

УДК 352

JEL Classification: M540

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-10

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

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В статті зазначається, що надзвичайно складні умови, в яких нині перебуває наша країна справляють негативний вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства. Найбільш страждає ресурс, який є найціннішим - людський. Війна спонукала значну частину економічно активного населення до виїзду за кордон, багато найманих працівників підприємств змушені були залишити постійне місце роботи внаслідок окупації територій, велика питома вага колишніх кваліфікованих працівників стала на захист країни. За таких умов надзвичайно важливим питанням є розробка заходів щодо підтримки діяльності як великих, так і малих підприємств адже своєчасно сплачувані податки є запорукою стійкості країни в умовах війни. В статті обґрунтовується, що у загальному розумінні, управління кадровим потенціалом – це комплексний процес, в якому поєднуються економічні, соціальні, психологічні, демографічні та інші інструменти і фактори відтворення, підвищення кваліфікації та впливу на трудову поведінку працівників з метою підвищення ефективності праці. Це вимагає від керівництва системного підходу до використання людського капіталу. При цьому ефективність використання трудового потенціалу проявляється в трьох напрямках: практична діяльність, орієнтація працівника на задоволення власних потреб і орієнтація на майбутнє підприємства. Управління персоналом стоїть у центрі управління організації.

В статті зазначається, що у літературі розглянуті чотири рівні управління персоналом (людським капіталом): політичний – кадрова політика держави; стратегічний – управління трудовими ресурсами; тактичний – власне управління персоналом галузі і підприємства, оперативний – безпосередня робота з кадрами. Наголошується, що методи управління персоналом підрозділяються на: економічні (прогноз і планування кадрової роботи, формування трудових ресурсів та джерел їхнього забезпечення; організаційно-розпорядчі (встановлення організаційних зв'язків, правових положень і норм); соціально-психологічні (конкретні засоби впливу на процес формування й розвитку трудового колективу й окремих працівників); державно-управлінські (регулювання руху трудових ресурсів, ринку праці на державному і регіональному рівнях).

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

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A DIRECTION OF DIAGNOSTICS OF
THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN MARTIAL**

LAW CONDITIONS

The article notes that the extremely difficult conditions in which our country currently finds itself have a negative impact on all spheres of society. The most valuable resource is the human one. The war prompted a significant part of the economically active population to leave abroad, many employees of enterprises were forced to leave their permanent place of work due to the occupation of territories, a large proportion of former qualified workers became defenders of the country. Under such conditions, an extremely important issue is the development of measures to support the activities of both large and small enterprises, because timely paid taxes are the key to the country's stability in war conditions. The article substantiates that in a general sense, human resource management is a complex process that combines economic, social, psychological, demographic and other tools and factors of reproduction, advanced training and influence on the labor behavior of employees in order to increase labor efficiency. This requires management to take a systematic approach to the use of human capital. At the same time, the effectiveness of the use of labor potential is manifested in three areas: practical activity, the employee's orientation to meeting his own needs and orientation to the future of the enterprise. Personnel management is at the center of organizational management.

The article notes that the literature considers four levels of personnel management (human capital): political - personnel policy of the state; strategic - labor resources management; tactical - actual personnel management of the industry and enterprise, operational - direct work with personnel. It is emphasized that personnel management methods are divided into: economic (forecast and planning of personnel work, formation of labor resources and sources of their provision); organizational and administrative (establishment of organizational ties, legal provisions and norms); socio-psychological (specific means of influencing the process of formation and development of the labor collective and individual employees); state and administrative (regulation of the movement of labor resources, labor market at the state and regional levels).

Keywords: *human resource potential, territorial communities, territorial management, martial law, administrative activity.*

Постановка проблеми. Надзвичайно складні умови, в яких нині перебуває наша країна справляють негативний вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства. Найбільш страждає ресурс, який є найціннішим - людський. Війна спонукала значну частину економічно активного населення до виїзду за кордон, багато найманих працівників підприємств змушені були залишити постійне місце роботи внаслідок окупації територій, велика питома вага колишніх кваліфікованих працівників стала на захист країни. За таких умов надзвичайно важливим питанням є розробка заходів щодо підтримки діяльності як великих, так і малих підприємств адже своєчасно сплачувані податки є запорукою стійкості країни в умовах війни. А, відповідно, питання покращення

ефективності управління людськими ресурсами підприємств, що включає розробку заходів щодо збереження вже працюючих та залучення до праці нових працівників є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміна парадигми в управлінні кадровим потенціалом в перший рік війни розглянуто в статті І. Чорнодіда, Н. Василюк, В. Петренко [1].

Проаналізовано детально документи, що регламентують суть воєнного стану і кадрову політику держави в цих умовах в статті О. Черепа, Ю. Калужної, Л. Михайличенка [2].

Цікавими є пропозиції щодо особливостей управління трудовими ресурсами під час воєнного стану, сформульовані в статті В. Куделі і В. Яковенка [3].

Методологічні питання управління та адміністрування в умовах війни і післявоєнний період розглядаються учасниками всеукраїнської науково-практичної конференції в Національній академії педагогічних наук України [4].

Привертає увагу оцінка реального стану управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, викладена в статті О. Савенко, О. Шершенюк, М. Бабенко [5].

Управління кадровим потенціалом в умовах політичної, економічної та соціальної нестабільності досліджується в статті К. Хаустової і Є. Дем'янович [6].

Метою даної статті є обґрунтування економічного змісту поняття управління кадровим потенціалом в сучасних умовах, узагальнення методологічних підходів щодо управління та адміністрування соціально-трудовими відносинами в умовах війни і післявоєнний період, виокремлення основних тенденції ринку праці, що обумовлені умовами воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. У загальному розумінні, управління

кадровим потенціалом – це комплексний процес, в якому поєднуються економічні, соціальні, психологічні, демографічні та інші інструменти і фактори відтворення, підвищення кваліфікації та впливу на трудову поведінку працівників з метою підвищення ефективності праці. Це вимагає від керівництва системного підходу до використання людського капіталу. При цьому ефективність використання трудового потенціалу проявляється в трьох напрямках: практична діяльність, орієнтація працівника на задоволення власних потреб і орієнтація на майбутнє підприємства. Управління персоналом стоїть у центрі управління організації [7].

У літературі виділяють чотири рівні управління персоналом (людським капіталом):

- Політичний – кадрова політика держави, що визначає загальні напрями та пріоритети розвитку трудового потенціалу.
- Стратегічний – управління трудовими ресурсами на рівні галузей та регіонів.
- Тактичний – управління персоналом у межах галузі чи конкретного підприємства.
- Оперативний – безпосередня робота з кадрами, реалізація щоденних завдань.

Методи управління персоналом поділяються на:

- Економічні – включають прогнозування, планування кадрової роботи, формування трудових ресурсів та пошук джерел їх забезпечення.
- Організаційно-розпорядчі – охоплюють встановлення організаційних зв'язків, правових норм і регламентів.
- Соціально-психологічні – спрямовані на формування та розвиток трудового колективу, а також індивідуальний вплив на працівників.
- Державно-управлінські – стосуються регулювання ринку праці, управління трудовими ресурсами на державному та регіональному рівнях

[7].

З 1995 року, відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП), у роботу державної статистики впроваджено вибіркове обстеження домогосподарств щодо економічної активності населення. З 2019 року це дослідження відоме як обстеження робочої сили. Воно здійснюється за місцем постійного проживання населення та охоплює осіб віком від 15 років (до 2019 року – від 15 до 70 років). На основі отриманих даних розраховуються показники робочої сили та зайнятості населення [8].

Трудові ресурси — це частина населення працездатного віку, яка має фізичні та інтелектуальні здібності для участі в трудовій діяльності. Персонал (від лат. *personalis* – «особистий») – це працівники організації, які найняті для виконання професійних завдань, володіють необхідними компетенціями та мотивацією, що визначає їх поведінку та продуктивність у межах організації. У трудовому процесі людина виконує подвійну роль: як активний учасник процесу (суб'єкт) і як об'єкт управлінського впливу.

Керування персоналом на підприємстві здійснюється лінійними менеджерами за участі підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування [7].

В цілому за роки незалежності склалася економічно доцільна, соціально і психологічно обґрунтована система роботи з кадровим потенціалом підприємств і установ, ефективність якої була доведена щорічним зростанням економіки України в довоєнний період.

Після початку повномасштабної війни ситуація кардинально змінилася. Указом Президента України було введено в дію Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [9]. Відповідно до цього закону, воєнний стан визначається як особливий правовий режим, що запроваджується на території України або в окремих її регіонах у разі збройної агресії, загрози нападу чи небезпеки державній незалежності й територіальній цілісності. Цей режим надає органам державної влади,

військовому командуванню, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування додаткові повноваження, необхідні для протидії загрозам, забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності. Він також передбачає тимчасове обмеження деяких конституційних прав і свобод громадян та юридичних осіб із зазначенням терміну таких обмежень [9]. Таким чином, центральними позиціями Закону є суттєве обмеження конституційних прав і свобод громадян та концентрація влади в руках воєнно-громадських адміністрацій, що створюються на базі територіальних громад.

Конкретні пропозиції та механізми щодо управління майном державних об'єктів власності та максимального збереження кадрового потенціалу і його ефективного використання містить Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» [10]. Цією постановою визначено, що під час воєнного стану конкурсні відбори на посади керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів самоврядування не проводяться. Наведено перелік стратегічних підприємств і установ, керівники яких призначаються на посади поза конкурсним відбором шляхом узгодження [10].

Що ж змінилося у використанні трудових ресурсів з початком війни?

По-перше, значно скоротилася загальна чисельність працеспроможного населення, особливо чоловіків. Розпочався цей процес ще до повномасштабного вторгнення з 2014 року фактично йшли бойові дії на Донбасі, був втрачений Крим. За період з 2015 по 2021 роки чисельність постійного населення України скоротилася з 42,6 до 41, млн чоловік, або більш як на півтора мільйона чоловік. Відповідно скоротилася й кількість зайнятих віком 15-70 років з 16443 млн до 515610 млн осіб [8, с23].

По-друге, на стан трудових ресурсів негативно впливають активні бойові дії, які мають наслідком санітарні та безповоротні втрати особового

складу. Йдеться зокрема про працевлаштування ветеранів, їхнього повернення до активного життя. Разом з тим скорочується й кількість «броньованих» працівників: в умовах мобілізації і вони поповнюють лави ЗСУ. Все це вимагає застосування не лише організаційних і економічних, а й соціально психологічних методів управління.

По-третє, протягом майже 8 років війни значно посилились міграційні процеси як в середині країни, так і за кордон, що також вплинуло на кількість і якість трудових ресурсів. За оціночними даними, до Польщі, Німеччини, Чехії, Росії та інших країн виїхали на ПМЖ, отримують гуманітарну допомогу, навіть працевлаштувалися і мають власність 5-7 мільйонів українців. Багато хто з них й не планують повернення до України.

По-четверте, в Україні з'явилася нова категорія населення – тимчасово переміщені особи (ГПУ). Ці люди тікають від війни із зони бойових дій або прифронтовій зони. Вони втратили роботу і нажите працю майно. Йдеться про 6-7 мільйонів українців. Адміністрації територіальних громад місць тимчасового перебування біженців намагаються допомогти з працевлаштуванням, житлом, надавати гуманітарну допомогу. Все це створює значну напругу на територіальні громади. Як зазначив мер Львова Андрій Садовий, влітку 2022 року населення Львова за рахунок міграції сягало 2-3 мільйонів чоловік, тобто раптово збільшилося в три рази.

По-п'яте, самі територіальні громади опинилися в нерівних умовах. Ми вже пропонували кластерний підхід в аналізі реального стану територіальних громад в умовах війни [11].

Кластер 1 охоплює території, де тривають активні бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією (Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська області та АР Крим). Тут функціонування територіальних громад суттєво обмежене або взагалі неможливе на

окупованих територіях.

Кластер 2 включає прифронтові регіони, що регулярно піддаються ракетним обстрілам, зокрема об'єктів соціальної інфраструктури, цивільних і гуманітарних установ (Дніпропетровська, Кіровоградська, Київська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Черкаська області). Незважаючи на загрози, тут зберігаються основні управлінські функції, а громади загалом продовжують свою діяльність, хоч і з певними обмеженнями.

Кластер 3 охоплює тиллові регіони, які знаходяться далеко від зони активних бойових дій, але періодично зазнають ракетних обстрілів, що незначно впливають на діяльність громад (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Чернігівська області). Ці громади забезпечують прихисток для внутрішньо переміщених осіб, проте близькість до державного кордону спричиняє міграційні настрої.

Такий поділ є досить умовним, оскільки війна тією чи іншою мірою вплинула на всі регіони України. Проте кластеризація дає змогу краще оцінити реальний стан і потенціал територіальних громад у нинішніх умовах. Представлено таблицю, яка класифікує громади за кластерами.

Таблиця

Розподіл територіальних громад за рівнем впливу воєнних дій

Кластери	Кількість регіонів (областей)	Територіальних громад в них	В % до загальної кількості
Кластер 1	5	275	18,7
Кластер 2	7	453	30,8
Кластер 3	12	741	50,5

Джерело: розробка автора на основі [12, с. 20]

Як свідчать наведені дані, половина регіонів та територіальних громад перебувають у стані активних бойових дій або значного військового впливу, а кожен п'ятий регіон відчуває найважчі наслідки жорстоких боїв. У зв'язку з цим ефективне управління громадами є ключовим фактором забезпечення їхньої життєдіяльності та збереження територіальної цілісності України.

Висновки. В цілому за роки незалежності склалася економічно доцільна, соціально і психологічно обґрунтована система роботи з кадровим потенціалом підприємств і установ, ефективність якої була доведена щорічним зростанням економіки України в довоєнний період.

Усе змінилося після початку повномасштабної. Указом Президента України був запроваджений Закон України «Про правовий статус воєнного стану в Україні».

Центральними позиціями Закону є суттєве обмеження конституційних прав і свобод громадян та концентрація влади в руках воєнно-громадських адміністрацій, що створюються на базі територіальних громад.

Значно скоротилася загальна чисельність працеспроможного населення, особливо чоловіків.

На стан трудових ресурсів негативно впливають активні бойові дії, які мають наслідком санітарні та безповоротні втрати особового складу. Йдеться зокрема про працевлаштування ветеранів, їхнього повернення до активного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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>.

2. 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>

3. 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>.

4. Проблеми управління та адміністрування в умовах війни і повоєнний період в Україні: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конференції. ДЗВО Університет менеджменту освіти НАПНУ. К., 2022. 406 с.

5. Савенко О.А., Шершенюк О.М., Бабенко М.В. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №4. С. 168-174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3042/3078>

6. 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>

7. Управління персоналом. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/aberwn>

8. 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

9. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015р. № 389-VIII. Дата оновлення: 27.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

10. Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2022 року № 643. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022->

%D0%BF#Text

11. Вуйченко М.А. Особливості управління територіями під час воєнного стану в Україні. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки: електрон. наук. фах. вид. Вип. 1 (34). Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Житомир: 2024. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/306575/297957>, <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/10406>

12. 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

REFERENCES

1. 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]
2. 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]
3. 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]
4. Problemy upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i povoiennyi period v Ukraini. (2022). Materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. [Problems of management and administration in wartime and post-war periods in Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and

Practical Conference] Kyiv, Ukraine: DZVO Universytet menedzhmentu osvity NAPNU [In Ukrainian]

5. Savenko O., Shersheniuk O., & Babenko M. (2024). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidprijemstva v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of enterprise personnel management under martial law]. Investytsii: praktyka ta dosvid, 448. P. 168-174. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3042/3078> [In Ukrainian]

6. Khaustova K., Demianovych E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva 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]

7. Upravlinnia personalom. (2023). Wikipediia. [Wikipedia]. Ukrainska Wikipediia. Retrieved from <http://surl.li/abepwn> [In Ukrainian].

8. 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].

9. Verkhovna Rada Ukrainy (2015). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu. [About the legal regime of martial law]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [In Ukrainian]

10. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022). Deiaki pytannia upravlinnia ob'ektamy derzhavnoi vlasnosti na period voiennoho stanu. [Some issues of management of state property during the period of martial law]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643-2022-%D0%BF#Text> [In Ukrainian]

11. Vuichenko, M.A. (2024). Osoblyvosti upravlinnia terytoriiamy pid chas voiennoho stanu v Ukraini. [Peculiarities of territorial management during martial law in Ukraine]. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii, 1(34). Retrieved

from <http://eui.zu.edu.ua/article/view/306575/297957> [In Ukrainian]

12. 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]

Стаття надійшла до редакції 23.10.2024