

УДК 352

JEL Classification: H750

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-2

Вуйченко Марина
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Уманській національній університет садівництва
<https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

ДІАГНОСТИКА РЕГІОНАЛЬНИХ ВІДМІННОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті зазначається що в умовах війни, в яких нині перебуває наша країна, важливим питанням є розробка заходів щодо регулювання об'єктивних процесів на ринку праці, спричинених виїздом значної чисельності кваліфікованих спеціалістів за кордон, переміщенням зайнятого населення із регіону в регіон, мобілізацією значної частини економічно активного населення. В статті вказується, що в межах цієї проблеми головним завданням є вдосконалення взаємодії між центральною владою та органами місцевого самоврядування з урахуванням реального стану військової, економічної, демографічної, соціальної, політичної та гуманітарної ситуації. Потрібно значно розширити повноваження територіальних громад у всіх сферах суспільного життя. Управління мирними методами під час війни є неможливим. Це особливо актуально, оскільки адміністративно-територіальна реформа ще не завершена і тісно пов'язана з результатами бойових дій. У статті відмічається, що війна поставила нові вимоги до стилю управління персоналом. Головним стає збереження трудового капіталу та підвищення ефективності роботи працівників. Система управління повинна бути гнучкою та економічно обґрунтованою і юридично бездоганною. Такий підхід передбачає певну свободу рішень і дій керівників. Надзвичайний стан дозволяє надзвичайні організаційні заходи, зокрема в галузі логістики товарів і послуг. В статті відмічається, що нормативні документи, які ми вже аналізували, наголошують на тому, що під час воєнного стану можуть бути обмежені свободи рішень та дій для керівників організацій. Нестабільність політичної та економічної ситуації може привести до зриву інвестування виробництва та постачання продукції і запасних частин, а також електрики, що в свою чергу може посилити небезпеку травматизму, порушення трудової дисципліни, плинність кадрів. Збереження трудового потенціалу виступає пріоритетом для кожного керівника. Задля цього необхідно використовувати різноманітні форми і засоби стимулювання персоналу. Практика менеджменту виробила такі форми заохочення працівників як взаємна підтримка і співпраця, матеріальні та моральні стимули, навчання та розвиток, підвищення кваліфікації, перспективи професійного і кадрового зростання.

Ключові слова: управлінська діяльність, територіальні громади, кадровий потенціал, управління територіями, воєнний стан

DIAGNOSTICS OF REGIONAL DIFFERENCES IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN CONDITIONS

The article notes that in the conditions of war in which our country is currently located, an important issue is the development of measures to regulate objective processes in the labor market caused by the departure of a significant number of qualified specialists abroad, the movement of the

employed population from region to region, and the mobilization of a significant part of the economically active population. The article indicates that within the framework of this problem, the main task is to improve the interaction between the central government and local government bodies, taking into account the real state of the military, economic, demographic, social, political, and humanitarian situation. It is necessary to significantly expand the powers of territorial communities in all spheres of public life. Management by peaceful methods during war is impossible. This is especially relevant, since the administrative and territorial reform has not yet been completed and is closely related to the results of hostilities. The article notes that the war has imposed new requirements on the style of personnel management. The main thing is to preserve labor capital and increase the efficiency of employees. The management system should be flexible and economically justified and legally impeccable. This approach assumes a certain freedom of decisions and actions of managers. A state of emergency allows for extraordinary organizational measures, in particular in the field of logistics of goods and services. The article notes that the regulatory documents that we have already analyzed emphasize that during martial law, the freedom of decisions and actions for managers of organizations may be limited. The instability of the political and economic situation can lead to a disruption of investment in production and the supply of products and spare parts, as well as electricity, which in turn can increase the risk of injuries, violations of labor discipline, and staff turnover. Preservation of labor potential is a priority for every manager. For this, it is necessary to use various forms and means of stimulating personnel. Management practice has developed such forms of employee encouragement as mutual support and cooperation, material and moral incentives, training and development, advanced training, and prospects for professional and career growth.

Keywords: *management activities, territorial communities, human resources, territorial management, martial law*

Постановка проблеми. В умовах війни, в яких нині перебуває наша країна, важливим питанням є розробка заходів щодо регулювання об'єктивних процесів на ринку праці, спричинених виїздом значної чисельності кваліфікованих спеціалістів за кордон, переміщенням зайнятого населення із регіону в регіон, мобілізацією значної частини економічно активного населення. У межах цієї проблеми головним завданням є вдосконалення взаємодії між центральною владою та органами місцевого самоврядування з урахуванням реального стану військової, економічної, демографічної, соціальної, політичної та гуманітарної ситуації. Потрібно значно розширити повноваження територіальних громад у всіх сферах суспільного життя. Управління мирними методами під час війни є неможливим. Це особливо актуально, оскільки адміністративно-територіальна реформа ще не завершена і тісно пов'язана з результатами бойових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню управління кадровим потенціалом та трудовими ресурсами присвячено багато праць

вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів.

Зокрема, К. Хаустова та Є. Дем'янович досліджували особливості управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах [1]. Потребу в перегляді принципів управління кадровим потенціалом в перший рік війни обґрунтовували в своїй статті І. Чернодід, Н. Василюк, В. Петренко [2].

Досліджували законодавство, що регламентує суть воєнного стану і кадрову політику держави в статті О. Череп, Ю. Калюжна, Л. Михайличенко [3].

Особливості управління трудовими ресурсами під час воєнного стану, сформульовані в статті В. Куделі і В. Яковенка [4].

Але, не зважаючи на значний внесок сучасних вчених у розробку даного питання, основна проблема ще потребує вирішення.

Метою даної статті є діагностика системи управління кадровим потенціалом підприємств в різних регіонах України, що включає аналіз діючого законодавства у сфері праці, інформаційного забезпечення та дотримання в підприємствах різної форми власності належних стандартів соціально-трудова відносин, спрямованих на збереження існуючих та заохочення до праці потенційних трудових ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Війна поставила нові вимоги до стилю управління персоналом. Головним стає збереження трудового капіталу та підвищення ефективності роботи працівників. Система управління повинна бути гнучкою та економічно обґрунтованою і юридично бездоганною [3]. Такий підхід передбачає певну свободу рішень і дій керівників. Надзвичайний стан дозволяє надзвичайні організаційні заходи, зокрема в галузі логістики товарів і послуг.

Під час воєнного стану можуть бути обмежені свободи рішень та дій для керівників організацій. Нестабільність політичної та економічної ситуації може привести до зриву інвестування виробництва та постачання продукції і запасних частин, а також електрики, що в свою чергу може посилити небезпеку травматизму, порушення трудової дисципліни, плинність кадрів. Збереження

трудового потенціалу виступає пріоритетом для кожного керівника. Задля цього необхідно використовувати різноманітні форми і засоби стимулювання персоналу. Практика менеджменту виробила такі форми заохочення працівників як взаємна підтримка і співпраця, матеріальні та моральні стимули, навчання та розвиток, підвищення кваліфікації, перспективи професійного і кадрового зростання.

Становлення і розвиток інформаційного суспільства на порядок денний поставили питання про готовність і здатність використовувати сучасні цифрові онлайн-технології в практиці організації роботи з персоналом. За визначенням Gartner, діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку [5]. Якщо дозволяє характер та умови роботи підприємств і установ, запроваджується online спілкування, використання хмарних серверів та інструментів віддаленість організаційних процесів. Це, зрозуміло, вимагає цілком нових методів управління трудовим потенціалом підприємств, адекватних реаліям війни.

Воєнний стан обмежує й трудові права робітників. Так, згідно Закону України «Про організацію трудових відносини в умовах воєнного стану», не дозволяється працювати більше 60 годин на тиждень, укладання трудової угоди з новим працівником можливо лише після закінчення воєнного стану або заміщення вибулих [6]. Роботодавець може переводити працівника на іншу роботу без укладання угоди і згоди самого працівника. Більш того, роботодавець має право звільнити працівника з посади навіть якщо він знаходиться у відпустці за станом здоров'я. Це не стосується вагітних жінок.

У разі ліквідації підприємства через воєнні дії трудові відносини вважаються розірваними. Відповідно призупиняється виплата заробітної плати аж до закінчення воєнних дій.

В ході війни і у повоєнному відновленні України суттєво змінюється перелік спеціальностей, які на ринку праці є найбільш актуальними. За

оцінками фахівців, по закінченні війни в Україні буде до 7 млн. учасників бойових дій. Найбільш потрібні будуть: будівельники, водії автотранспорту, медичні працівники, аграрії, інженери і техніки, фахівці з інформаційних систем та інші. За нашим переконанням, буде потреба в кваліфікованих і ефективних управлінцях, здатних переламати негативні тенденції, організувати належним чином управління трудовим потенціалом України.

Таких керівників-управлінців треба готувати. Вирішальну роль при цьому має система освіти, яку реформують ось вже двадцять років. Проте хаотичні дії реформаторів поставили освіту України в ситуацію глибокої кризи.

Про кризу свідчить стрімке, часом безконтрольне, зростання чисельності вищих навчальних закладів. За роки незалежності кількість ВНЗ зростає із 149 у 1990-1991 навчальному році до 881 у 2008-2009 навчальному році, або майже у шість разів, а чисельність студентів зростає вдвічі. На початку поточного століття Міністерство освіти і науки ліквідувало такі фейкові вузи. За даними статистики, у 2022-2023 навчальному році в Україні було вже 347 вузів, що вдвічі більше, ніж у 1990-1991 роках [7].

При значному зростанні чисельності вузів контингент студентів в них збільшувався значно повільніше через те, що Україна вже давно знаходиться в смузі демографічної кризи, тобто фізичного зменшення населення. Зокрема, спостерігається зменшення молоді, що навчається (Таблиця).

Таблиця

Кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах України

На початок навчального року	2000-2001	2005-2006	2022-2023	2022-2023, у відсотках до 2000-2001
Усього, тис. осіб	9220	8605	5635	61,1
у закладах середньої освіти, тис. осіб	6754	5399	4642	68,7
У закладах професійної освіти, тис. осіб	528	497	237	49,4
У закладах вищої освіти, тис. осіб	1403	2709	1054	75,01

Джерело: розробка автора на основі [8, с. 20]

Як свідчать наведені дані, за період з 2001 по 2023 рр. кількість учнів загальноосвітніх навчальних закладів *скоротилася* з 6754 тисяч до 4642 тисяч осіб, або на 2 млн. 112 тисяч, а кількість студентів вузів *лише на 350 тисяч осіб*. При цьому в розрахунку на 10000 населення кількість студентів зросла на чверть. Ось чому пошук абітурієнтів став чи не головною умовою виживання вузів, названий шляхетно профорієнтацією.

Крім того багато навчальних закладів, особливо недержавної форми власності, просто знизили планку вимог до абітурієнтів як кажуть «нижче плінтуса». Деякі вузи перетворилися в контори по штампуванню дипломів. Низка якості дипломованих спеціалістів, на наш погляд стала загрозою національній безпеці України.

В умовах війни і пандемії українська освіта зазнала потужного удару. Половина навчальних закладів буда змушена перейти на дистанційну або змішану систему організації навчального процесу. Це негативно позначилося на якості освіти. Як показує практика, ці «спеціалісти» можуть стати керівниками-управлінцями і будуть породжувати собі подібних.

Ще одна особливість управління освітою в умовах війни: за даними Міністерства освіти і науки України, станом на 1 вересня 2024 року 335 тис. Українських школярів перебувають за кордоном. Водночас від 200 до 250 тисяч українських учнів знаходяться поза межами освіти України, вчяться в місцевих школах і не збираються повертатися до України.

У грудні 2023 року Служба освітнього омбудсмена провела аналіз кількості дітей шкільного віку, які, ймовірно, перебувають за межами України. За результатами аналізу доступних даних встановлено, що на той момент за кордоном могло перебувати понад мільйон таких дітей [9].

Висновки. Протягом війни значно посилюються міграційні процеси як в середині країни, так і за кордон, що також вплинуло на кількість і якість трудових ресурсів.

Територіальні громади опинилися в нерівних умовах. Ми вже пропонували кластерний підхід в аналізі реального стану територіальних

громад в умовах війни.

Наразі ключовим завданням є вдосконалення взаємодії між центральною владою та органами місцевого самоврядування, з урахуванням актуального військового, економічного, демографічного, соціального, політичного та гуманітарного контексту.

Війна поставила нові вимоги до стилю управління персоналом. Головним стає збереження трудового капіталу та підвищення ефективності роботи працівників. Система управління повинна бути гнучкою та економічно обґрунтованою і юридично бездоганною.

Становлення і розвиток інформаційного суспільства на порядок денний поставили питання про готовність і здатність використовувати сучасні цифрові онлайн-технології в практиці організації роботи з персоналом.

В умовах війни і пандемії українська освіта зазнала потужного удару. Половина навчальних закладів буда змушена перейти на дистанційну або змішану систему організації навчального процесу. Це негативно позначилося на якості освіти.

За даними Міністерства освіти і науки України, понад 335 тис. українських школярів перебувають за кордоном. Водночас від 200 до 250 тисяч українських учнів знаходяться поза межами освіти України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>
2. Чернодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Електронний науково-практичний журнал. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023.

№ 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

4. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.

5. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформації бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

6. «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Закон України від 15.03.2022р. № 2136-IX. Дата оновлення: 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

7. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. К., 2024. 268 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

8. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. К., 2023. 269 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

9. Веремєєва Т. Українські школярі за кордоном: де краще вчитися та як зараховують оцінки. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayinski-shkolyari-kordonom-de-krashche-1725348761.html>

REFERENCES

1. Khaustova K., Demianovych E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti. [Managing the human resources potential of an enterprise in the conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909> [In Ukrainian]

2. Chernodid I., Vasylets N., & Petrenko V. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia ekonomika ta upravlinnia*, 6. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> [In

Ukrainian]

3. Cherep O., Kaliuzhna Yu., & Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [In Ukrainian]

4. Kudelia V., Yakovenko V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Visnyk ekonomiky, transportu i promyslovosti*, 81-82. Retrieved from <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264> [In Ukrainian]

5. Iurchenko O., Chernyshova O., & Stoika I. (2022). Digital-transformatsii biznesu v umovakh viiny. [Digital business transformation in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29> [In Ukrainian]

6. Verkhovna Rada Ukrainy (2022). Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu. [On the organization of labor relations under martial law]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [In Ukrainian]

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik. [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. Kyiv, 268 Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf [In Ukrainian]

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022]. Kyiv, 269 Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf [In Ukrainian]

9. Veremieieva T. (2022). Ukrainski shkoliari za kordonom: de krashche vchytysia ta yak zarahovuiut otsinky. [Ukrainian ichoolchildren abroad: where is it better to study and how are grades counted]. *RBK-Ukrayna*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayynski-shkolyari-kordonom-de-krashche-1725348761.html> [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

© Вуйченко Марина