

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Яковенко В.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),
Громова О.В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена проблемам управління людськими ресурсами в умовах війни. Розглянуто вплив чинників зовнішнього середовища на збереження колективу працівників підприємства та на результати їх роботи в кризових ситуаціях. Наголошено, що необхідно застосовувати комплексний аналіз усіх чинників зовнішнього середовища так, як всі вони тісно пов'язані між собою та здійснюють взаємовплив.

Розглянуто необхідність формування системних підходів до уникнення проблем демотивації працівників. Зазначено, що сьогодні ми вже фіксуємо наслідки від військових дій, що негативно впливає на можливість залучення та збереження якісного складу працівників підприємств різних галузей економіки, в тому числі транспортних. Також негативні наслідки, що торкаються працездатності та зацікавленості населення України в якісному виконанні виробничих завдань.

Складено схему, що показує вплив російсько-української війни на економіку цілому та роботу підприємств в тому числі. Також в статті приділено увагу демографічним втратам, які впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Доведено необхідність формування ефективної системи з різних методів мотивування, щоб запобігти демотивації працівників.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, управління персоналом, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

*Yakovenko V.H., k.e.n., associate professor (UKRSURT)
Gromova O.V., k.e.n., associate professor (UKRSURT)*

The article is devoted to the problems of human resources management in the conditions of war. The impact of environmental factors on the retention of the company's employees and on the results of their work in crisis situations is considered. It was emphasized that it is necessary to apply a comprehensive analysis of all factors of the external environment as they are all closely related and mutually influencing.

The main problem of human resource management in war conditions has been determined.

Considered the necessity of forming systematic approaches to avoid problems of demotivation of employees. It is noted that today we are already recording the consequences of military actions, which negatively affects the possibility of attracting and maintaining a high-quality composition of employees of enterprises in various sectors of the economy, including transport. And the negative consequences that affect the ability to work and the interest of the population of Ukraine in the quality performance of production tasks.

As we can see from the above, it is the external factors of the Russian-Ukrainian war and the influence of military conflicts in the world, as well as the geopolitical situation of Ukraine in general, that have the most significant and permanent influence, and therefore fundamentally affect the work of the railway infrastructure in general and individual branches in particular.

A diagram showing the impact of the Russian-Ukrainian war on the state's economy has been drawn up. The article also pays attention to demographic losses that affect the level of labor supply of railway transport enterprises.

The necessity of forming an effective system of various methods of motivation to prevent demotivation of employees has been proved.

Key words: *human resources management, personnel management, motivation, personnel, labor resources, efficiency of labor resources management.*

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та галузі економіки, не може бути абсолютно автономною, закритою. Тож на підприємницьку (виробничу) діяльність впливають ті чи інші фактори впливу, як внутрішні так і зовнішні, тобто існує зв'язок підприємства з оточуючим його середовищем. Саме аналіз середовища є одним із етапів формування загальної стратегії діяльності підприємства і формування підходів до управління людськими ресурсами зокрема.

На основі загальних аналітичних даних виробничої діяльності підприємств залізничного транспорту, чітко видно, що всі компоненти зовнішнього середовища в більшій чи меншій мірі впливають один на одного. Зміна одного з компонентів призводить до змін в інших компонентах макросередовища. Тож визначення та аналіз впливу тих чи інших складових зовнішнього середовища треба проводити комплексно, враховуючи, що ступінь впливу окремих складових макросередовища на промислові та транспортні організації різняться. Так, можна вважати, що ступінь впливу залежить від розміру організації, її галузевої спрямованості, територіального розташування і таке інше. Вважається, що великі організації мають більшу залежність від макрооточення, ніж малі. Так, ми розглядаємо функціонування одного з виробничих структурних

підрозділів, що належить до АТ «Укрзалізниця», тобто є складовою частиною одного з найбільших підприємств України, а отже й зазнає значного впливу зовнішнього середовища в процесі своєї виробничої діяльності.

Окреслюючи коло нашого інтересу слід наголосити, що головним фактором впливу макросередовища на економічні, політичні, демографічні та соціальні сфери життя в Україні на сьогоднішній день залишається вплив російсько-української війни, що набула особливо гострої форми з 24.02.2022 року.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах, що супроводжуються тривалими кризовими явищами, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що охоплюють проблему впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств стратегічного сектору набувають особливої актуальності. Серед дослідників тематики впливу чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами є О. Погарська, О. Костюк, О. Амосов, П. Фісуненко, М. Лаже, О. Матушевська [1-9] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким аспектам впливу війни, бойових дій на формування системи управління людськими ресурсами підприємств. Це в свою чергу спонукає до

необхідності визначити методи подолання впливу демотивуючих чинників на працівника.

Метою статті є розглянути вплив війни на формування стратегії діяльності підприємств залізничного транспорту, на основі чого визначити чинники мотивації працівника та шляхи подолання проблеми його демотивації в умовах сучасних економічних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна є страшне та тяжке випробування, як для кожної людини окремо, так і для держави в цілому. Особливо значні навантаження приходяться на економіку країни. За матеріалами, опублікованими Національним банком України [2] вплив війни на економіку України можна визначити таким чином, що подано на рис. 1.

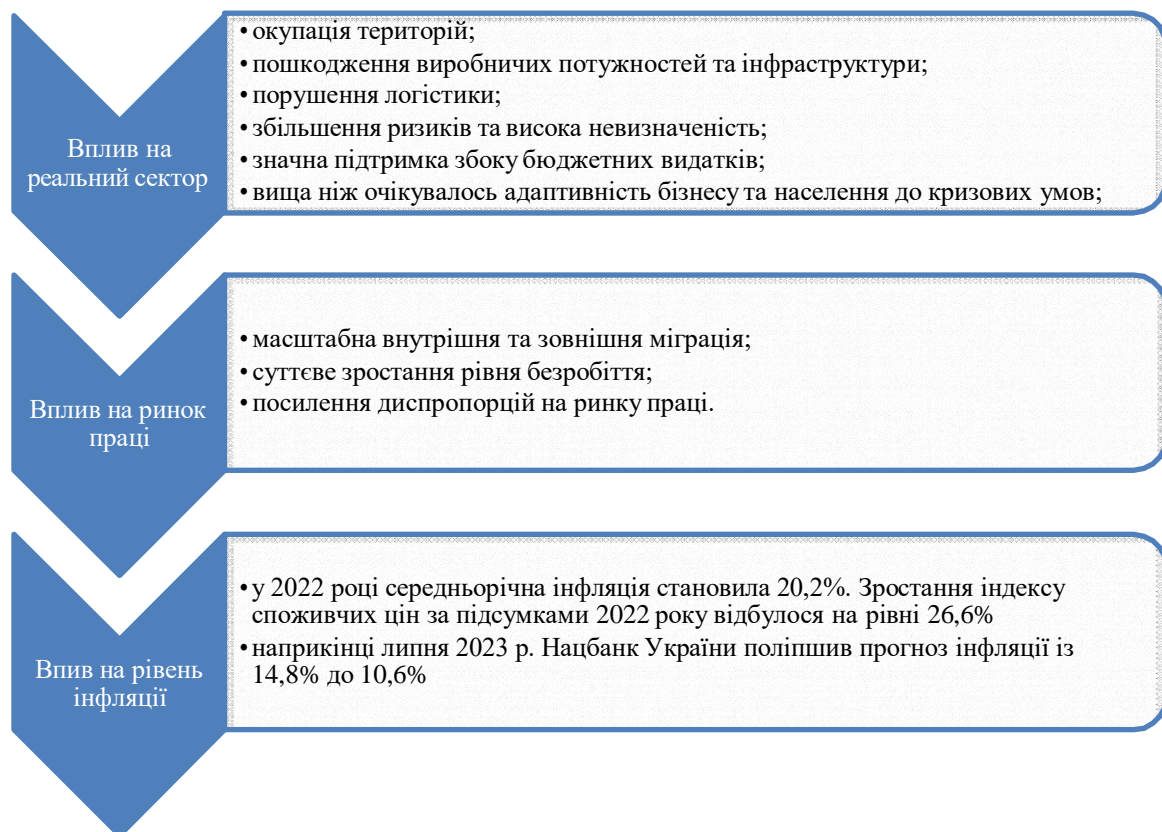


Рис. 1. Вплив російсько-української війни на економіку України у 2022-2023 рр.

Завдяки успіхам ЗСУ частка територій з активними бойовими діями під окупацією зменшилася (у березні 2022 р. активними бойовими діями було охоплено десять областей та місто Київ, які ще у 2021р. виробляли 55% ВВП; вкінці 2022 р. окупованими залишалися регіони, які раніше виробляли 10-12% ВВП [2], станом на вересень 2023 року окупованими залишаються 4% Миколаївщини, 88% Херсонщини, 67% Запоріжжя, 57% Донеччини і 99% Луганщини.

Експерти світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24.02.2022 по 24.02.2023 в сумі 134,7 млрд. дол., а потреби у відновленні 410,6 млрд. дол. З них транспортний сектор займає 22%, житловий сектор 17 %, енергетика 11%, сфера соціального захисту і життєдіяльності 10%, боротьба з надзвичайними ситуаціями 9%, сільське господарство 7% [3]. Руйнування Каховської ГЕС на південному сході

України в червні 2023 р. додало матеріальних збитків на суму 14 млрд. дол., йдеться у доповіді уряду України та ООН від 17.10.2023 р., а існують і збитки, нанесенні екології України (екоцид) та здоров'ю українців (геноцид), які сьогодні в повній мірі не обліковуються, і їхні наслідки відчуватимуть ще наступні покоління українців.

Блокування морських шляхів різко обмежило експорт, що негативно вплинуло на економічну активність. Найбільшого падіння зазнав експорт металургії та продовольства. Попри певну переорієнтацію на західні кордони, автомобільний та залізничний транспорт, загалом експорт товарів впав на 35% у 2022 році.

Окупація території, активні бойові дії, логістичні складнощі та висока невизначеність зумовили різке падіння врожаїв (так, врожай зернових у 2022 році виявився на 40% меншим порівняно з 2021 роком). Невизначеність, бойові дії, заміновані площі, складний фінансовий стан сільськогосподарського виробництва зумовлюють подальше скорочення врожаїв зернових у 2023 році.

Масові та направлені атаки РФ на енергетичну інфраструктуру України наприкінці осені 2022 р. спричинили формування дефіциту електроенергії в системі (так, у грудні 2022р. дефіцит електроенергії становив 35%) [2].

Відповідно, перебої електроенергії позначились на виробництві харчової промисловості, металургії тощо. Але, завдяки закупівлі генераторів порівняно швидше адаптувалися сектори послуг. Як наслідок, у 2022 році економіка України зазнала найглибшого падіння за історію. Реальний ВВП у 2022 році впав на 29,1%. Більше 7 млн. осіб опинились за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення. Суттєво змінилась структура економіки, зросла роль державного сектору. Зменшення доходів очікувано зумовило спад приватного споживання [2].

Нажаль, сьогодні ключовим джерелом фінансування бюджетних потреб є міжнародна допомога, яка надходить у вигляді грантів та кредитів (у 2022 році отримано 32 млрд. дол. США, у 2023 – 18,5 млрд. дол. США (станом на 31.05.2023 р.) [2]. Але й надалі суттєвим залишається дефіцит бюджету з огляду на потреби сектору безпеки, соціальної підтримки та потреб відновлення.

З початку повномасштабного вторгнення стрімко зросла частка тих, хто втратив роботу. В подальшому, завдяки частковому відновленню економіки та ринку праці частка тих, хто повернувся до своєї роботи, або знайшов нову збільшилась, але не відновилася до рівня початку 2022 року. Разом з тим за опитуванням ЄБА у 2023 році більшість підприємств (61%) не планує змінювати заробітну плату робітникам, лише 28% планують підвищення. Підприємства залізничної галузі у 2023 році провели підвищення заробітної плати на 10%, наприкінці грудня 2023 року анонсоване було виплату одноразової премії усім працівникам за сумлінну роботу в галузі, надалі планується підвищення рівня заробітної.

Після стрімкого зростання з початком війни кількості біженців на березень-квітень 2023 р. ситуація стабілізувалася. За даними ООН, поза межами України станом на квітень 2023 року перебуває близько 9 млн. осіб. З них 5 млн. мають статус тимчасового захисту в ЄС. За даними МОМ, в Україні близько 5 млн. ВПО, серед них переважають мешканці сходу України.

Чим довше тривають бойові дії, тим зменшується схильність мігрантів до повернення (так, наприклад, у березні 2023 року 45% опитаних мігрантів у Польщі не планували повертатися). Отже, майбутні ризики від нестачі робочої сили для повоєнного відновлення суттєво посилюється [2].

Суттєвими є демографічні втрати від воєнних дій, основними складовими

яких є жертви військових дій, відтік біженців і зменшення народжуваності. Для прикладу згідно статистичних даних, отриманих у регіональних філіях та філіях АТ «Укрзалізниця» станом на 18.10.2023 р внаслідок бойових дій, обстрілів, детонування вибухових пристроїв тощо було поранено на виробництві 31 працівник. З яких 6 – зі смертельним наслідком, за відповідний період минулого року – 46 працівників, з яких 14 – зі смертельним наслідком.

Важливу роль у збереженні контрольованості інфляційних процесів відіграла фіксація обмінного курсу гривні у 2022 р. На початку 2023 р. інфляція почала знижуватись. Цьому сприяла достатня пропозиція продовольства та пального, менший дефіцит електроенергії, поліпшення інфляційних очікувань в умовах зміцнення готівкового курсу гривні.

Як бачимо з вище зазначеного, саме зовнішні фактори, до яких можна віднести російсько-українську війну та вплив військових конфліктів у світі, та геополітичне становище України загалом мають найбільш суттєвий і постійний вплив, а отже кардинально впливають на роботу залізничної інфраструктури.

Все вище наведене призводить до виникнення демотивації працівників. Робота персоналу без належної енергії та бажання досягти поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної плати – це симптоми демотивації персоналу. В такій ситуації підприємства транспорту покидають кваліфіковані кадри, які є найбільш затребуваними на ринку. Внаслідок демотивації у працівників можливе професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що, в подальшому призводить до зниження продуктивності й навіть звільнення. Для керівництва залізниць це загрожує витратою часу та коштів на пошук, навчання нових працівників, що

відповідно знижує продуктивність підприємства, вчасність та якість надання транспортних послуг.

Для забезпечення ефективності мотивації необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Тобто, володіючи базисом стратегічних теорій з керування людськими ресурсами, залізниця повинні адаптуватись під специфічні особливості функціонування в умовах кризи.

Отже, щоб запобігти демотивації працівників, потрібно на підприємствах транспорту сформувати ефективну систему з різних методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Тут слід зазначити, що систему мотивування персоналу неможливо створити сталою «раз і назавжди». Необхідно дотримуватись принципу управління змінами, і цей принцип буде залишатися найбільш дієвим у сучасних умовах і діятиме в Україні найближчі роки. Навіть у мирні часи зміни спостерігались у всіх аспектах діяльності організації, а саме створення нових або редагування наявних планів організації, нова ситуація ринку праці, законодавство, чисельність персоналу, запровадження нових сучасних технологій, системи якості та оцінювання готової продукції та інше.

Зміни ж пов'язані з реаліями і викликами сучасного світу є взагалі безпрецедентними (епідемії, війни, екологічні катастрофи тощо), тобто виклики, які ставить перед нами сучасна реальність, вимагають від менеджменту абсолютно нових рішень. Для цього менеджерам з управління персоналом слід постійно аналізувати рівень мотивації працівників, щоб виявляти та використовувати потенційні можливості для застосування різних методів мотивації, наприклад таких:

- матеріальні методи мотивування – виплата премій, надбавок та доплат, оплата навчання працівників компанією тощо,

- нематеріальна мотивація персоналу,

- особистісний підхід до кожного працівника - індивідуальні особливості персоналу, психологічні та ментальні характеристики.

Висновок. Визначено, основну проблематику управління людськими ресурсами в умовах війни.

Зазначено необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості.

Доведено, що в умовах економічної, політичної нестабільності та невизначеності майбутнього, а також обмеження фінансових ресурсів постає проблема дефіциту кваліфікованих працівників та збереження штату наявних працівників.

Визначено чинники, що впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Доведено негативний вплив війни на демографічну, економічну та виробничу складову зовнішнього середовища та, як наслідок отримання безпосереднього впливу на діяльність залізничного транспорту.

Зазначено необхідність врахування впливу демотивації працівників та сформуванню ефективної системи з різних методів мотивування на підприємствах транспорту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (із змінами внесеними згідно із Законом №2352-IX від 01.07.2022) Верховна Рада України. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Погарська О. Економіка України в умовах війни. 2023. [Електронний ресурс] URL:<https://bank.gov.ua>

3. Фінансово-економічні наслідки війни [Електронний ресурс] URL:https://lib.ua>blog>tetiana_bohdan

4. Як змінювався рівень інфляції в Україні у 2010-2020 роках. *Слово і Діло/Економіка*. 2021. [Електронний ресурс] URL:<https://www.slovoidilo.ua>

5. Як скоротилася кількість населення України під час війни: підрахунки соціологів. *VisitUkraine*. 2023. [Електронний ресурс] URL:<https://visitutraine.today>

6. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.

7. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. №4 (48). С. 80-82

8. Фісуненко П. А., Лаже М. В. Аналіз факторів зовнішнього середовища будівельних підприємств, що впливають на економічну безпеку. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 189-195.

9. Матушевська О.А. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 56-59.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» (iz zminamy vnesenymy zghidno iz Zakonom №2352-IXh vid 01.07.2022) [The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" (as amended in accordance with Law No. 2352-IX dated July 1, 2022)]. Verkhovna Rada Ukrainy [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Poharska O. (2023) Ekonomika Ukrainy v umovakh viiny [Economy of Ukraine in war conditions] [Elektronnyi resurs]. URL:<https://bank.gov.ua>

3. Finansovo-ekonomichni naslidky viiny [Financial and economic consequences of the war] [Elektronnyi resurs]. URL://https://lib.ua>blog>tetiana_bohdan
4. (2021) Yak zminiuvavsia riven infliatsii v Ukraini u 2010-2020 rokakh [How the level of inflation in Ukraine changed in 2010-2020] *Slovo i Dilo/Ekonomika*. [Elektronnyi resurs]. URL:<https://www.slovoidilo.ua>
5. (2023) Yak skorotylasia kilkist naselennia Ukrainy pid chas viiny: pidrakhunky sotsiologiv [How the population of Ukraine decreased during the war: estimates of sociologists] *VisitUkraine*. [Elektronnyi resurs]. URL:<https://visituraine.today>
6. Kostjuk O. (2013) Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [innovative personnel management tools] *Naukovi praci Poltavskojj derzhavnoj aghrarnoj akademiji: Ekonomichni nauky*. Vyp. 1 (6). S. 143–147.
7. Amosov O. Ju. (2008) Upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji kryzy [Management of the company's personnel in the conditions economic crisis] *Ekonomika rozvytku*. No4 (48). S. 80-82
8. Fisunenکو P. A., Lazhe M. V. (2016) Analiz faktoriv zovnishn'oho seredovyscha budivel'nykh pidpryemstv, shcho vplyvayut' na ekonomichnu bezpeku [Analysis of factors of the external environment of construction enterprises affecting economic security] *Biznes Inform.* № 10. С. 189-195.
9. Matushevska O.A. (2012) Matushevs'ka O.A. Otsinka faktoriv zovnishn'oho seredovyscha, shcho vplyvayut' na ekonomichnu stiykist' promyslovoho pidpryemstva [Assessment of environmental factors affecting the economic sustainability of an industrial enterprise] *Ekonomichnyy chasopys-XXI*. № 3-4. С. 56-59.