

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

УДК 331.108.2

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS

Хлебнікова Таліна Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7571-2200>

Темченко Ольга Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6280-2047>

Білінська Олена Петрівна

старший викладач,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

Khliebnikova Talina, Temchenko Olha

H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

Bilinska Olena

Poltava University of Economics and Trade

Управління персоналом в умовах військових дій є важливою та актуальною темою, оскільки конфлікти та воєнні стани створюють складні умови для підприємств і вимагають ефективного управління персоналом, збереження продуктивності та стабільності. Мета статті – показати перспективи та можливості розвитку системи управління персоналом на базі дослідження нормативно-правових змін у трудових відносинах внаслідок військового стану в Україні. У дослідженні використовуються загальнонаукові та спеціальні методи, такі як аналіз літературних джерел, статистичні дані, експертні оцінки. Вони дозволяють провести комплексний аналіз ефективності системи управління персоналом у воєнних умовах. Дослідження дозволило виявити основні проблеми управління персоналом в умовах військових дій, такі як обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політично-економічної ситуації. Показано, що управління персоналом в умовах воєнного стану є складним завданням, проте воно також відкриває перспективи та можливості для розвитку організацій. Важливо активно використовувати гнучкість, перепідготовку та комунікацію для забезпечення успішного функціонування в непередбачуваних умовах. Аналіз нормативно-правового законодавства показав зміни в таких аспектах як укладання трудових договорів, випробувальні терміни, умови праці, формування робочого часу відпочинку, відпусток, роботи вночі та в небезпечних умовах, виплата заробітної плати, розірвання та припинення дії трудового договору. Результати дослідження мають важливе практичне значення для підприємств, які операційно діють в умовах військових дій.

Ключові слова: управління персоналом, війна, трудове законодавство.

Human resource management in the context of military operations is an important and relevant topic, since conflicts and martial law create difficult conditions for enterprises and require effective human resource management, productivity and stability. The purpose of the article is to show the prospects and possibilities for the development of the personnel management system based on the study of regulatory and legal changes in labor relations as a result of martial law in Ukraine. The study uses general scientific and special methods, such as analysis of literature sources, statistical data, and expert assessments. They allow for a comprehensive analysis of the effectiveness of the human resources management system in martial law. The economic crisis and war can become a trigger for an effective review of the personnel management system, the selection of effective employees and cost optimization.

The main prospects and possibilities of effective personnel management are: the possibility of flexible management of the recruitment of employees, opportunities for retraining, mobility and adaptability, ensuring psychological support and a sense of security of employees, development of leadership, expansion of the network of partners. Companies that are able to adapt to new conditions, conduct effective personnel management and quickly respond to changes, have more chances to cope with the challenges of martial law and ensure the stability of their activities. The study has identified the main problems of personnel management in the context of military operations, such as restrictions on freedom of action and decision-making, emergency circumstances and instability of the political and economic situation. It is shown that human resource management under martial law is a complex task, but it also opens up prospects and opportunities for the development of organizations. It is important to actively use flexibility, retraining and communication to ensure successful functioning in unpredictable conditions. The analysis of regulatory and legal legislation has shown changes in the conclusion of employment contracts, probationary periods, working conditions, the formation of working hours for rest, vacations, night work and dangerous conditions, payment of wages, and termination and suspension of employment contracts. The results of the study have important practical implications for enterprises operating in the context of military operations.

Keywords: personnel management, war, labor legislation.

Постановка проблеми. Управління персоналом в умовах війни є надзвичайно складним завданням, оскільки військові дії суттєво впливає на всі аспекти життя та діяльності організацій. Організації повинні активно працювати над поліпшенням роботи з персоналом, оскільки саме працівники є ключовими акторами, які несуть традиції, знання та досвід. Окрім того, управління персоналом в умовах війни повинно відповідати державним законодавчим та нормативним актам, які створюються, коректуються та оновлюються у відповідності до активності військових дій. В Україні трудове законодавство зазнало суттєвих змін в умовах війни, а тому ефективність управління персоналом повинна включати не тільки виклики військового стану, однак і відповідати чинним вимогам законодавства.

Один з викликів полягає у обмеженні свободи дій та рішень керівників організацій. Це може призвести до повільності та зменшення ефективності управлінських процесів. Воєнний стан також призводить до надзвичайних обставин, які можуть впливати на роботу організацій. Обмеження руху та транспорту може ускладнити доставку товарів та послуг, що призводить до зниження попиту на них. Нестабільність політичної та економічної ситуації є ще однією проблемою в умовах воєнного стану. Вона може призвести до зниження інвестицій та розвитку бізнесу, що впливає на якість управління, зокрема, на стратегічне планування та прийняття рішень. Зміни, які відбуваються під час воєнного стану в Україні, вказують на те, що пріоритети зміщуються на безпеку та здоров'я людей. Робота стає на задній план, а стабільність стає важливішою, забезпечуючи фінансову стабільність для себе та сім'ї.

В цілому, воєнний стан може вплинути на якість управління персоналом шляхом обме-

ження свободи дій та рішень, створення надзвичайних обставин та нестабільності політичної та економічної ситуації. Проте, організації, які готуються до таких ситуацій та швидко та ефективно реагують на них, можуть зберегти високу якість управління персоналом, дотримуючись законодавства, рекомендацій та можливостей, які створюються зі сторони держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто виділити публікацію авторів Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. [1], які розкривають особливості управління персоналом на прикладі ізраїльських компаній і досліджують вплив воєнного стану на якість управління. Особливий наголос робиться на описі методів стимулювання та впливу на персонал в сучасних українських умовах. У статті авторів Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. [2] досліджено актуальні питання, пов'язані з використанням функціонального підходу до управління персоналом в умовах воєнного стану, проаналізовані тенденції, що виникають в управлінні персоналом на підприємствах у таких умовах. Дослідження Шацької З. Я. [3] зосереджується на теоретичних та методичних підходах до управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Її метою є аналіз проблем та розробка підходів до управління персоналом підприємств в таких умовах. Результати дослідження вказують на те, що воєнний стан призводить до руйнування або переміщення багатьох підприємств до безпечніших територій. Це також спричиняє тимчасове переміщення або міграцію економічно активного населення, що призводить до втрати кваліфікованого персоналу підприємствами. У зв'язку з цим, забезпечення функціонування підприємств в умовах воєнних дій вимагає скорочення персоналу.

Попри достатнє висвітлення питань ефективності управління персоналу в умовах

воєнного стану, недостатньо висвітленим воно залишається в контексті відповідності не тільки умовам військового стану, але і чинного, зміненого законодавства. Тож з цією метою досліджено низку публікацій на сайті Державної служби України з питань праці за 2022–2023 роки. Дослідження має важливе практичне значення, оскільки рекомендоване до вивчення менеджерам та адміністраціям організацій комерційного спрямування.

Мета статті – показати перспективи та можливості розвитку системи управління персоналом на базі дослідження нормативно-правових змін у трудових відносинах внаслідок військового стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом в умовах воєнного стану має відповідати кільком основним вимогам, щоб забезпечити ефективність і продуктивність праці персоналу, а також зберегти гнучкість і економічність. Для досягнення цих цілей, важливо проводити організаційно-штатні заходи майстерно та відповідно до законодавства.

Однією з вимог до системи управління персоналом в умовах війни є збереження чи підвищення продуктивності праці. Війна може спричинити різні перешкоди, але ефективно управління персоналом дозволяє забезпечити максимальну продуктивність навіть у складних умовах.

Гнучкість є ще однією важливою характеристикою системи управління персоналом. У воєнний час, коли ситуація постійно змінюється, необхідно мати гнучкість у вирішенні проблем і адаптації до нових вимог. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни і знаходити оптимальні рішення для забезпечення продуктивності. Економічність також є критичною у воєнних умовах. Економічне управління персоналом означає оптимізацію витрат на персонал та раціональне використання ресурсів. В умовах економічної кризи, це особливо важливо, оскільки компанії повинні знаходити способи ефективно використовувати свої ресурси.

Окрім цього, важливо проводити організаційно-штатні заходи майстерно та юридично бездоганно. Це означає, що в управлінні персоналом потрібно дотримуватися встановлених правил і законодавства. Ретельне планування, організація роботи, мотивація працівників, контроль та регулювання діяльності персоналу – усе це важливі складові ефективного управління персоналом у воєнних умовах [1].

Зміни, що відбуваються в трудовому законодавстві України, спрямовані на допомогу

підприємствам у керуванні персоналом у нових реаліях. Наприклад, Закон України від 15 березня 2022 року про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану містить положення, які застосовуються пріоритетно впродовж воєнного стану для працівників усіх підприємств незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності. Цей закон регулює питання, пов'язані з укладанням, розірванням та припиненням трудових договорів, тривалістю робочого часу, оплатою праці, відпустками, святковими та вихідними днями в умовах воєнного стану, а також діяльністю профспілок.

Також вступив у силу Закон України про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин, який набрав чинності 19 липня 2022 року. Коментарі до цих законів містять роз'яснення до кожної нової або зміненої статті законодавства про працю, що дозволяє роботодавцям швидко реагувати на зміни та ефективно приймати рішення.

Це чинне законодавство про трудові відносини разом з коментарями дозволяє швидко впроваджувати антикризові заходи та пристосовуватися до роботи навіть в умовах воєнного стану. Роботодавці розуміють необхідність поступового відновлення та збереження діяльності підприємств [4].

Основні зміни трудового законодавства, що діють починаючи з 24 лютого 2022 року викладені у табл. 1.

Під час війни ключові зміни та пріоритети в управлінні людськими ресурсами зміщуються в бік підтримки працівників та адаптації до нових реалій. Опитування, проведене компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою, виявило, що в найбільшому пріоритеті управління завантаженістю працівників, їх підтримка, перегляд чисельності персоналу. Компанії визнають важливість надання підтримки та допомоги своїм працівникам. Це може включати різні заходи, такі як надання консультаційних послуг, гнучкий графік роботи та додаткові ресурси, які допоможуть працівникам впоратися зі стресом і невизначеністю, пов'язаними з воєнною ситуацією. Враховуючи вплив війни на робочу силу, компанії в першу чергу переглядають чисельність персоналу. Це передбачає оцінку необхідної кількості працівників, розгляд потенційного скорочення або перерозподілу робочої сили та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації робочої сили відповідно до обставин, що змінюються.

Таблиця 1

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрямок трудового регулювання	Зміни
Укладання трудового договору	Питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників
Випробувальний термін	Випробувальний термін може бути встановлений для всіх працівників, включаючи неповнолітніх, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років або дитиною з інвалідністю, внутрішньо переміщених та інших осіб.
Зміна умов праці	Роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи.
Відпустки	Роботодавець може обмежити тривалість відпустки за поточний робочий рік 24 календарними днями і відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні роки. Пропрацювати відпустку можуть працівники на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною до трьох років. Прохання про неоплачувану відпустку на будь-який строк може бути подане працівником. Роботодавець зобов'язаний надати таку відпустку до 90 днів працівникам, які виїхали за кордон або набули статусу ВПО.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Вночі не можуть працювати без згоди вагітні жінки, матері дітей до одного року та особи з інвалідністю, для яких така робота протипоказана. Інші працівники можуть працювати на важких роботах, зі шкідливими або небезпечними умовами праці, залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, їздити у відрядження. Скорочений робочий час вночі скасовано.
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.
Розірвання трудового договору	Про звільнення можуть ініціювати як працівники, так і роботодавці. Працівники мають право розірвати трудовий договір негайно у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози їхньому життю і здоров'ю, за винятком працівників критичної інфраструктури та суспільно корисних робіт. Роботодавець може звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також у разі неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність виробничих, організаційних та технічних умов.
Призупинення дії трудового договору	У разі неможливості надання та виконання роботи через воєнний стан тимчасово призупиняється дія трудового договору, проте трудові відносини зберігаються.

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Ці пріоритети відображають зусилля компаній, спрямовані на вирішення проблем, спричинених війною, та забезпечення добробуту й ефективності їхнього персоналу.

В умовах таких викликів та зміни в трудовому законодавстві чимало організацій зіткнулися із низкою проблем управління персоналом. Розглянемо їх.

– *Необхідність швидкої адаптації.* Воєнний стан викликає неочікувані зміни і вимагає швидкого реагування з боку роботодавців. Управління персоналом потребує оперативних рішень і змін у структурі організації.

– *Брак кваліфікованої робочої сили.* Бойові дії та евакуація можуть призвести до зменшення чисельності та втрати кваліфікованих працівників. Роботодавці зіштовхуються з викликом забезпечення достатньої робочої сили для забезпечення продуктивності та виконання важливих завдань.

– *Безпека та охорона праці.* Воєнний стан може створити небезпечні умови праці на деяких об'єктах. Роботодавці зобов'язані забезпечити безпеку праці та вжити заходи для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю.

Попри наявні проблеми, для управлінців та працівників комерційних організацій виникає низка можливостей та перспектив. До них відносять:

– *Гнучкість в укладанні договорів.* У воєнний період роботодавці можуть укласти строкові договори для заміщення відсутніх працівників або змінювати умови праці відповідно до потреб ситуації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечити неперервність роботи.

– *Можливості для перепідготовки.* В умовах воєнного стану, коли зменшується

доступність кваліфікованих працівників, роботодавці можуть зосередитись на перепідготовці наявного персоналу. Це створює можливість для робочої сили розвивати нові навички та компетенції, що підвищує ефективність роботи.

– *Мобільність та адаптивність.* Умови воєнного стану можуть змусити роботодавців та працівників бути більш мобільними та адаптивними. Це може сприяти розвитку командної співпраці, швидкому прийняттю рішень та забезпеченню неперервності бізнесу.

– *Сприяння відчуттю безпеки працівників.* Роботодавці можуть зосередитись на заходах з безпеки праці та психологічній підтримці працівників у воєнний період. Це сприятиме створенню відчуття безпеки та допоможе працівникам краще впоратись з стресом та труднощами.

– *Розвиток лідерства та комунікації.* В умовах воєнного стану виникає потреба в сильному лідерстві та ефективній комунікації. Роботодавці можуть активно підтримувати розвиток лідерських якостей серед свого персоналу та забезпечити належну комунікацію для ефективного функціонування організації.

– *Розширення мережі партнерів та ресурсів.* Воєнний стан може вимагати співпраці та партнерства між різними організаціями. Це створює можливості для розширення мережі партнерів та ресурсів, спільного вирішення проблем та обміну знаннями та досвідом.

Загалом, економічна криза та воєнний стан можуть викликати серйозні проблеми для підприємств, але також вони можуть надати можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Шляхом оптимізації витрат, підбору ефективного персоналу та використання антикризових заходів, компанії можуть пристосуватися до нових умов і забез-



Рис. 1. Пріоритети компаній у сфері управління людським капіталом [6]

Джерело: систематизовано автором

печити стабільність та ефективність своєї діяльності навіть у воєнний період [1].

Висновки. Управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає особливих підходів та уваги до деталей. Основними вимогами до системи управління персоналом є збереження або підвищення продуктивності праці, гнучкість, економічність та вмiле проведення організаційно-штатних заходів.

Умови воєнного стану можуть створити проблеми, але також відкривають нові можливості для компаній. Економічна криза і війна можуть стати тригером для ефективного перегляду системи управління персоналом,

підбору ефективних працівників та оптимізації витрат. Основними перспективами та можливостями ефективного управління персоналом є: можливість гнучкого управління набором працівників, можливостями перепідготовки, мобільністю та адаптивністю, забезпеченню психологічної підтримки та відчуття безпеки працівників, розвиток лідерства, розширення мережі партнерів. Компанії, які здатні адаптуватися до нових умов, проводити ефективне управління персоналом та швидко реагувати на зміни, мають більше шансів впоратися з викликами воєнного стану і забезпечити стабільність своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voyennogo-stanu>
3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
4. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.
5. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia>.
6. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні. www2.deloitte.com, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.

REFERENCES:

1. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennogo stanu v Ukraini [Features of personnel management in conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. [in Ukrainian]
2. Pshyk-Kovalska, O. O., Kovalskyi, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennogo stanu [Features of personnel management in conditions of martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 4 (2), 88–93. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voyennogo-stanu>. [in Ukrainian]
3. Shatska, Z.Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnya personalom pidpryemstva v umovakh voyennogo stanu [Current approaches to personnel management of enterprises in conditions of martial law]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10 (257), 100–105. [in Ukrainian]
4. Morozova, M. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom [Features of personnel management]. *Ekonomichniy analiz*, 32(3), 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>. [in Ukrainian]
5. Trudovi vidnosyny pid chas voyennogo stanu v Ukraini: shcho zminylosya? [Labor relations during martial law in Ukraine: what has changed?]. *Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan pratsi*, 2022. Available at: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia>. [in Ukrainian]
6. 81% kompaniy dopomahaie pratsivnykam v Ukraini ta za kordonom – nove opytuvannya "Deloit" v Ukraini ta Amerykanskoyi torhovelnoyi palaty v Ukraini [81% of companies assist employees in Ukraine and abroad - new survey by Deloitte in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. www2.deloitte.com, 2022. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> [in Ukrainian]