, воно, безумовно, змушене звернути увагу на ефективність, з якою працює персонал компанії. І, при необхідності, розробити проект щодо поліпшення кадрової роботи. Положення ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» навряд чи можна охарактеризувати як спрямовані на максимальний захист прав та інтересів працівників, навпаки, оскільки права працівників значно обмежені порівняно з мирним часом. Проте кожному з нас слід пам'ятати, що воєнний час вимагає важких і непопулярних рішень не лише на полі бою, а й в інших сферах, зокрема у виробничих відносинах. Тому, незважаючи на труднощі, які чекають Україну та українців, слід сподіватися, що ми зможемо їх гідно подолати.

Література

1. Кодекс законів про працю. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Ukraine conflict update. URL: <https://www.understandingwar.org/backgrounder/ukraine-conflict-update-9,dostep>
4. Адаптація трудових відносин під реалії війни. URL: <https://lugynska-gromada.gov.ua/news/1650440439/>
5. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання [Текст] / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
7. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
8. Як організувати роботу працівників під час воєнного стану. URL: <https://www.sop.com.ua/article/1573-yak-organzuvati-robotu-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu>

References

1. Kodeks zakoniv pro pratsyu. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Zakon Ukrayiny «Pro orhanizatsiyu trudovykh vidnosyn v umovakh voyennoho stanu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

3. Ukraine conflict update. URL: <https://www.understandingwar.org/backgrounder/ukraine-conflict-update-9,dostep>
4. Adaptatsiya trudovykh vidnosyn pid realiyi viyny. URL: <https://lugynska-gromada.gov.ua/news/1650440439/>
5. Lozova O. V. Systema upravlinnya personalom yak vazhlyva skladova efektyvnoho funktsionuvannya pidpryyemstva v rynkovykh umovakh hospodaryuvannya [Tekst] / Oksana Vasylivna Lozova, Valentyn Oleksandrovych Demchenko // Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. 2017. Tom 2. № 4. S. 37-45.
6. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. Marketynh: navch. posibnyk. L'viv: L'vivs'kyy natsional'nyy universytet imeni Ivana Franka, 2020. 347 s.
7. Shkil'nyak M. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krys'ko ZH. L., Demkiv I. O. Menedzhment: Navchal'nyy posibnyk. Ternopil': Krok, 2017 r. 252 s.
8. Yak orhanizuvaty robotu pratsivnykiv pid chas voyennoho stanu. URL: <https://www.sop.com.ua/article/1573-yak-organzuvati-robotu-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu>