



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 005+[316.47+331.104]:316.422]"364"+"364"-021.68](045)

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552)

*Nataliia Pacheva, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Business Administration*

*Svitlana Podzihun, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Business Administration*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС TRANSFORMATION OF THE SPHERE OF MANAGEMENT AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN WAR AND POST-WAR TIMES

***Анотація:** В статті розкрито особливості трансформації сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний періоди. Встановлено, що в цей період поширюються нетрадиційні форми зайнятості та організації праці. Доведено, що функція управління людськими ресурсами стає каталізатором узгодження інтересів роботодавців та працівників. Трансформація сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний період відбулась за допомогою поширення дистанційного формату роботи. З'ясовано, що вдала організація роботи підприємства можлива за наявності досвіду роботи в дистанційному режимі та через доступність матеріально-технічних ресурсів і програмного забезпечення.*

***Abstract:** The article reveals the peculiarities of the transformation of the sphere of management and social and labor relations in the war and post-war periods. It was established that non-traditional forms of employment and organization of work spread during this period. It has been proven that the function of human resources management becomes a catalyst for coordinating the interests of employers and employees. The transformation of the field of management and social and labor relations in the wartime period took place with the help of the spread of the remote work format. It has been found that the successful organization of the enterprise's work is possible if there is experience in working remotely and due to the availability of material and technical resources and software. The purpose of the research is the analysis of the management system and social-labor relations*

in the conditions of war, the study of obstacles and favorable factors of remote work and the development of remote management of human resources in the post-war period. It has been found that following the COVID-19 pandemic, Russia's armed aggression against Ukraine has actualized the active spread of remote work in Ukraine, which is able to ensure the stability of the national economy and the preservation of productive employment of the population in the context of the deployment of the digital economy. In our opinion, the field of management in combination with progressive information and communication technologies and the created national legal framework is suitable for the transition to new forms of labor organization inherent in the new economy - remote work, automation and digitization of routine operations.

Keywords: *social and labor relations, martial law, post-war time, working conditions, state, organization, employer, employee, personnel management, remote work*

Ключові слова: *соціально-трудові відносини, воєнний стан, післявоєнний час, умови праці, держава, організація, роботодавець, працівник, управління персоналом, дистанційна робота*

Постановка проблеми.

Воєнний стан в Україні кардинально вплинув на всі сфери життя українців, включно і на трудову, тому станом на теперішній час потрібні нові підходи до вирішення соціально-трудових проблем. Війна змусила населення України трансформувати своє життя, підлаштовувати його під нові вимоги та вчитися швидко адаптуватися в атипових реаліях. Для уникнення можливих негативних явищ у всіх сферах життя країни, в тому числі й в економіці, необхідно розробити нові ефективніші механізми реалізації соціальної політики, які можуть значно підвищити продуктивність праці працівників та особисту відповідальність громадян за якість власного життя. Допоможе у цьому соціальне управління, за допомогою якого регулюються соціальні процеси і явища, що відбуваються в соціальній сфері керованих систем. Разом з тим, цій діяльності

притаманні також: формування та розвиток соціальних якостей індивіда; зміна умов життєдіяльності людей, викликані збройною агресією росії проти України.

Усі трансформаційні процеси соціально-трудових відносин в нашій державі відбуваються стихійно, призводять до роз'єднаності, відокремленості та тимчасової затримки.

Безумовно, соціально-трудові відносини є важливою частиною соціального управління. Це об'єктивно існуючий у процесі трудової діяльності взаємозв'язок і відношення між індивідами та їх групами, метою якого є регулювання якості трудового життя. Вони описують економічні, соціальні та психологічні аспекти вищезазначених відносин, а також правові аспекти проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження соціально-трудових

відносин зроблено Герасименко Г. [1], де автор обґрунтовує необхідність регулювання соціально-трудових відносин у контексті дистанційної зайнятості шляхом змін трудового законодавства та індивідуальних договірних угод. Поняття «дистанційної зайнятості» як нестандартної форми праці та її визначальні ознаки досліджували Моторна І. [2] та Колот А. [3]. Вонберг Т. [4] заглиблюється в практичні аспекти віддаленої роботи, пропонуючи програму для впровадження дистанційної зайнятості в компанії та пропонуючи ряд програмних засобів для полегшення віддаленої роботи відповідно до функціональних обов'язків співробітників. Середа Г. [5] у своїх працях обґрунтовує необхідність законодавчого закріплення дистанційної роботи та правового регулювання праці працівників, що працюють віддалено, з метою їх належного захисту соціально-трудових прав. Незважаючи на велику кількість досліджень питання трансформації сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний періоди є актуальним і потребує додаткових поглиблених досліджень.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз системи менеджменту та соціально-трудових відносин в умовах війни та післявоєнний період, вивчення перешкод та сприятливих чинників дистанційної роботи та розвитку дистанційного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У розпал воєнного стану, коли життя кожної людини знаходиться під загрозою, а відновлення держави після воєнної нестабільності залежить від людських ресурсів, продуктивної праці та непохитної відданості, ефективної комунікації між державою, бізнесом та окремими людьми. Однак навіть в умовах війни фундаментальна економічна природа трудових відносин залишається незмінною. Усталені відносини мають властиві характеристики, які формують динаміку між державою, роботодавцями та працівниками. Ці характеристики включають особисте виконання роботи на основі певної кваліфікації, професій і посад, і все це реалізується від імені та під наглядом сторони, для якої виконується робота. Крім того, трудові відносини повинні охоплювати регулювання самого безперервного процесу праці. Трудові взаємовідносини передбачають мотивацію працівників, важливим елементом якої є систематична оплата праці особі, яка виконує роботу. Одним із факторів, що впливає на мотивацію з розвитком сучасних інформаційних технологій є можливість працювати віддалено. Все більше працівників виявляють бажання працювати дома і мати гнучкий графік роботи – це пріоритети нових поколінь персоналу [6]. Працівникові роботодавець повинен забезпечити гідні умови праці для віддаленої роботи, тобто повинно надаватись необхідне обладнання, інструменти, матеріали, сировина, комп'ютер чи

інші форми технічного забезпечення тощо.

Запровадження воєнного стану порушує нормальний перебіг подій і потребує коригування встановлених процедур. Внаслідок цього відбулися зміни в організації трудових відносин. 15 березня 2022 року набув чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [7], яким внесено системні зміни до трудового законодавства. Згодом, 1 липня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [8], яким внесено зміни до окремих положень зазначеного Закону та КЗпП України. Крім того, 26 вересня 2022 року прийнято зміни до Закону України «Про зайнятість населення» [9]. Яценко Т. обрала топ-5 змін трудового законодавства України, які відбулися під час війни [10]:

1. Можливість призупинення дії трудового договору. Це новий механізм, де роботодавець тимчасово припиняє надавати роботу працівнику, а працівник – її виконувати. Призупинення дії договору може здійснюватися за ініціативою як робітника, так і роботодавця, але на строк не більше ніж період дії воєнного стану.

2. Порядок розірвання трудового договору. Зокрема, у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у

його заяві. Також у цей період допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період тимчасової непрацездатності працівника, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

3. Зміна умов найму іноземних працівників. Основна зміна – скасування розміру мінімальної заробітної плати для всіх категорій іноземних найманих працівників.

4. Обмін документами, організація кадрового діловодства та архівне зберігання кадрових документів у роботодавця. У період дії воєнного стану порядок організації діловодства з питань трудових відносин може організовуватися у будь який доступний спосіб електронної комунікації.

5. Порядок переведення працівника та зміна істотних умов праці. Роботодавець має право у період дії воєнного стану перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей.

Консалтингова компанія Deloitte разом з Американською

торговельною палатою в Україні провела у період з 6 квітня по 13 травня 2022 року цікаве дослідження щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом, опитавши топ-менеджерів і лідерів HR-функції та інших представників бізнесів (членів Американської торговельної палати в Україні). Варто зазначити, що в дослідженні не підіймалося питання обсягів переведення працівників на дистанційну роботу, представники компаній відмітили, що близько 20% їх працівників переїхали за кордон, 79% опитаних компаній надали працівникам матеріальну допомогу з переїздом та житлом (що є найбільш поширеним призначенням матеріальної допомоги), а серед актуальних викликів щодо внутрішньої комунікації – найзначущим (50% респондентів) виявився чинник недоступності деяких працівників через загальні комунікаційні канали. Найбільшими викликами майбутнього щодо управління людьми, респонденти назвали: повернення й утримання талантів, ключових працівників, доповнення команди на позиціях, де було втрачено експертів [11].

Практика показує, що налагодження соціально-трудоких відносин в умовах дистанційної зайнятості має багато особливостей. Запобігти ризикам і загрозам з боку працівників і роботодавця можна, якщо в умовах трудового договору (контракту) передбачити умови соціально-трудої взаємодії працівників і роботодавця. Зокрема, важливо зазначити, що умовами трудового договору (контракту) може бути передбачено, що за

ініціативою роботодавця або працівника, за згодою сторін, працівник може виконувати роботу на постійній або періодичній основі дистанційно.

За баченням автора [1], обов'язковими умовами трудового договору (контракту) (крім зазначених у п. 2 ст. 32 проекту Трудового кодексу питань щодо місця роботи із зазначенням структурного підрозділу роботодавця – юридичної особи; дати набрання чинності трудовим договором, а в разі укладення трудового договору на визначений строк - також тривалості цього строку та підстави для укладення строкового трудового договору відповідно до цього Кодексу; трудової функції, яку виконуватиме працівник: найменування професії, спеціалізації, кваліфікації, посади відповідно до встановленої класифікації професій та кваліфікаційних характеристик; умов оплати праці; режиму праці та відпочинку, якщо він відрізняється від загальних правил, встановлених у даного роботодавця; умов з охорони праці) мають бути:

- порядок надання обладнання, необхідного для виконання роботи;
- порядок покриття витрат, пов'язаних з установкою, обслуговуванням та експлуатацією обладнання;
- порядок надання технічної підтримки та проведення необхідного навчання з питань використання технічних засобів та інформаційно-комунікаційних мереж;
- способи комунікації між роботодавцем та працівником,

зокрема форми надання інформації, необхідної для взаємозв'язку з використанням засобів дистанційного зв'язку, та підтвердження виконання роботи впродовж встановленої тривалості робочого періоду;

– форми та способи інспектування робочого місця без порушення норм конфіденційності працівника та його родини;

– способи захисту даних, що містять непублічну інформацію [1]. Варто зауважити, що в проекті Трудового кодексу зазначено, що кожна зі сторін має право щодо припинення роботи на умовах дистанційної зайнятості. Переведення працівника на дистанційну форму роботи або припинення роботи в дистанційному форматі без згоди працівника не може бути підставою для розірвання трудового договору (контракту).

Під час переходу на дистанційну зайнятість давно сформовані колективи мали б працювати далі без проблем. Однак, на практиці, виявляється, що дистанційне спілкування колективу може сильно відрізнитися від спілкування в офісі, що призводить до певної плутанини. Зокрема, працівники можуть не знати, з ким краще зв'язатися і коли отримати негайне вирішення робочої проблеми. Окрім того, що працівники потребують чіткої демонстрації механізмів взаємодії під час віддаленої роботи, працівникам також потрібна психологічна допомога та допомога у впевненому переході на віддалену роботу.

Команди з чітким обсягом роботи та звітністю є більш

ефективними в умовах віддаленої роботи. Чим менше членів команди, тим більше часу має можливість керівництво приділити підлеглим. Проте може постати необхідність у введенні нової штатної одиниці щоб здійснювати ІТ-допомогу.

Варто врахувати, що для деяких працівників дистанційна робота може бути неприйнятною, а її перехід буде довгим та важким. В такому випадку менеджер по роботі з персоналом повинен допомогти конструктивними порадами та психологічною підтримкою, що допоможе змотивувати працівників до змін у режимі роботи.

Віддалена форма роботи потребує періодичного контролю ефективності дистанційної зайнятості. Найпоширенішими причинами неефективності дистанційного режиму роботи є погана комунікація між співробітниками. Перехід роботи на віддалений режим передбачає повне переосмислення процесу спілкування з використанням усіх можливих інструментів та засобів.

Дистанційна робота може навіть підвищити продуктивність праці і покращити моральний стан співробітників, оскільки вони витрачають менше часу на дорогу до робочого місця і мають кращий баланс між роботою та особистим життям. Підводячи підсумок, варто підкреслити, що всі процеси змінилися і до попереднього режиму роботи ми вже не повернемося. Світ після пандемії коронавірусу COVID-19 та після повномасштабного вторгнення РФ в Україну, будуть зовсім іншими, і суттєві зміни матимуть не лише негативні, а й

позитивні моменти. Пандемія і війна відкрила перед людством нові перспективи та можливості, включно з тим, щоб віддалена зайнятість стала пріоритетом для працівників.

Висновки. В умовах війни значно ускладнилась взаємодія усіх сторін соціально-трудових відносин. Основи цих відносин держава прописала у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Даний Закон має пріоритетну роль над іншими законодавчими актами, що регламентують роботу сфери зайнятості. Потужну регуляторну функцію мають і документи, що регламентують порядок організації дистанційної, надомної чи іншої нетипової форми праці у період

воєнного стану. Встановлено, що найбільш вагомими соціально-психологічними перешкодами дистанційного управління людськими ресурсами є перепрацювання та брак емоційної складової комунікацій, особливо, неформальної, з персоналом. Тому найбільш важким для віддаленої роботи залишаються функції, що потребують емоційної компоненти комунікацій – нематеріальна мотивація та розвиток корпоративної культури. Специфічний вплив на рівень зайнятості в Україні під час війни має й мобілізація, а тому окрема увага роботодавців має бути приділена аспектам регулювання взаємодії роботодавців із особами, що були мобілізовані.

References

- Herasymenko, H. (2018). *Dystancijna zajnjatistj jak fenomen socialjno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. Innovacijna ekonomika – Innovate Economy, 7-8, 91–96. [in Ukrainian].*
- Motorna, I. (2008). *Dystantsiina zainiatist v umovakh hlobalizatsii ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yikh vykorystannia [Remote employment in the conditions of economic globalization and socio-economic benefits from its use]. Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour, 3, 6–12. [in Ukrainian].*
- Kolot, A. (2009). *Transformatsiia instytutu zainiatosti yak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi [Transformation of the employment institute as a component of global changes in the social and labour field]. Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labour, 8, 3–14. [in Ukrainian].*
- Vonberg, T. (2020). *Remote Employment: New Challenges and Opportunities. Business inform, 4, 259–265. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265> [in Ukrainian].*
- Sereda H. (2022). *Problemy ta perspektyvy rozvytku dystantsiinoho HRM v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennyi chas [Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Social and labour relations: theory and practice, 12(1), 50-61. doi:10.21511/slntp.12(1).2022.05 [in Ukrainian].*
- Podzigun S., Pacheva N. (2022). *Suchasni trendy v upravlinni rozvytkom liudskoho kapitalu v tsyfrovii ekonomitsi [Modern trends in managing the development of human capital in the digital economy]. Theoretical Foundations in Economics and Management : collective monograph / Toporkova O., Lytovchenk O., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, P. 693 – 732. DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.9.7 [in Ukrainian].*

- Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. (2022). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?an=1> [in Ukrainian].*
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 r. № 2352-IX. (2022). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222352?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.174837733.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*1e24u6s*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].*
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia sluzhby zainiatosti, sotsialnoho strakhuvannia na vypadok bezrobittia, spriannia produktyvnii zainiatosti naselennia, u tomu chysli molodi, ta vprovadzhennia novykh aktyvnykh prohram na rynku pratsi: Zakon Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2622-IX. (2022). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222622?_ga=2.173797348.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*d8r7kq*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].*
- Yatsenko T. (2022). Trudovi vidnosyny pid chas viiny: TOP-5 zmin. [Labor relations during the war: TOP-5 changes]. Personal – Personnel. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215139_trudov-vdnosini-pd-chas-vyni-top-5-zmn [in Ukrainian].*
- Deloitte (2022). Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [A Survey of the Impact of War on Approaches to Human Capital Management]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf [in Ukrainian].*