

**Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Шама М. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами представляє собою систему взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів, які мають направляючий, координуючий і стимулюючий вплив на трудовий потенціал та зорієнтовані на ефективне залучення й використання робочої сили підприємства задля забезпечення стабільності його функціонування та стійкого розвитку. В умовах воєнного стану в Україні необхідно відмовитись від традиційних методів управління персоналом та зосередитись на більш дієвих, які відповідають ситуації. Управління персоналом у таких критичних умовах стає предметом досліджень науковців, таких як: Череп О., Шацька З., Михайліченко Л., Калюжна Ю., Коцур А., Бортник О., Островерхов В., Деркач М., Куделя В., Мізіна О., Яковенко В. та інші. Розробка системи забезпечення підприємства трудовими ресурсами, яка б забезпечувала його виживання у цих катастрофічних умовах, нині є стратегічним пріоритетом вітчизняного менеджменту персоналу.

У цілому з методологічної точки зору можна виділити два підходи забезпечення підприємства трудовими ресурсами при зміні обсягів виробництва, навантаження на персонал, умов праці та можливостей її організації:

- трудовий потенціал розглядається як незмінний, тобто стратегія полягає у максимальному збереженні наявного колективу та чисельності працівників;
- трудовий потенціал представляє собою динамічну складову, тобто підприємство розробляє стратегію спрямовану на ефективне залучення персоналу в умовах недостатньої чисельності кадрів.

З практичної точки зору необхідно використовувати заходи обох підходів у комплексі, що дозволить забезпечити необхідну чисельність трудових ресурсів задля виконання виробничих завдань, а сприятиме безперервності роботи підприємства у критичних умовах.

Аналіз чинників, що мають вплив на трудові ресурси підприємства в умовах військового часу, дає змогу розробити низку рекомендацій практичного характеру

щодо забезпечення підприємства трудовими ресурсами [1; 2]. Умовно заходи можна поділити за наступними напрямками:

– техніко-економічні: впровадження нових форм зайнятості (організація праці у дистанційному режимі, гнучкий графік роботи); вдосконалення управління та нормування праці; підвищення рівня механізації і автоматизації робіт; адаптація виробництва до нових умов (шляхом реструктуризації, реорганізації, модернізації); перегляд навантаження працівників з урахування зниження їх працездатності; оптимізація витрат на оплату праці шляхом змін кадрового складу, перегляду штатного розпису й механізмів оплати праці;

– організаційні: укладання короткострокових контрактів на час воєнного стану; використання механізму тимчасового простою; дублювання виробничих та управлінських функцій у разі потреби; ротація і перекваліфікація кадрів; створення кадрового резерву для оперативного виконання надзвичайних завдань (в т.ч. із зовнішніх джерел); залучення осіб з особливими потребами, осіб старшого віку, жінок, дітей віком з 15 років; резервування та скорочення персоналу; вдосконалення процедур прийому, звільнення і кадрового просування працівників; залучення молоді; співпраця з органами влади та волонтерами у надзвичайних ситуаціях; релокація підприємства (з повною або частковою втратою персоналу, переміщенням персоналу з членами їх сімей разом з підприємством, надання корпоративного житла, оплата оренди житла за рахунок роботодавця); пошук можливостей збереження програм підготовки та перепідготовки робітників підприємства, внутрішнього навчання та обміну досвідом;

– соціально-психологічні: командна робота персоналу; забезпечення трудової дисципліни, культури поведінки; формування відповідного відношення до праці; вдосконалення відносин у колективі, стилю і методів керівництва, системи морального заохочення; впровадження програм психологічної підтримки (адаптації працівників до роботи під час війни; «перезавантаження» емоційного стану працівників з метою отримання позитивних емоцій та зниження напруженості); вироблення механізмів взаємодії у робочому колективі, роботи з персоналом та контрагентами у кризових умовах; зміцнення колективу шляхом вироблення єдиної громадянської позиції;

– інформаційно-комунікаційні: оцінка впливу воєнного стану на функціонування підприємства; впровадження надійної системи зв'язку; цілодобовий контроль ситуації;

– культурно-побутові: грошова та матеріальна допомога; матеріальне стимулювання; страхування персоналу (медичне, пенсійне, життя); поліпшення побутового обслуговування і харчування; забезпеченість житлом у разі релокації; проведення спільних (благодійних, волонтерських) заходів;

– безпекові (заходи забезпечення захисту працівників та їх сімей): створення безпечних умов праці (наявність бомбосховищ та укриттів); розробка інструктажів щодо безпеки на робочому місці, дій при настанні критичних ситуацій (повітряних тривогах тощо); тренінги з евакуації.

Запропонована система заходів покликана забезпечити раціональну зайнятість працівників і ефективне використання їхніх можливостей відповідно до потреб підприємства у кризових умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вітківська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatsya-pro-personal/>
2. Куделя В.І. Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290 -297.