

DOI: 10.15276/ETR.03.2023.3

DOI: 10.5281/zenodo.8231223

UDC: 331.1

JEL: O15, E24

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ОСОБЛИВИХ УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

IMPROVING THE PERSONNEL MECHANISM AT THE ENTERPRISE UNDER THE SPECIAL CONDITIONS OF MILITARY ACTIONS

Yuliia P. Vorzhakova, PhD in Economics, Associate Professor
National Technical University of Ukraine
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0521-3318
Email: julija.vorzhakova@gmail.com

Kateryna O. Polishchuk
National Technical University of Ukraine
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0000-4564-0771
Email: katepolishchyk6@gmail.com

Received 30.05.2023

Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. Науково-методична стаття.

В статті розглянуті основні аспекти вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємствах з врахуванням сучасних умов їх існування, а саме збройних конфліктів на території України. Виокремлені функції, які визначають дію механізму на діяльність підприємства. Надані основні принципи та завдання побудови кадрового забезпечення. Вплив військових дій на кадрове забезпечення відображений в схемі дії кадрового забезпечення за пріоритетністю військових чинників. Одним із важливих елементів забезпечення високого рівня продуктивності праці на підприємстві є соціальних захист кожного співробітника та персоналу в цілому в умовах воєнних дій, його безпека. В роботі поданий план дій команди кадрового забезпечення щодо соціального захисту співробітників та програма вдосконаленої соціальної політики.

Ключові слова: кадрове забезпечення, механізм, соціальна політика, персонал, безпека

Vorzhakova Yu.P., Polishchuk K.O. Improving the Personnel Mechanism at the Enterprise Under the Special Conditions of Military Actions. Scientific and methodical article.

The article examines the main aspects of improving the staffing mechanism at enterprises, taking into account the modern conditions of their existence, namely armed conflicts on the territory of Ukraine. The functions that determine the effect of the mechanism on the activity of the enterprise are identified. The main principles and tasks of building personnel support are provided. The impact of military actions on personnel support is reflected in the scheme of personnel support according to the priority of military factors. One of the important elements of ensuring a high level of labor productivity at the enterprise is the social protection of each employee and the staff as a whole in the conditions of military operations, their safety. The work presents an action plan of the personnel support team regarding the social protection of employees and a program of improved social policy.

Keywords: human resources, mechanism, social policy, personnel, security

В сучасних умовах глобалізації, збройних конфліктів та загострення міжнародних суперечностей, проблеми кадрового забезпечення в умовах військового часу набувають особливої актуальності. Механізм кадрового забезпечення в умовах військового стану є складною та багатопланою проблемою, яка вимагає системного аналізу та вдосконалення. Стратегічне планування кадрових ресурсів, підбір, навчання, мотивація та розвиток кадрів, а також контроль за їх ефективністю стають важливими складовими частинами успішного функціонування підприємства.

Актуальність тематики полягає у необхідності вдосконалення системи кадрового забезпечення з урахуванням сучасних викликів та вимог. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сучасна економіка не має чіткого визначення поняття кадрового забезпечення. Однак питання ефективності кадрового забезпечення вивчалось вітчизняними та зарубіжними науковцями, а саме: Амосов О.Ю. [1], Олексенко Р.І. [2], Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [3], Скібіцька Л.І. [14], Мельник О.Г. [4]. Сучасні системи менеджменту позиціонують саме людський ресурс як основу забезпечення якісної, швидкої і ефективної роботи підприємства. Професійне

управління кадровим забезпеченням в наш час є абсолютно конкурентоспроможним фактором для будь-якого підприємства, адже має наступні переваги: збільшення продуктивності праці і обсягів виробництва, дотримання належної якості продукції, зменшення змінних витрат на брак під час виробництва, а також несе позитивний вплив на бренд роботодавця. Саме тому вибір ефективного підходу до управління кадровим забезпеченням на підприємстві є завжди актуальним для менеджменту компанії.

Метою статті є формування теоретичних засад та впровадження практичних рекомендацій для промислового підприємства з метою оптимізації існуючого кадрового забезпечення до умов воєнного стану та визначення складових механізму кадрового забезпечення, що потребують оптимізації на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах сьогодення актуальним є визначення поняття «кадрове забезпечення» як системи навчання, мотивації, адаптації, організації і планування якісного робочого складу, для сприяння ефективному і безперервному виробничому процесу. При цьому поняття «робочий склад» варто розуміти як сукупність працівників, виробничого і невиробничого спрямування, які в даний момент оформлені в компанії і мають конкретні функціональні обов'язки [1].

Основною задачею кадрового забезпечення є підтримка ефективності кадрового потенціалу на підприємстві. Для того, щоб скласти необхідний план про забезпеченню кадрового потенціалу, необхідно розуміти, які існують елементи кадрового потенціалу:

1. Якісні характеристики робочого складу. Цей пункт включає в себе фізичне і ментальне здоров'я персоналу, його мотивацію і бажання розвиватися, повнота компетентної складової, рівень зовнішньої і внутрішньої освіти, а також попередній досвід роботи (у разі наявності такого).

2. Кількісна характеристика робочого складу. Це чисельність працівників на підприємстві, їх цільовий розподіл згідно організаційної структури підприємства і проєктів, що знаходяться на етапі плану і реалізації.

3. Кадрова політика. Кадрова політика має акумулювати в собі вимоги по усіх функціях кадрового забезпечення: від організації лікарняних до softskills потенційного кандидата [2].

Основним регулятором кадрового забезпечення на підприємстві є кадрова політика. Кадрова політика регулюється державою, менеджментом і дирекцією підприємства, а також зовнішніми чинниками, такими як конкуренція на ринку [3].

Розглянемо фактори кадрового забезпечення, які мають безпосередній вплив на організаційний потенціал промислового підприємства (рис. 1).

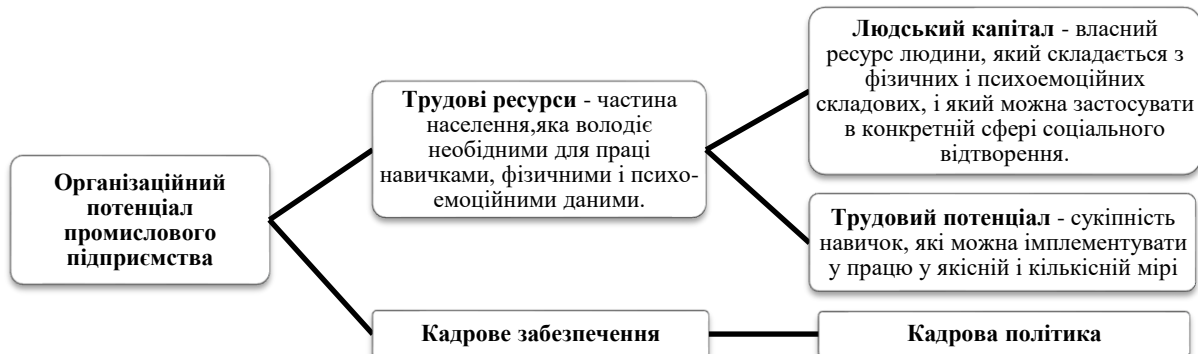


Рисунок 1. Фактори впливу на організаційний потенціал промислового підприємства

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

На рисунку 1 зображені чинники впливу на формування організаційного потенціалу підприємства з точки зору управління кадрами. Отже, можемо зробити висновки, що основними чинниками впливу на організаційний потенціал промислового підприємства є кадрове забезпечення і трудові ресурси, при цьому ці два чинники впливу також мають відповідний вплив один на одного. У той же час основні фактори, що впливають на трудові ресурси це людський капітал, що полягає в сукупності фізичних і психологічних даних працівників, і трудовий потенціал.

На кадрове забезпечення можуть впливати зовнішні і внутрішні чинники, за якими необхідно

ретельно слідкувати і попереджувати їх появу. Для якісної роботи в умовах впливу даних чинників на промислових підприємствах має бути сформована команда антикризового кадрового забезпечення. Зазвичай, в неї входить весь менеджмент підприємства, а також керівники різних напрямів кадрового забезпечення.

Різні внутрішні чинники впливу на кадрове забезпечення підприємства можуть нести ризики різної пріоритетності на настрої всередині підприємства, а також на його бренд роботодавця. Внутрішні чинники стосуються усіх сфер роботи підприємства: від виробничого і технологічного стану до управлінських змін. Також ці ризики можуть з'являтися паралельно із зовнішніми

чинниками впливу на кадрове забезпечення на підприємстві. Під механізмом кадрового забезпечення варто розуміти сукупність організаційних заходів, що спрямовані на управління робочою силою на підприємстві і забезпечують якісний і безперервний виробничий процес. Фактично, це ті способи, механізми, форми і правила, які впроваджує команда кадрового забезпечення, щоб мотивувати, організовувати, підтримувати, планувати, контролювати і оцінювати та приймати рішення щодо робочої сили на підприємстві [5].

У великих виробничих компаніях команди з кадрового забезпечення мають розподіл на функціональні підрозділи, кожен з яких займається впровадженням механізмів управління на власній ділянці. Варто зазначити, що в загальному, кожна окрема компанія може мати індивідуальний розподіл на функціональні підрозділи, це може залежати від наступних факторів:

1. Кількість кадрів на підприємстві. Для малих компаній (до 50 осіб) є можливість покривати кадрове забезпечення 1 особою, посада якої зазвичай звучить HRGeneralist. Для середніх компаній (до 250 осіб) вже варто залучати команду, яка матиме розподіл на підрозділи, при цьому кожний підрозділ може складатися з 1 людини. Для великих підприємств варто розраховувати потребу в кількості працівників команди кадрового забезпечення виходячи з розрахунку 1 особа на 50 кадрів.

2. Наявність суміжних підрозділів. Наприклад, разом з командою кадрового забезпечення може працювати персонал з PRвідділу, відділу планування, маркетинговий відділ, івент-менеджер.

3. Сезонність, яка наявна всередині компанії. Якщо діяльність компанії має прив'язку до конкретного сезону, то варто мати невелику внутрішню команду кадрового забезпечення, яка забезпечує роботу у спокійний сезон, а на період активного сезону залучати відповідні агенції [6].

Основними програмами управління кадровим забезпеченням є:

- Робота з підготовкою і формуванням кадрів, що включає в себе підбір персоналу, його мотивації, навчання та розвиток, розвиток бренду роботодавця
- Адміністративне забезпечення кадрів на підприємстві
- Планування кадрів [7].

Оцінювання ефективності кадрового забезпечення важливий процес і потребує надання відповідної статистичної інформації як від команди кадрового забезпечення, так і від виробничих підрозділів, так і від інших підрозділів, що працюють на забезпечення виробництва (бухгалтерія, відділ ITзабезпечення і таке інше). Фактично, оцінювання являє собою аналіз економічних, виробничих, організаційних, соціальних і матеріальних чинників. Важливо під час даного оцінювання брати до уваги галузь діяльності компанії, кількість працівників на підприємстві, рівень забезпечення інтелектуальними ресурсами і специфіку розвитку ринку [8]. На основі оцінювання кадрового забезпечення надалі має формуватися ряд управлінських рішень, до прийняття яких також залучаються керівники відділу кадрового забезпечення.

Найвагомішим чинником під час оцінювання ефективності кадрового забезпечення є економічна ефективність. Позитивним є показник у разі, якщо досягається краща робота кадрів, за умов нижчих витрат на кадрове забезпечення. Необхідні показники для оцінювання: збільшення обсягів виробництва, рівень задоволеності роботодавцем і працею, продуктивність праці, збільшення рівня кваліфікації і знань співробітників, підвищення темпів розвитку кадрів, величина прибутку підприємства. Відповідним об'єктом економічного аналізу ефективності кадрового забезпечення на промисловому підприємстві є фінансова звітність і статистичні дані. Існують наступні показники, які важливо розглядати у таблиці 1.

Таблиця 1. Показники оцінки кадрового забезпечення

Показник	Формула	Складові розрахунку
1	2	3
1. Коефіцієнт плинності працівників	$K_{пл} = \frac{O_3}{Ч_{об}}$	$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; O_3 – кількість звільнених осіб (за власним бажанням); $Ч_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
2. Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації /в регіоні	$K_{зп.орг/рег} = \frac{ЗП_{орг}}{ЗП_{рег}}$	де $K_{зп.орг/рег}$ – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників всередині компанії і в регіоні; $ЗП_{орг}$ – заробітна плата працівника організації; $ЗП_{рег}$ – середня заробітна плата по регіону у галузі
3. Показник задоволеності працівників:	$V_л = V_a - V_к$	де $V_л$ – відсоток лояльності співробітників; V_a – відсоток амбасадорів; $V_к$ – відсоток критиків.
4. Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ст} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}}$	де $K_{ст}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; $Ч_{пост}$ – кількість працівників зі стажем роботи 5 років і більше; $Ч_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.

Продовження таблиці 1

1	2	3
5. Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$K_{кв} = \frac{\chi_{кв}}{\chi_{об}}$	де $K_{кв}$ – коефіцієнт кваліфікованості персоналу; $\chi_{пост}$ – кількість працівників з вищою освітою; $\chi_{об}$ – середньооблікова кількість працівників.
6. Коефіцієнт соціальних витрат на підприємстві	$K_{соц} = \frac{B_{соц}}{B_{сукупні}}$	де $K_{соц}$ – коефіцієнт соціальних витрат; $B_{соц}$ – соціальні витрати підприємства; $B_{сукупні}$ – сукупні витрати підприємства.
7. Показник тривалості роботи працівників		показник відображає, скільки часу працівники залишаються на підприємстві
8. Показник досвіду та кваліфікації працівників		показник відображає середній рівень досвіду та кваліфікації працівників на підприємстві

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Деякі з головних причин, чому важливо проводити оцінку ефективності кадрового забезпечення, включають наступне:

1. Допомога при визначенні сильних і слабких сторін персоналу: Оцінка дозволяє визначити, які частини персоналу працюють добре, а які можуть потребувати додаткової підтримки або навчання.

2. Визначення ефективності кадрових процесів: Оцінка може допомогти визначити, наскільки ефективними є процеси приведення нових працівників, навчання, оцінки та збереження персоналу.

3. Допомога при прийнятті рішень про заробітну плату та розвиток кар'єри: Оцінка дозволяє визначити, які працівники заслуговують на збільшення зарплати, на підвищення на робочому місці або на розвиток кар'єри в організації.

4. Встановлення зв'язку між ефективністю праці та результатами організації: Оцінка дозволяє визначити, як ефективна робота персоналу впливає на результати організації та допомагає знайти способи поліпшення ефективності праці [9].

Для того, щоб якісно впровадити результати цих показників необхідно встановити стратегічні цілі, що будуть працювати над впровадженням відповідних організаційних цілей. Наприклад, відома аутсорсингова компанія Fillin, що займається забезпеченням HR функцій на підприємствах, у своєму блозі зазначає, що зміни, які рекомендується застосовувати після оцінки ефективності кадрового забезпечення, необхідно впроваджувати терміново, щоб не допустити

розвитку вже наявних проблем, або розвивати напрям, який дає найбільше позитивних показників [10].

Створення стратегічних цілей допоможе компанії не відкладати процес змін, а діяти швидко і якісно. В сучасному середовищі кадрового забезпечення існує багато шляхів до оптимізацій, але для великих компаній найкращим рішенням є впровадження власної CRM системи, що буде автоматизувати всі процеси всередині команди кадрового забезпечення і дозволить швидко обмінюватись важливою інформацією між відділами

Виконання запропонованих дій допоможе покращити ефективність кадрового забезпечення персоналу, буде працювати на створення сталого бренду роботодавця, дозволить оптимізувати діяльність департаменту кадрового забезпечення. Покращена кадрова політика на рівні держави та окремих підприємств дозволить ефективніше формувати та реалізовувати стратегію управління персоналом. Відповідно до таблиці, можемо зробити висновок, що наявність власної CRM-системи на підприємстві може сильно підвищити ефективність діяльності департаменту кадрового забезпечення і вивільнить час для залучення у стратегічне планування на підприємстві. Якщо проаналізувати механізм роботи з кадрами на промисловому підприємстві, можна виявити, що існує безпосередня взаємозалежність між усіма складовими циклу, що становлять його безпосередню основу (рис. 2).

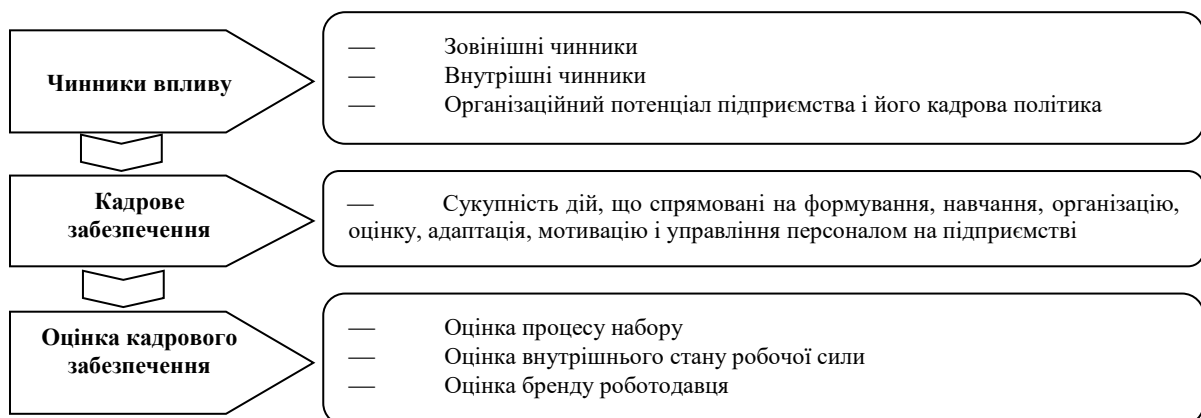


Рисунок 2. Основа механізму кадрового забезпечення на промисловому підприємстві

Джерело: власна розробка авторів

Відповідно до рисунку бачимо, наскільки в питаннях кадрового механізму важливий комплексний аналіз не тільки основних складових процесу (підготовка і формування кадрів, адміністративна робота, планування кадрів), а й його основи, тобто тих чинників і процесів, які і зумовлюють важливість його існування на підприємстві.

Загальними рекомендаціями для оцінки кадрового забезпечення є наступний перелік дій:

1. Оцінка бренду роботодавця: визначається на основі відсотка лояльності співробітників і порівнюється з брендом роботодавця компанії конкурентів.

2. Оцінка рекрутменту: відбувається за допомогою аналізу показників, що стосується процесу найму персоналу.

3. Аналіз статистики по співробітникам: оцінюється загальна кількість робочої сили, співвідношення витрат робочої сили на виконання конкретного проєкту, витрати на навчання і мотивацію співробітників, тощо.

На даний момент в Україні питання розвитку кадрового забезпечення стоїть дуже гостро. Ще до початку військових дій країна перебудовувала внутрішні процеси ближче до закордонних стандартів щодо механізму кадрового забезпечення. В умовах же війни бізнесу довелося швидко реагувати на нові чинники впливу і працювати на збереження життя власних співробітників. Кожного дня війна в Україні створює нові виклики для кадрового забезпечення, тому підприємцям важливо розуміти, як побудувати свої механізми так, щоб продовжувати створювати всі необхідні умови для ефективної роботи працівників.

В питанні удосконалення кадрового забезпечення на підприємствах в умовах військового стану важливим фактором є створення особливої соціальної політики на підприємстві. Важливими елементами соціальної політики мають стати: безпека, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, інклюзивність робочого місця, соціальне та матеріальне забезпечення.

Безпека – пріоритет номер «1» з 2022 року. Оцінюючі нове середовище функціонування варто зазначити, що компанія повинна забезпечити співробітникам надійне бомбосховище, а також ознайомити кожного робітника з планом дій у екстреній ситуації. Додатково підприємство може проводити тренінги з першої домедичної допомоги, зробити закупівлю індивідуальних аптечок для персоналу, тощо. Додатково компанія може евакуювати персонал у більш спокійні регіони країни. Це потребує витрат, але збереже продуктивність праці та підвищить життєздатність компанії, а також збереже найцінніший ресурс – людей.

Наступним важливим аспектом є забезпечення умов праці для робітників. 3 жовтня 2022 року в Україні періодично відбуваються перебої світла та

зв'язку. Відсутність комунікацій може займати до 20 годин на добу. Це вимагає від компанії витрат на генератори та систему Starlink. Це передбачає обговорення додати гнучкий графік роботи та корекцію планів та строків виконання відповідно до умов. Наприклад, надати можливість працювати у час коли є світло або ж створити систему гнучкого початку робочого дня.

Такі зміни важливо якісно обліковувати, тому рекомендується створити систему, у якій кожен співробітник буде фіксувати власні робочі години. У разі, якщо співробітник не може добратися до офісу через власні причини доречно буде частково покривати витрати співробітника на роботу в ковіркінгу в тому районі, де проживає співробітник.

Гнучкий графік та дистанційна робота необхідна ще й в умовах, коли співробітник не може дістатися до офісу. Наприклад, під час повітряних тривог та обстрілів громадський транспорт у місті не працює. Якщо ж наявність працівника на робочому місці є критичною необхідністю, компанія має подбати про забезпечення корпоративних поїздок на таксі.

Найбільш важливим фактором під час воєнного стану є хронічний стрес робітників. Він негативно впливає на продуктивність праці колективу. Через стрес спостерігається зниження концентрації, погіршення процесу прийняття рішень та втрата мотивації. Для того щоб запобігти цим наслідкам, необхідно сформувати правильну психологічну підтримку всередині колективу. Це можуть бути різноманітні лекції та тренінги від психологів, а також можливість індивідуальної та групової короткої терапії. Необхідність психологічної допомоги зумовлює також і фактор того, що деякі робітники можуть мати ПТСР та інші розлади, пов'язані з війною. Для підтримки позитивного настрою у пропонується проводити регулярні опитування, щодо ментального стану співробітників.

Всі ці заходи спрямовані на те, щоб працівники залишалися продуктивними, а підприємство могло безперебійно та безпроблемно продовжувати свою роботу. Чим вищий рівень задоволеності колективу – тим продуктивніше робота, а значить кращі економічні показники. Також, в умовах підступаючого кадрового голоду в Україні через демографічну кризу, витрати на найм одного працівника значно збільшується, відповідно треба проводити політику утримання наявного робочого складу.

Якщо проаналізувати вплив військових дій на кадрове забезпечення, можна виділити основні чинники впливу по їх пріоритетності (рис. 3).

Відповідно бачимо, що нові реалії військового стану несуть безпосередній вплив на кадрове забезпечення в цілому, тому відслідковування і аналіз всіх нових чинників впливу є дуже важливим.

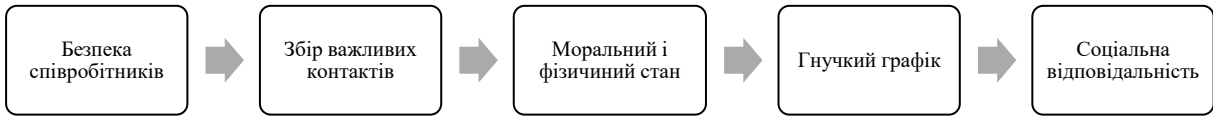


Рисунок 3. Дії кадрового забезпечення за пріоритетністю військових чинників впливу
Джерело: власна розробка авторів

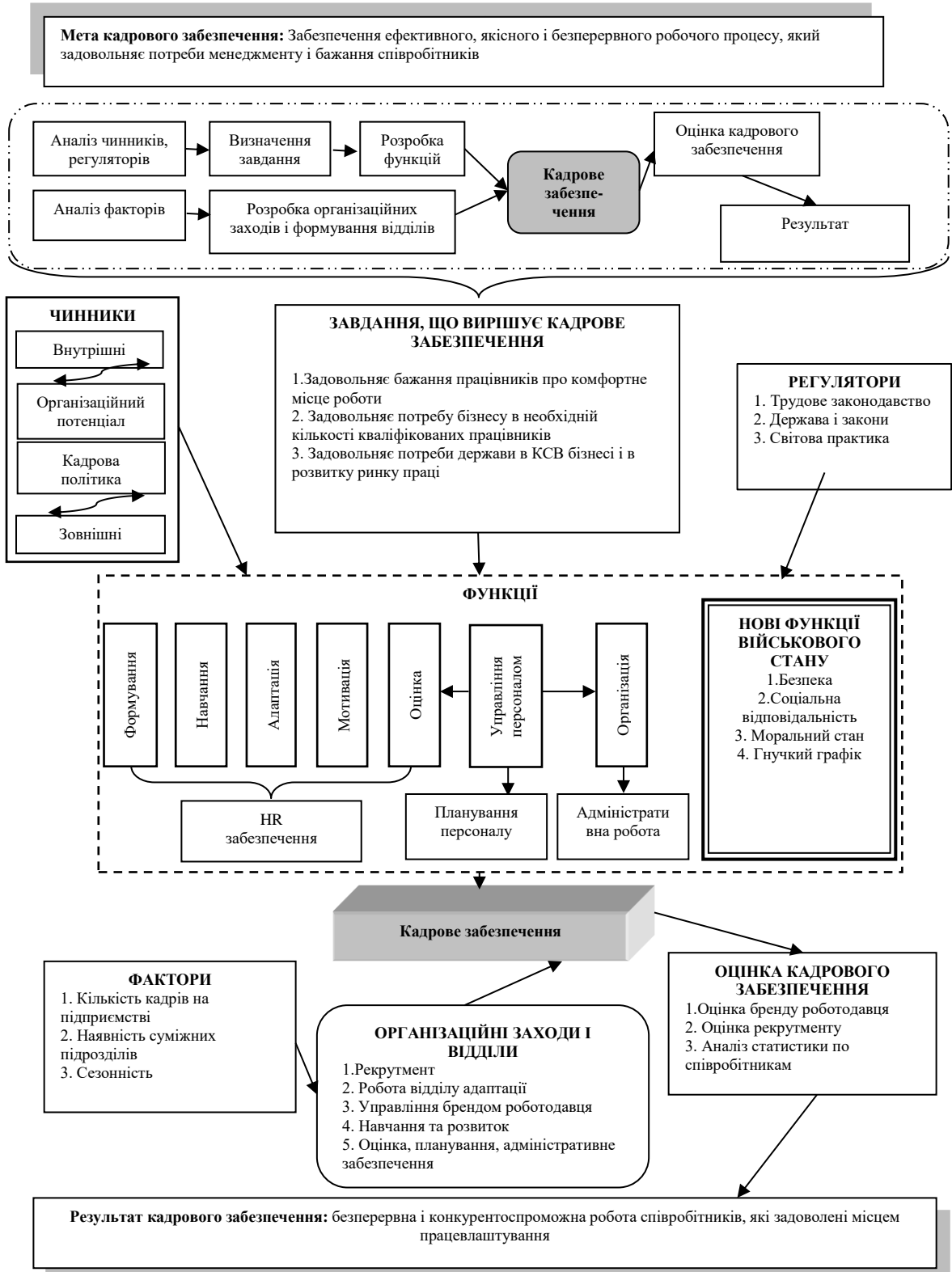


Рисунок 4. Механізм кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану
Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 11, 12]

Механізм в умовах військового часу демонструє повний цикл кадрового забезпечення на підприємстві. Бачимо, що регулятори несуть вплив на чинники, які в свою чергу впливають на функції, які безпосередньо впливають на кадрове забезпечення. Фактори несуть свій вплив на необхідні організаційні заходи, які також є складовою кадрового забезпечення. Нові реалії військового часу несуть прямий вплив на кадрове забезпечення. Саме кадрове забезпечення створює підґрунтя для оцінки, яка несе відповідний вплив на результат кадрового забезпечення.

Графічне відображення механізму кадрового забезпечення в умовах військового стану з

врахуванням необхідних заходів соціальної політики представлено на рис. 4.

План впровадження концепції та створення системи формування кадрового потенціалу в умовах воєнного стану включає у себе рекомендації щодо порядку роботи з забезпечення соціального захисту робітників для підвищення рівня умов праці підприємства під час повномасштабного вторгнення. Робота з урахуванням зазначених рекомендацій забезпечить стабільність підприємства та підвищить рівень задоволеності працівників, що позитивно вплине на економічні результати. План дій команди кадрового забезпечення щодо соціального захисту співробітників представлений нижче (рис. 5).

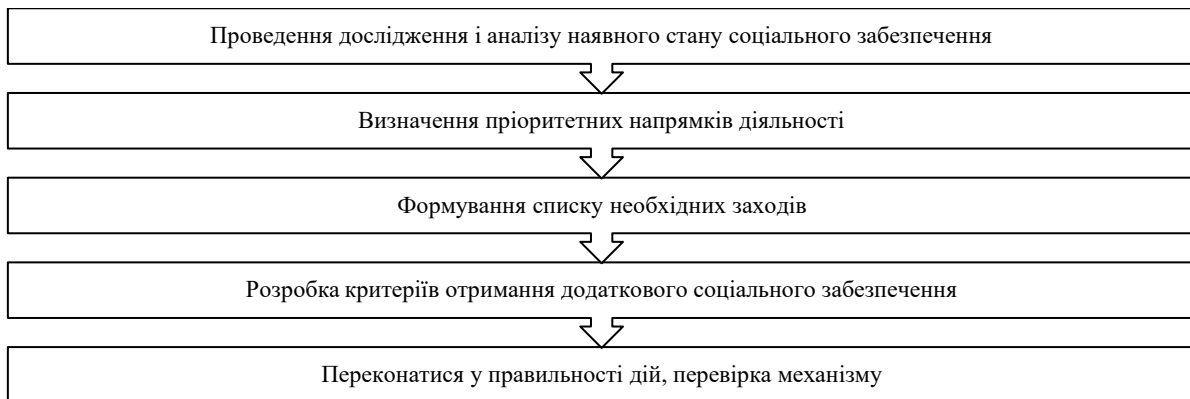


Рисунок 5. План дій по реалізації соціальної політики

Джерело: власна розробка авторів

Представлений план дій реалізації соціальної політики побудований у відповідності з використанням механізму кадрового забезпечення підприємства.

Окрім заходів, направлених на безпеку робітників, варто зосередитись на забезпеченні умов праці для робітників з особливими потребами.

Інклюзивність робочого місця – важливий аспект воєнного та післявоєнного стану підприємства. Це пов'язано не тільки з рівністю та толерантністю, а й з підвищеним ризиком отримати різні травми у зв'язку з воєнною агресією. Деякі робітники матимуть поранення у зв'язку з влучанням ракети, деякі будуть

мобілізовані і матимуть поранення в бою. Тому варто подбати про забезпечення належних умов для роботи цих категорій працівників.

Для того, щоб зробити підприємство інклюзивним необхідно дотриматися наступних правил: - доступне приміщення; - ергономічні меблі; - адаптована комунікація. Щоб забезпечити інклюзивність, можна скористатися додатковим ПО, щоб збільшити шрифт або здійснити його озвучку. Можна використовувати шрифт Брайля для документів, можливість вводу тексту голосом.

На рисунку зображена послідовність дій для забезпечення інклюзивного робочого місця (рис. 6).

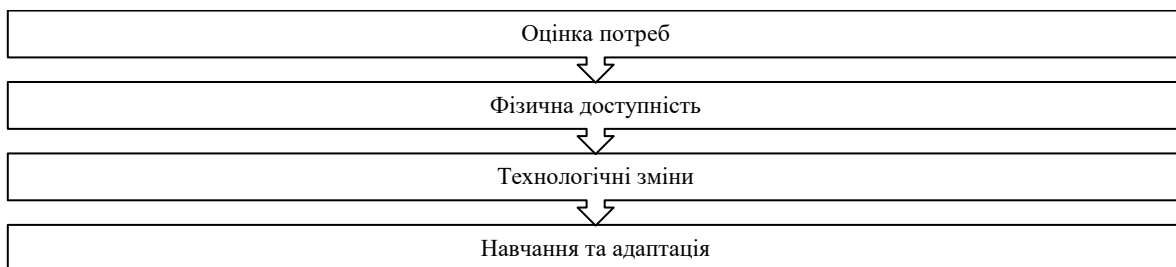


Рисунок 6. План дій для реалізації інклюзивного робочого місця

Джерело: власна розробка авторів

Робота в колективі. Важливо забезпечити правильну психологічну атмосферу в команді.

Керівники відділів мають слідкувати над відсутністю булінгу та дискримінації щодо

робітників з особливими потребами. Пропонується продовжити програму InKompas. Вона допомагає залучити до команди молодих професіоналів, що принесуть в компанію нові ідеї. Цей проект зорієнтований на студентів і також позитивно впливає на бренд роботодавця. Також InKompas дасть можливість у майбутньому залучати вже «тепліх» кандидатів, у компетентності яких можна бути впевненим.

Таким чином можна сформулювати основні складові удосконаленої і розширеної соціальної

політики (рис. 7). Загалом, відповідно до проекту, пропонується впровадити наступні заходи:

Безпека: 1) обладнання надійного укриття для офісу; 2) закупівля генераторів та Starlink; 3) закупівля наборів «виживання» для робітників, що включає у себе powerbank, газову плитку, балони з газом, тощо; 4) закупівля індивідуальних аптечок, а також набору медичних препаратів для офісу та бомбосховища; 5) проведення тренінгів з домедичної допомоги; 6) проведення інструктажів з евакуації з офісу при різних видах небезпеки.

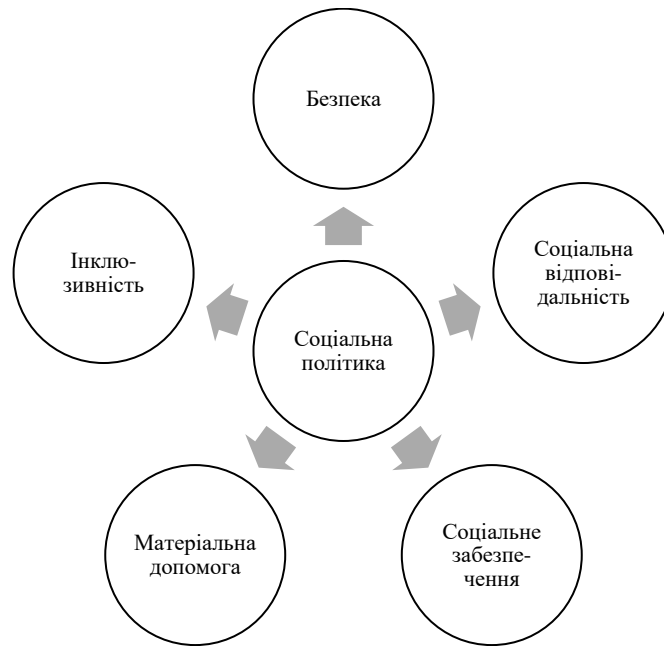


Рисунок 7. Удосконалена і розширена соціальна політика
Джерело: власна розробка авторів

Соціальне забезпечення: 1) забезпечення всіх працівників медичним страхуванням; 2) забезпечення базового соціального пакету для кожного робітника: лікарняні, пенсійні відрахування, тощо.

Формування бренду роботодавця (соціальна відповідальність): 1) проведення заходів соціальної відповідальності; 2) благодійні внески у організації для допомоги біженцям / Збройним силам України; 3) участь у марафонах, благодійних заходах, тощо; 4) спонсорвання різноманітних благодійних подій.

Інклюзивність: 1) забезпечення інклюзивності робочих місць: зручні офіси, додаткове технічне забезпечення; 2) регулярні тренінги та лекції з психологом.

Матеріальна допомога: 1) матеріальна допомога пенсіонерам; 2) матеріальна допомога багатодітним сім'ям; 3) разова матеріальна допомога при виході у декретну відпустку; 4) матеріальна допомога у лікуванні.

Впровадження запропонованих заходів може позитивно вплинути на підприємство з багатьох різних аспектів. У своєму комплексі, ці заходи можуть позитивно вплинути на репутацію та статус підприємства в громадськості та серед працівників, а також підвищити моральне задоволення

працівників та збільшити їхню продуктивність, що, в свою чергу, може призвести до збільшення прибутковості підприємства.

Програма заходів спрямована на забезпечення виживання компанії в умовах воєнного стану. Мета програми – збереження показників на довоєнному рівні або незначне підвищення до 10%. Зокрема це стосується показників продуктивності праці, на які направлені заходи з безпеки.

Висновки

В умовах воєнного стану спостерігаються значні зміни на ринку праці, тому перш за все, доцільно розглядати зміну кадрового забезпечення підприємства. В статті запропонований розгляд зміни механізму кадрового забезпечення підприємства з врахуванням умов воєнного стану. Одним з важливих елементів якого виступає соціальна політика підприємства і її адаптація під сучасні умови. В механізмі виведені додаткові функції, які мають виконуватись при його реалізації на підприємстві. Основними заходами, які відрізняють класичні механізми кадрового забезпечення від механізмів, які використовуються в особливих умовах воєнного часу є заходи безпеки, організації робочих місць, формування графіків роботи і адаптація до

кожного співробітника, інклюзивність місць для співробітників з обмеженостями, соціальне та матеріальне забезпечення, соціальна відповідаль-

ність. Ці заходи розраховані на забезпечення стабільності роботи підприємства і безпосередньо впливають на продуктивність праці.

Abstract

Purpose: is the formation of theoretical foundations and the implementation of practical recommendations for an industrial enterprise with the aim of optimizing the existing personnel support to the conditions of martial law and determining the components of the personnel support mechanism. The mechanism of staffing under martial law is a complex and multifaceted problem that requires systematic analysis and improvement. Strategic planning of personnel resources, selection, training, motivation and development of personnel, as well as control over their effectiveness become important components of the successful operation of the enterprise. The topicality of the topic lies in the need to improve the staffing system taking into account modern challenges and requirements. The presence of competent and motivated specialists, able to effectively perform tasks in the conditions of martial law, is a strategic advantage of any country. Improving the staffing mechanism makes it possible to identify, take into account the shortcomings and gaps in the modern system and propose ways to overcome them.

In the modern human resources environment, there are many ways to optimize, but for large companies the best solution is to implement their own CRM system, which will automate all processes within the human resources team and allow quick exchange of important information between departments. In matters of the personnel mechanism, a comprehensive analysis of not only the main components of the process (training and formation of personnel, administrative work, personnel planning), but also its basis, that is, those factors and processes that determine the importance of its existence at the enterprise, is important.

The article proposes a review of the change in the mechanism of staffing of the enterprise, taking into account the conditions of martial law. One of its important elements is the social policy of the enterprise and its adaptation to modern conditions. The mechanism includes additional functions that must be performed during its implementation at the enterprise. Discussion: The main measures that distinguish classic mechanisms of staffing from mechanisms used in special conditions of wartime are security measures, organization of workplaces, formation of work schedules and adaptation to each employee, inclusiveness of places for employees with disabilities, social and material support, social responsibility. These measures are designed to ensure the stability of the enterprise's work and directly affect labor productivity.

Список літератури:

1. Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. Теорія та практика державного управління. 2014. № 4. С. 165-168.
2. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. Агросвіт. 2010. № 14. С. 41-45. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: nau.edu.ua.
4. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №19. 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
6. Пержун В.В. Методи дослідження управлінської культури в публічному управлінні. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 146-151. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/23.pdf.
7. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. Освіта і бізнес. 2010. № 16. С. 43-46.
8. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. «Керівник.ІНФО»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>.
9. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. Молодий вчений. 2016. №6. С. 46-49. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf>.
10. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. Аутсорсингова компанія "Fillin": вебсайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty>.

11. Скібіцька Л.І. Антикризисна кадрова політика підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8-10 листоп. 2012 р.). Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. С. 393-394. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>.
12. Бутенко А.І., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки. №3. 2014. С. 7-11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1>.

References:

1. Amosov, O.Yu. (2014). The process of formation and development of workers at the enterprise: theoretical aspect. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 4, 165-168 [in Ukrainian].
2. Oleksenko, R.I. (2010). Management of personnel resources of enterprises in modern economic conditions. *Ahrosvit*, 14, 41-45. Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf [in Ukrainian].
3. Krushelnyska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2005). Human resources. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
4. Melnyk, O.H. (2009). Organizational changes: essence and types. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 19, 3. Retrieved from: https://nv.ntu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf [in Ukrainian].
5. Khmil, F.I. (2006). Human resources. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
6. Perzhun, V.V. (2020). Research methods of managerial culture in public administration. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 4, 146-151. Retrieved from: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/23.pdf [in Ukrainian].
7. Osypova, O. (2010). Staff evaluation motivates to work. *Osvita i biznes*, 16, 43-46 [in Ukrainian].
8. Vozna, M.V., Myronov, Yu.B. (2015). Approaches to evaluating the effectiveness of the personnel management system. *Kerivnyk.INFO*. Retrieved from: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html> [in Ukrainian].
9. Kovtun, Ye.I. (2016). Analysis of the company's personnel management system and development of measures to improve it. *Molodyi vchenyi*, 6, 46-49. Retrieved from: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> [in Ukrainian].
10. Staff evaluation as a factor of effective work. *Autsorsynhova kompaniia "Fillin"*. Retrieved from: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty> [in Ukrainian].
11. Skibitska, L.I. (2012). Anti-crisis personnel policy of the enterprise. *Marketynh ta lohystyka v systemi menedzhmentu: materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi* (pp. 393-394). Lviv: Lvivska politekhnik. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf> [in Ukrainian].
12. Butenko, A.I., Kursova, A.V. (2014). Directions for improving the personnel policy and improving the efficiency of the company's personnel management. *Visnyk ekonomichnoi nauky*, 3, 7-11. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Воржакова Ю.П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій / Ю.П. Воржакова, К.О. Поліщук // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2023. – № 3 (67). – С. 21-30. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.8231223.

Reference a Journal Article:

Vorzhakova Yu.P. Improving the Personnel Mechanism at the Enterprise Under the Special Conditions of Military Actions / Yu.P. Vorzhakova, K.O. Polishchuk // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2023. – № 3 (67). – P. 21-30. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.8231223.

