

Шапталенко М. І., к.т.н., доцент;  
Гріненко О. І., к.військ.н., доцент;  
Кутовий О. П., к.т.н., с.н.с.

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

## **Засади діяльності керівництва підприємств і установ щодо підготовки до роботи в умовах особливого періоду**

**Резюме.** У статті обґрунтована необхідність переосмислення системи підготовки підприємств, установ і закладів національної економіки України, незалежно від форм власності, до роботи в умовах особливого періоду. При цьому досліджується відповідність покладених на суб'єкти національної економіки завдань успішному забезпеченню мобілізаційного розгортання ЗС України. Наголошено на існуванні взаємозалежності функціонування органів державної виконавчої влади, інших органів управління, державних і недержавних підприємств в особливий період.

**Ключові слова:** мобілізаційна підготовка національної економіки, стабільність роботи економіки в особливих умовах.

**Постановка проблеми.** Проблема полягає в тому, що у відкритих світових виданнях немає ретельного аналізу умов та факторів, які будуть впливати на стабільність функціонування підприємств національної економіки в особливих умовах. Більш того, існуюча нормативно-правова база в контексті завдань національної економіки на особливий період та надзвичайний стан викладає положення, які стосуються мобілізаційної підготовки галузей промисловості і підприємств, що мають мобілізаційні завдання. Наведене не стосується тієї більшості підприємств, які забезпечують повсякденне існування держави, надійність роботи всієї економіки, надходжень до державного бюджету, зайнятості та умови виживання населення. Розв'язання зазначеної проблеми дасть змогу конкретизувати завдання у сфері економіки, вирішення яких буде сприяти забезпеченню обороноздатності та, взагалі, функціонуванню держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Матеріали останніх досліджень і публікацій вказують на існування проблемних питань щодо нормативно-правового забезпечення організації постачання військової продукції за міждержавними угодами (договорами, контрактами) в особливий період. Не визначено на законодавчому рівні умов надання преференцій підприємствам приватної власності, які можуть бути потенційними виконавцями мобілізаційних завдань, і які у порівнянні з іншими приватними підприємствами матимуть

привілеї. Вкрай не активно проводиться робота щодо розширення кола підприємств-виконавців державного замовлення в мирний час із пролонгацією завдань на особливий період, створення умов отримання кредитів на розвиток виробничих потужностей за зниженим відсотком оподаткування.

Існує складна система укладання договорів (контрактів) між замовником та підприємствами-виконавцями мобілізаційних завдань (замовлень).

Підготовка до забезпечення ЗС України озброєнням та військовою технікою у ході ведення бойових дій на особливий період повинна розпочинатися завчасно в мирний час, що забезпечується програмно-цільовим плануванням на рівні держави.

Планування розвитку підприємств оборонного сектору економіки, збереження їх спроможностей, співпраця з системою професійно-технічної освіти є важливими складовими системи державного стратегічного планування щодо забезпечення потреб сектору безпеки і оборони.

**Метою статті** є формулювання загальних поглядів щодо змісту діяльності органів державної і недержавної влади, керівного складу підприємств у мирний час та особливий період, з метою забезпечення стабільної роботи економіки в будь-яких умовах обстановки на основі проведення аналізу чинників, які впливають на роботу підприємств в особливих умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Планування та виконання заходів, які спрямовані забезпечити готовність

підприємств до роботи в особливий період, можливе за умови моделювання вірогідних варіантів розвитку ситуацій та джерел впливу, завчасного планування відповідних дій, їх всебічного забезпечення, накопичення ресурсів, компетентності персоналу. Арсенал інженерно-технічних рішень і засобів, які можуть бути застосовані в особливих умовах функціонування підприємств, їх структурних підрозділів для забезпечення нормальної роботи, поновлення потенціалу, який втрачено внаслідок впливу противника, або техногенних і природних катастроф, буде скоріш за все однаковий, у порівнянні із звичайними умовами. Але всі керівники мають бути до цього готовими.

Проблема, на наш погляд, полягає в тому, що у кращому випадку, по різному розуміється зміст мобілізаційної підготовки підприємств, які мають мобілізаційне завдання та підготовки національної економіки до роботи в особливий період. Так, діючим законодавством пропонується розуміти, що "...мобілізаційна підготовка та мобілізація є складовими частинами комплексу заходів, які здійснюються з метою забезпечення оборони держави, за винятком цільової мобілізації". Тим часом "...мобілізаційний план – сукупність документів, які визначають зміст, обсяги, виконавців, порядок і строки здійснення заходів щодо мобілізаційного розгортання ЗС України, інших військових формувань, сил цивільного захисту, переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, системи забезпечення життєдіяльності населення, на функціонування в умовах особливого періоду...".[1]

Під особливими умовами функціонування підприємств розуміються умови особливого періоду та надзвичайного стану. Закони України, Укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України визначають понятійний апарат особливих умов, зміст заходів, які проводяться, відповідальність органів управління, підприємств та населення.

Усі підприємства національної економіки повинні працювати або як виконавці оборонного замовлення (мобілізаційного завдання), або як джерело надходжень коштів до державного бюджету особливого періоду - джерело доходів для існування працездатного населення та їх

родин, для створення (підтримання) сприятливих умов життєдіяльності населення (теплопостачання, водопостачання, газопостачання, електропостачання, суспільне харчування, торгівля, надання медичної допомоги, транспортні послуги тощо), як джерело товарів та послуг, що необхідні для ефективної роботи інших підприємств, у тому числі тих, що виконують мобілізаційні (оборонні) завдання.

У свою чергу органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування повинні в мирний час організувати підготовку до роботи всіх підприємств в особливих умовах, а в особливий період і умовах надзвичайного стану сприяти їх ефективній діяльності:

визначати у відповідній сфері управління можливості щодо задоволення потреб національної економіки та забезпечення життєдіяльності населення в умовах особливого періоду та надзвичайного стану у відповідній сфері управління;

координувати роботу щодо створення, розвитку виробничих потужностей, резерву матеріально-технічних і сировинних ресурсів;

брати участь у формуванні регіонального, галузевого, територіального та місцевого бюджету на особливий період;

визначати потреби (обсяги) регіонального, галузевого, територіального, місцевого бюджету для відповідного розвитку економіки в мирний час, підготовки до роботи в особливий період, готувати пропозиції щодо їх включення до проекту Державного бюджету України на відповідний рік та особливий період;

брати участь у розробленні проектів державних програм економічного і соціального розвитку України з метою урахування потреб регіону, галузі, адміністративної території, міста;

здійснювати заходи щодо забезпечення виконання довгострокових і річних програм економічного розвитку у відповідній сфері управління;

здійснювати контроль за виконанням довгострокових і річних програм економічного розвитку регіону, галузі, адміністративної території, міста;

організувати міждержавну кооперацію з питань економічного співробітництва в мирний час та особливий період для виробництва оборонної продукції, наповнення бюджетів, створення робочих місць та забезпечення життєдіяльності населення;

організувати поставку і отримання дефіцитних матеріально-технічних ресурсів для виконання робіт та надання послуг в інтересах наповнення державного (регіонального, місцевого) бюджету особливого періоду, життєдіяльності населення, в тому числі щодо поставки готової продукції, забезпечення виконання зазначених завдань (замовлень) матеріально-технічними ресурсами, а також їх фінансування;

укладати в установленому порядку договори (контракти) на виконання мобілізаційних завдань (замовлень) із підприємствами, установами і організаціями, які залучаються ними до виконання мобілізаційних завдань (замовлень), та підприємствами, які здійснюють поставку продукції для роботи інших підприємств, життєдіяльності населення в особливий період із метою планування раціонального використання людських і матеріальних ресурсів під час мобілізації та у воєнний час;

ініціювати питання про надання пільг підприємствам, на які покладені мобілізаційні завдання, завдання забезпечення роботи інших підприємств регіону (галузі, території, міста), забезпечення життєдіяльності населення;

розробляти критерії оцінок рівнів готовності підприємств до роботи в особливий період та здійснювати контроль за станом готовності підприємств, яким встановлені мобілізаційні завдання (замовлення) та на які покладені завдання забезпечення роботи інших підприємств регіону (галузі, території, міста), життєдіяльності населення в умовах особливого періоду та надзвичайного стану;

здійснювати контроль за створенням, зберіганням та обслуговуванням резерву матеріально-технічних і сировинних ресурсів на підприємствах, що належать до сфери їх управління або залучаються ними для виконання завдань особливого періоду;

забезпечувати надання військовим комісаріатам відомостей про реєстрацію, банкрутство (ліквідацію) підприємств, установ і організацій згідно із законодавством;

організувати створення, розвиток, утримання виробничих потужностей та робочих місць;

здійснювати контроль за створенням, зберіганням та обслуговуванням мобілізаційного резерву матеріально-технічних і сировинних ресурсів;

планувати, організувати і контролювати хід підготовки до роботи в особливих умовах на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць та переведення їх економіки на функціонування в умовах особливого періоду;

керувати і контролювати фінансово-економічний стан підприємств, установ і організацій, що перебувають у державній або комунальній власності (в тому числі у спільній власності територіальних громад і передані до сфери їх управління), які виконують мобілізаційні завдання та залучаються ними до виконання завдань забезпечення життєдіяльності населення;

забезпечувати разом із військовими комісаріатами функціонування системи військового обліку громадян України, організувати бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час, забезпечувати надання звітності з питань бронювання військовозобов'язаних у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Наведені завдання органів влади визначені відповідними нормативно-правовими актами держави. Але в цих документах жодного слова не сказано про їх вплив на підприємства, які не мають мобілізаційного завдання, або не залучаються до забезпечення життєдіяльності населення. Потрібно розуміти, що з метою забезпечення виконання завдань і заходів мобілізаційного розгортання ЗС України, інших військових формувань, сил цивільного захисту, переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, системи забезпечення життєдіяльності населення на роботу в особливих умовах (у залежності від масштабів подій) буде здійснено централізований розподіл електроенергії, води, паливо-мастильних матеріалів, інших матеріально-технічних і сировинних засобів та трудових ресурсів, потенціалу транспортної системи. Таким чином, всі керівники підприємств, незалежно від форм власності, разом з органами управління різних рівнів повинні це знати, завчасно планувати проведення відповідних заходів, вміти організувати їх проведення, забезпечити стабільну роботу національної економіки в особливих умовах.

До основних чинників, що впливають на роботу підприємств в особливих умовах належать:

стан підприємств, їх структурних підрозділів;

завдання мирного часу, можливість та необхідність продовження їх виконання в особливих умовах;

роль і місце в загальній системі виробництва, вплив на виконання загальної задачі на час особливих умов;

можливий вплив у разі збройної агресії на їх спроможності виконувати завдання за призначенням;

спроможність підприємства дублювати, спільно працювати по кооперації та надавати допомогу у виконанні покладених завдань іншим підприємствам;

стан фінансової системи держави, умови кредитування, фінансовий стан підприємства;

район розташування підприємства;

санітарно-епідеміологічна обстановка в регіоні;

пора року;

місцевість.

Практика показує, що для підготовки до стійкого функціонування підприємства за призначенням в особливих умовах, керівник у мирний час повинен:

забезпечити повсякденне надійне функціонування підприємства, його структурних підрозділів, фінансову стабільність;

сприяти планомірному оновленню рухомого складу, техніки, приладів, інструменту, обладнання, ремонту споруд, придбанню та впровадженню сучасних технологій;

вживати заходів щодо створення резервних та аварійних потужностей електроенергії, запасів пального, газу (вугілля), води, запасних частин, мастильних та інших матеріалів, сировини, обладнання та утримання захисних споруд;

організувати планування щодо підготовки до виконання покладених мобілізаційних завдань, очолити роботу зі створення відповідних потужностей, накопичення ресурсів, підготовки персоналу;

укласти договори (підписати контракти) на час особливого періоду та надзвичайного стану щодо поставки комплектуючих, вузлів, агрегатів, сировини та гарантованого фінансування для забезпечення стабільної роботи в особливих умовах;

організувати розроблення та виконання річних планів роботи з кадрами, визначити щорічну та перспективну (на 5 років) потребу

в кадрах на мирний час та особливий період, формувати замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації інженерно-технічних кадрів та працівників;

організувати ведення обліку військовозобов'язаних і призовників із числа працюючих, виконання заходів щодо бронювання військовозобов'язаних [2].

Для підготовки до роботи в умовах можливих техногенних, природних аварій і катастроф, воєнних дій, підготовки до можливої евакуації персоналу керівник підприємства завчасно повинен:

розробити та затвердити інструкції про порядок дій щодо попередження техногенних і природних аварій та катастроф, план цивільної оборони щодо захисту персоналу та членів їх родин, ліквідації наслідків техногенних та природних аварій, катастроф, пожеж, землетрусів, воєнних дій;

створити систему оповіщення і збору персоналу в різних умовах обстановки;

організувати та проконтролювати накопичення засобів розвідки, радіаційного та хімічного захисту персоналу за рахунок коштів підприємства, проведення занять щодо їх видачі і застосування, накопичення мобільних ремонтних засобів, створення та навчання мобільних ремонтних і рятувальних груп [3];

розробити, затвердити та погодити з регіональними підрозділами ДСНС інструкції про порядок евакуації персоналу і обладнання підприємства з міст, віднесених до груп з цивільної оборони, прикордонної смуги;

підготувати проекти розпорядчих документів щодо зміни режиму роботи персоналу, проведення інших змін виробничої діяльності відповідно до особливих умов;

підготувати проект угоди щодо тимчасового припинення дії деяких положень колективних договорів з профспілками щодо збільшення тривалості робочого часу та впровадження надурочної роботи, роботи у вихідні дні, обмеження заробітної плати; обмежень, або відміни соціальних виплат тощо;

спланувати посилення охорони важливих об'єктів та місць перебування персоналу, пропускового режиму, порядок виконання покладених завдань в умовах запровадження комендантської години, особливого режиму в'їзду і виїзду в населені пункти, обмеження руху транспортних засобів;

визначити порядок впровадження заходів спеціального режиму

світломаскування, обладнання, пристрої, час їх встановлення та відповідальних виконавців;

спланувати порядок проведення заходів патріотичного виховання, інформування персоналу про те, що відбувається, робиться, що потрібно зробити із залученням потенціалу підпорядкованих структурних підрозділів зв'язку, поліграфії, видавництва, телерадіомовлення, забезпечення контролю за їх роботою;

з'ясувати спільно з органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування порядок забезпечення персоналу основними продовольчими і непродовольчими товарами, ліками в разі необхідності;

з'ясувати порядок проведення заходів щодо встановлення карантину та інших обов'язкових санітарних та протиепідемічних дій;

спланувати, за необхідності, передачу техніки, будівель, споруд та об'єктів інфраструктури, що підлягають передачі в разі мобілізації ЗС України, іншим військовим формуванням або призначені для спільного з ними використання у воєнний час для застосування за призначенням;

спланувати забезпечення своєчасного прибуття персоналу, який призивається на військову службу в разі мобілізації, на збірні пункти та до військових частин;

спланувати переміщення (призначення) працівників у відповідності до плану заміни спеціалістів, що вибувають за мобілізацією та у воєнний час до ЗС України, інших військових формувань;

передбачити подання заявок до профільних навчальних закладів щодо направлення, за можливості, необхідної кількості фахівців за напрямками діяльності підприємства;

забезпечити готовність доставки техніки на збірні пункти та у військові частини згідно з мобілізаційними завданнями (замовленнями);

спланувати та підготувати проведення заходів щодо розгортання спеціальних формувань, призначених для передачі в разі мобілізації до ЗС України, інших військових формувань та передачу їх за призначенням;

організувати проведення роз'яснювальної роботи серед працюючих призовників і військовозобов'язаних щодо заборони змінування місця проживання без відома військового командування;

передбачити проведення інформування персоналу, органів місцевого самоврядування, військового командування, органів ДСНС, органів і установ державної санітарно-епідеміологічної служби щодо загрози епідемії, аварійних ситуацій, призупиненні виробництва, порушення технологічних процесів, які створюють загрозу санітарно-епідеміологічній безпеці населення [4];

бути готовим подати заявки через безпосереднє керівництво, органи місцевого самоврядування, військового командування, органи ДСНС на необхідні обсяги залучення трудових ресурсів за трудовою повинністю, на вилучення для тимчасового використання необхідного майна міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, територіальних громад, підприємств, з метою виконання заходів щодо надійної роботи підприємства, в особливих умовах, а також ліквідації можливих наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру.

Переліки підприємств, посад та професій на них, за якими можливе проведення бронювання трудових ресурсів на особливий період, визначаються Кабінетом Міністрів України. Бронювання військовозобов'язаних здійснюється шляхом надання їм відстрочок від призову на період мобілізації та воєнного часу. Бронювання військовозобов'язаних, які перебувають у запасі, здійснюється в мирний та воєнний час з метою забезпечення функціонування підприємств, установ і організацій в умовах особливого періоду та надзвичайного стану.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Автори не ставили за мету викласти алгоритми роботи керівного складу всіх підприємств за профілями виробництва та надання послуг, галузями економіки тощо. Наведений матеріал дає можливість зробити висновок, що більшість заходів підготовки та роботи в особливих умовах у більшості підприємств буде тотожним.

Але буде складніше забезпечити роботу підприємств, які не мають мобілізаційних (оборонних) завдань, не залучаються до забезпечення життєдіяльності населення в умовах особливого періоду та надзвичайного стану. Впливати на це буде цілеспрямованість та наполегливість власників та керівників підприємств, наявність в державі вільних людських, матеріально-технічних, сировинних ресурсів та особисті якості персоналу органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх бажання

і спроможність забезпечити підготовку та роботу більшості підприємств національної економіки України в особливих умовах.

Слід наголосити на тому, що одним з найсуттєвіших недоліків є те, що засади діяльності керівництва підприємств, установ та закладів щодо підготовки до роботи в умовах особливого періоду викладені не в одному, а в багатьох нормативно-правових документах. Це призводить до деяких розбіжностей в їх викладенні, де положення одного документа протирічать іншому. У свою чергу це призводить до несвідомого хибного розуміння вимог документів або свідомого не виконання їх вимог, спираючись на ці розбіжності.

Вважається за доцільне у подальшому дослідити як органи державного, недержавного управління, органи місцевого самоврядування спроможні організаційно та змілим розподілом ресурсів впливати на

підготовку і роботу підприємств, що не мають мобілізаційних завдань в особливих умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України від 02.11.93 № 3544-ХІІ “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію”.
2. Постанова Верховної Ради України від 25.03.1992 № 2233-ХІІ. Про порядок введення в дію Закону України “Про загальний військовий обов’язок і військову службу”.
3. Закон України від 06.04.00 № 1647-ІІІ “Про правовий режим воєнного стану”.
4. Закон України від 16.03.00 № 1550-ІІІ “Про правовий режим надзвичайного стану”.
5. Закон України від 03.02.93 № 2974-ХІІ “Про Цивільну оборону України”.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.08.02 № 1200 “Про затвердження Порядку забезпечення населення і особового складу невоєнізованих формувань засобами радіаційного та хімічного захисту”.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2016

**Шапталенко Н. И., к.т.н., доцент;  
Гриненко А. И., к.військ.н., доцент;  
Кутовой О. П., к.т.н., с.н.с.**

Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

#### **Основы деятельности руководства предприятий и учреждений по подготовке к работе в условиях особого периода**

**Резюме.** В статье обоснована необходимость переосмысления системы подготовки предприятий, организаций и заведений национальной экономики Украины, независимо от форм собственности, к работе в условиях особого периода. При этом исследуется соответствие возложенных на субъекты национальной экономики задач успешному обеспечению мобилизационного развертывания ВС Украины. Упор сделан на взаимозависимости функционирования органов государственной исполнительной власти, других органов управления, государственных и негосударственных предприятий в особый период.

**Ключевые слова:** мобилизационная подготовка национальной экономики, стабильность работы экономики в особых условиях.

**N. Shaptalenko, Ph.D;  
A. Grinenko, Ph.D;  
O. Kutoviy, Ph.D**

Center for Military and Strategic Studies National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernykhovskiy, Kyiv

#### **The principles of management of enterprises and institutions to prepare for work in a specific period**

**Resume.** The article substantiates the need for a rethinking of training enterprises and institutions of the national economy of Ukraine, regardless of ownership, to work in a particular period. This conformance with the subjects assigned to national economic problems ensuring the successful mobilization deployment of the Armed Forces of Ukraine. Emphasized the interdependence of the existence of functioning state executive authorities, other bodies of state and non state-owned enterprises in a particular period.

**Keywords:** mobilizational preparation of national economy, stability of work of economy in the special terms.