

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

БОЛОТНЮК СОФІЯ АНДРІЙВНА

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЙВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Болотнюк Софії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Менеджмент персоналу організації в умовах воєнного стану
2. Керівник роботи (проекту): Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання студентом роботи (проекту) : 12.06.2025 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи (проекту). Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів менеджменту персоналу організації в умовах воєнного стану Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розглянути сутність, принципи та цілі менеджменту персоналу; розкрити особливості управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях; охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу; надати загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати кадрову політику, структуру та чисельність персоналу підприємства; оцінити ефективність менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану.
5. Дата видачі завдання: 05.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Болотнюк С. А. Менеджмент персоналу організації в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи менеджменту персоналу в умовах воєнного стану. Розглянуто сутність, принципи та цілі управління персоналом, а також проаналізовано особливості управлінських підходів у кризових ситуаціях. Охарактеризовано механізми мотивації, адаптації та збереження кадрового потенціалу в умовах війни. На основі аналізу діяльності підприємства досліджено стан кадрової політики, структуру та чисельність персоналу, виявлено основні проблеми управління трудовими ресурсами в умовах воєнного часу.

Наукова новизна полягає в розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для формування ефективної системи менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та сталого розвитку.

Успішна адаптація підприємства до безпрецедентних викликів воєнного часу має ґрунтуватися на гармонійному та інтегрованому поєднанні кількох ключових елементів: стратегічного бачення майбутнього, активного впровадження інноваційних цифрових технологій, прояву людського й емпатичного підходу до потреб персоналу, а також застосування гнучких організаційних рішень. Цей комплексний підхід не лише дозволить підприємству зберегти стабільність і функціональність у період нинішньої кризи, а й закладе міцне, надійне підґрунтя для його стійкого розвитку, процвітання та відновлення у післявоєнний період, забезпечуючи його конкурентоспроможність і соціальну відповідальність.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть покращити ефективність управління персоналом в умовах воєнного

стану, забезпечити стабільність кадрового потенціалу та підвищити свою конкурентоспроможність. Зокрема, запропоновано вдосконалити менеджмент персоналу шляхом впровадження інтегрованих систем управління, орієнтованих на міжнародні стандарти, принципи гнучкості, адаптивності та сталого розвитку.

Ключові слова: менеджмент персоналу, воєнний стан, інтегрована система менеджменту, міжнародні стандарти, сталий розвиток, управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Сутність, принципи та цілі менеджменту персоналу	8
1.2. Особливості управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях	14
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності	22
2.2. Аналіз кадрової політики, структури та чисельності персоналу підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаціями, які відбуваються в системі управління трудовими ресурсами через надзвичайні обставини, викликані війною. Воєнний стан суттєво змінює умови функціонування підприємств, спричиняючи нестабільність економічного середовища, порушення логістичних зв'язків, релокацію бізнесу, зниження ділової активності, а також зростання соціальної напруги. У цих умовах саме ефективне управління персоналом стає критично важливим чинником збереження працездатності організації, підтримання її внутрішньої стабільності та забезпечення безперервності основних бізнес-процесів.

Науковці, які досліджували цю тематику: О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов, С. А. Надвиничний, М. М. Шкільняк, Д. Г. Шушпанов, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор, Л. І. Михайлова, Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Бєлоброва, О. В. Замула., І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська, Н. М. Буняк, Л. Черчик, Л. Стрижеус, Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль й ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів менеджменту персоналу організації в умовах воєнного стану. Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення таких завдань:

- розглянути сутність, принципи та цілі менеджменту персоналу;
- розкрити особливості управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу;
- надати загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності;

- проаналізувати кадрову політику, структуру та чисельність персоналу підприємства;
- оцінити ефективність менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження – процес управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і прикладні засади менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану.

Матеріали дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, внутрішня документація підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали вітчизняних і міжнародних організацій, наукові праці, що висвітлюють управління персоналом в умовах воєнного стану, електронні ресурси Інтернету, а також результати власних досліджень здобувача та проведені аналітичні розрахунки.

Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій для формування ефективної системи менеджменту персоналу в умовах воєнного стану, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та сталого розвитку.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на X Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 груд. 2024 р., м. Луцьк) [50].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність, принципи та цілі менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу доцільно розглядати в контексті трирівневої системи управління, де всі завдання мають реалізовуватись узгоджено, у взаємозв'язку між собою, як частини єдиного і безперервного управлінського процесу. На першому – базовому – рівні відбувається безпосереднє керівництво виконавчим персоналом. Завдання керівника полягає в тому, щоб доводити до працівників конкретні виробничі інструкції, забезпечувати їх необхідними матеріальними, технічними й інформаційними ресурсами, здійснювати оперативний контроль за виконанням поставлених завдань, дотриманням трудової дисципліни, а також вимог охорони праці та техніки безпеки [1, с. 280].

На другому рівні управління, що охоплює великі виробничі підрозділи, такі як цехи або філії підприємств, зосереджено розв'язання питань середньострокового й оперативного характеру. Зокрема, тут здійснюється планування виробничої діяльності, організація трудових процесів, регулювання системи оплати праці, а також забезпечення безперервності робочого процесу шляхом заміщення вакантних посад [2, с. 171].

На третьому, стратегічному рівні формується довгострокова концепція управління персоналом. На цьому етапі розробляється кадрова стратегія як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства. Визначається кадрова політика, встановлюються пріоритети щодо інвестування в людський капітал, приймаються ключові рішення щодо добору та заміщення керівних посад, визначаються напрями професійного розвитку персоналу.

Менеджмент персоналу – це багатогранне, комплексне явище, яке включає різноманітні функції, етапи реалізації й управлінські завдання. Його

сутність полягає у впливі суб'єкта управління (керівника чи управлінської структури) на об'єкт управління (персонал), що здійснюється через сукупність організаційно-управлінських дій.

Менеджмент персоналу – це комплексна система, елементами якої є головні шляхи, етапи, принципи, види та форми роботи з персоналом на підприємствах, в установах та організаціях [3, с. 284].

Цей вплив реалізується за допомогою методів управління, які поділяються на адміністративні (організаційно-розпорядчі) – накази, інструкції, розпорядження; економічні – матеріальне стимулювання, участь у прибутках; правові – регламентування трудових відносин відповідно до законодавства; соціально-психологічні – створення сприятливого клімату в колективі, формування корпоративної культури, мотивація.

Форма менеджменту персоналу – це, передусім, складний комунікативний процес, який охоплює взаємодію між управлінцем і працівником на всіх етапах службового циклу – від первинного відбору кадрів до періодичної оцінки результативності їхньої діяльності [4, с. 280].

Функціональна структура менеджменту персоналу передбачає розподіл завдань між учасниками управлінського процесу. Усі керівники незалежно від рівня виконують загальні функції, що зображено в додатку Д.

Специфічні функції менеджменту персоналу залежать від функціонального розподілу обов'язків між окремими структурними підрозділами та виконавцями організації. Вони включають добір, навчання, розвиток персоналу, управління кар'єрою, адаптацію й інші напрями кадрової роботи [5, с. 278].

Менеджмент персоналу – це не лише практична діяльність, а й науково обґрунтована сфера, що має свою теоретичну базу. Як наукова дисципліна вона є відносно молодою, хоча її концептуальні основи та теорії почали формуватися ще на початку ХХ ст. або навіть раніше. Тривалий час ці ідеї розвивалися в межах суміжних наукових напрямів, пов'язаних із виробничими процесами й функціонуванням переважно комерційних організацій [6, с. 180].

У різних країнах ця галузь науки формувалася залежно від домінуючих наукових підходів. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки менеджмент персоналу здебільшого розвивався під впливом поведінкових (біхевіористських) наук, що зумовило відповідну термінологію. У США цю дисципліну часто називають «організаційна поведінка» або «управління людськими ресурсами» (HR). Причому «організаційна поведінка» вважається ключовим елементом і складовою частиною ширшого поняття «управління людськими ресурсами» [7].

У Західній Європі наука про управління персоналом тісно пов'язана з економікою підприємства. Це зумовило поширення термінів «економіка персоналу» або «менеджмент персоналу» [8].

У сучасній практиці дедалі частіше вживається саме термін «управління людськими ресурсами» (HR). Його прихильники розглядають управління персоналом не як суто адміністративну функцію, спрямовану лише на забезпечення організації кадрами та регулювання взаємовідносин між наймачем і працівниками, а як стратегічно важливу діяльність.

До функцій HR-фахівців входить:

- прогнозування майбутніх потреб організації в персоналі;
- виявлення необхідних для компанії навичок, знань і здібностей;
- організація навчання та розвитку працівників через тренінги;
- формування ефективної системи оплати та компенсацій;
- розробка політики управління персоналом відповідно до трудового законодавства;
- посередництво у відносинах між працівниками та керівництвом [9].

Управління людськими ресурсами охоплює весь спектр діяльності, пов'язаної з людьми в організації, з головною метою – забезпечити компанію таким людським капіталом (компетентностями, вміннями, знаннями), який дозволяє досягати стратегічних цілей і сприяє сталому розвитку [10].

Принципи менеджменту персоналу – це основоположні правила, на яких базується ефективне керівництво людьми. Вони виступають умовою досягнення як поточних, так і стратегічних цілей організації, сприяють

формуванню збалансованої кадрової політики, оперативному прийняттю рішень і виявленню внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва [11]. Принципи менеджменту персоналу:

1. Планомірність – означає узгодженість і синхронізацію всіх етапів, дій та операцій у межах виробничого процесу з метою недопущення збоїв у ритмі роботи, мінімізації втрат робочого часу, ресурсів і збереження стабільної якості продукції чи послуг.

2. Економічна ефективність полягає у доцільному вкладенні коштів у розвиток працівників, фінансуванні заробітної плати й утриманні персоналу, з урахуванням їхньої продуктивності, окупності витрат і внеску в досягнення економічних результатів підприємства.

3. Системність передбачає застосування системного підходу до управління підприємством як цілісним соціальним утворенням, де всі структурні одиниці та працівники функціонують у взаємозв'язку та взаємодії.

4. Єдиноначальність – це чітке розмежування управлінських повноважень між керівниками та підрозділами на всіх рівнях ієрархії. Кожен працівник підпорядковується безпосередньо одному керівнику, що забезпечує відповідальність і дисципліну в управлінні.

5. Демократичність означає поєднання централізованого керівництва з участю працівників у процесах ухвалення рішень, формуванні кадрової стратегії та політики, а також у пошуку шляхів підвищення продуктивності та ефективності діяльності.

6. Економічна зацікавленість полягає у формуванні гнучкої, продуманої системи матеріального та нематеріального стимулювання, що мотивує працівників до максимальної самовіддачі у своїй роботі.

Менеджмент персоналу виконує ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку організації, оскільки його цілі орієнтовані як на досягнення стратегічних цілей підприємства, так і на забезпечення добробуту працівників, як наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Цілі менеджменту персоналу

Цілі	Характеристика
Підвищення ефективності функціонування організації	Оптимізація кадрового складу – формування команди з компетентних і мотивованих працівників, здатних забезпечити високу продуктивність.
	Розвиток потенціалу працівників – організація системи професійного навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою
	Раціональне використання трудових ресурсів – ефективне планування, розподіл обов'язків, впровадження гнучких графіків роботи.
	Удосконалення системи мотивації – створення стимулів, які підвищують залученість і продуктивність персоналу.
	Зниження плинності кадрів – формування комфортного середовища праці, що сприяє збереженню ключових працівників.
	Інноваційність у трудових процесах – упровадження нових підходів до організації праці та взаємодії в команді.
Поліпшення якості трудового життя персоналу	Забезпечення безпечних і комфортних умов праці – дотримання норм охорони праці, ергономіка робочого простору.
	Психологічний клімат у колективі – формування дружньої, підтримувальної атмосфери, запобігання конфліктам.
	Соціальні гарантії та підтримка – медичне страхування, пільги, гнучкі форми зайнятості, корпоративні програми підтримки.
	Рівні можливості та справедлива оцінка праці – прозорі системи атестації, просування по службі, відсутність дискримінації.
	Баланс між роботою і особистим життям – оптимальне навантаження, можливість відпочинку, віддалена або гібридна робота.

Примітка: розроблено автором на основі [12]

Однією з двох провідних цілей, які тісно пов'язані між собою і доповнюють одна одну, є підвищення ефективності функціонування організації (Додаток Д). Ця мета стосується загального результату діяльності підприємства, зокрема її економічних, виробничих, технологічних і соціальних аспектів [13, с. 192].

Загальна ефективність функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки грамотно побудована система управління персоналом, чи здатна вона підтримувати розвиток людського капіталу та адаптуватися до змін [14].

Друга ціль – поліпшення якості трудового життя персоналу. Якість трудового життя – це сукупність умов, що визначають ступінь задоволення працівника своєю професійною діяльністю, рівнем оплати, умовами праці та можливостями для особистісного зростання. Удосконалення трудового життя є важливою умовою для підвищення лояльності працівників, зростання їх

мотивації та збереження високого рівня продуктивності.

Ці дві цілі не існують ізольовано – навпаки, вони тісно переплітаються. Підвищення ефективності організації можливе лише за умови, коли працівники задоволені умовами своєї праці, мають мотивацію до роботи та відчують підтримку з боку роботодавця. У свою чергу, зростання результативності організації створює передумови для збільшення інвестицій у покращення якості трудового життя – наприклад, у вигляді кращої оплати, умов праці або соціального захисту [15, с. 210].

Засоби менеджменту персоналу – це комплекс інструментів, що використовуються для ефективного управління працівниками в умовах спільної праці. Вони охоплюють інтелектуальні ресурси, кваліфікацію й управлінські навички осіб, що здійснюють менеджмент персоналу; фінансові можливості підприємства; матеріально-технічне забезпечення робочих місць і офісних приміщень; нормативно-правову базу; інформаційне забезпечення, зокрема використання сучасних інформаційних систем і технологій у сфері управління персоналом [16, с. 200].

Для реалізації цієї ролі суб'єкти менеджменту персоналу повинні підтримувати тісні організаційні й інформаційні зв'язки з усіма структурними частинами підприємства, забезпечуючи їх кадрами та контролюючи відповідальність за кадрові процеси.

Якість трудового життя персоналу визначається за низкою ключових показників і критеріїв, серед яких: рівень фактичних доходів працівників та їх динаміка у часі; наявність гарантій стабільного працевлаштування та збереження робочого місця; умови, в яких відбувається трудова діяльність; змістовність і насиченість самого процесу праці; рівень організації побутового обслуговування та доступ до медичних послуг безпосередньо на підприємстві [17, с. 504].

Об'єкт управління персоналом охоплює всю організацію як єдину систему, усі її структурні одиниці – незалежно від кількості рівнів управління, а також первинні колективи та кожного окремого працівника, незалежно від

займаної посади чи статусу.

Суб'єкти управління персоналом – це керівники всіх рівнів (лінійні та функціональні), а також працівники структурних і функціональних підрозділів, які надають управлінському апарату необхідну інформацію для прийняття рішень або здійснюють допоміжні (сервісні) функції у сфері управління персоналом [18, с. 496].

1.2. Особливості управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях

Персонал організації – це сукупність усіх осіб, які беруть участь у її діяльності, включаючи найманих працівників, а також власників і акціонерів, що виконують певну роботу. Саме поняття «персонал» є найбільш вдалим і доцільним для застосування на рівні всієї організації [19].

Персонал поділяється на дві ключові категорії: управлінський і виробничий. Управлінський персонал – це ті працівники, чия діяльність пов'язана з реалізацією управлінських функцій.

До нього належать лінійні керівники – посадові особи, які здійснюють оперативне керівництво, координують виробничі процеси, розпоряджаються ресурсами, приймають ключові рішення та відповідають за досягнення поставлених цілей. Вони очолюють окремі структурні підрозділи, такі як фірми, філії, цехи, відділи, бюро тощо. Лінійні керівники організують діяльність підлеглих і приймають управлінські рішення в межах своєї компетенції.

Функціональні керівники – це спеціалісти, які забезпечують ефективну діяльність лінійного керівництва, надаючи їм обґрунтовані рекомендації. До них відносяться керівники спеціалізованих підрозділів, наприклад, головні інженери, начальники відділів кадрів, економічного планування тощо. Хоча вони мають певні управлінські обов'язки у своїх службах, їхня основна роль – підтримка основного управління [20].

Сукупність лінійних і функціональних керівників, а також головних спеціалістів, формує адміністративний апарат організації. Фахівці, які не є частиною адміністрації, але виконують важливі функції з аналітики, проєктування, впровадження інновацій і вирішення окремих завдань. Це можуть бути інженери, економісти, технологи, психологи тощо. Вони не мають права приймати управлінські рішення або виступати від імені організації.

Допоміжний управлінський персонал – службовці, які технічно забезпечують діяльність управлінського апарату. До їхніх функцій належить друкарська, архівна робота, обслуговування комп'ютерної техніки, ведення документації, виконання секретарських обов'язків тощо. Вони відповідають за збір, обробку та передачу управлінської інформації [21].

Виробничий персонал – це безпосередні виконавці, які створюють продукцію або надають послуги, втілюючи управлінські рішення в практичну діяльність. Основний виробничий персонал – працівники, які прямо залучені до основного виробничого процесу: робітники, молодші спеціалісти, техніки та інженери.

Допоміжний виробничий персонал – ті, хто забезпечує функціонування основного виробництва. Технічний персонал – кур'ери, комірники тощо, які виконують логістичні й обслуговуючі функції. Обслуговуючий персонал – слюсарі, сантехніки, прибиральниці, гардеробники, водії й інші працівники, що здійснюють господарське обслуговування приміщень і території, транспортне забезпечення, охорону, соціально-побутові послуги, тощо [22].

До складу персоналу організації входять постійні, сезонні й тимчасові працівники. Крім того, в установі можуть проходити практику або стажування учні, студенти, фахівці з інших організацій. Проте, незважаючи на тимчасове перебування в колективі, ці особи не вважаються повноцінними працівниками й не входять до структури персоналу – хоча організація все одно зобов'язана оформити їхнє перебування відповідно до чинного законодавства.

Упродовж останніх років усе більше українських підприємств опиняються у складному фінансово-економічному становищі, наближаючись до

межі банкрутства. До цього призводять такі чинники, як суттєве переорієнтування на інші зовнішні ринки збуту, недосконала податкова політика, неефективне митне регулювання, зростання впливу монополій на внутрішніх ринках, а також високий рівень корупції [23, с. 73–78].

У зв'язку з цим надзвичайно актуальним стає питання виведення підприємств із кризового або передкризового стану. Основна мета створення системи антикризового управління саме й полягає у забезпеченні такого виходу та стабілізації роботи підприємства.

Антикризове управління можна охарактеризувати як специфічно організовану систему менеджменту, орієнтовану на раннє виявлення загрозової ситуації, своєчасну діагностику потенційної кризи та впровадження дієвих механізмів її подолання. Така система передбачає ліквідацію вже наявних проблем і запобігання новим труднощам шляхом розробки і реалізації стратегічного плану дій з використанням інструментів сучасного управління, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості управління персоналом у кризових і надзвичайних ситуаціях

№	Особливості	Характеристика
1	2	3
1	Оперативність прийняття рішень	У кризових ситуаціях час стає критичним ресурсом. Менеджери з персоналу мають швидко адаптувати кадрові стратегії до нових умов. Рішення щодо переміщення персоналу, змін графіків роботи, форм комунікації мають прийматися без затримок.
2	Гнучкість організаційної структури	Необхідне тимчасове або постійне перепрофілювання персоналу, зміна посадових обов'язків, об'єднання відділів або введення антикризових команд. Часто потрібне впровадження нових режимів роботи: дистанційна праця, зміни тривалості робочого часу, ротація кадрів.
3	Фокус на збереження ключових кадрів	В умовах нестабільності особливу увагу приділяють утриманню найцінніших працівників (фахівців, управлінців, експертів), від яких залежить стабільність і життєздатність організації. Можливе запровадження програм лояльності, психологічної підтримки, часткової компенсації втрат.
4	Кризова комунікація	Важливо забезпечити прозору, регулярну й чесну комунікацію з працівниками. Працівники повинні бути поінформовані про поточний стан справ, можливі зміни та заходи безпеки. Це знижує паніку, чутки, підвищує довіру до керівництва.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
5	Підтримка психологічної стійкості персоналу	У кризовий період зростає емоційна напруга, страхи за роботу, здоров'я, безпеку. Доцільно організовувати психологічну допомогу, тренінги з управління стресом, менторську підтримку.
6	Оптимізація витрат на персонал	У разі фінансової кризи проводиться перегляд витрат: замороження премій, скорочення персоналу, відпустки за власний рахунок. Важливо проводити ці дії в правовому полі й з мінімальним негативним соціальним ефектом.
7	Акцент на безпеку	У надзвичайних ситуаціях пріоритетом є збереження життя та здоров'я персоналу. Забезпечення засобами індивідуального захисту, дотримання правил евакуації, організація безпечних умов праці – першочергові завдання.
8	Планування дій на випадок надзвичайної ситуації	Доцільно мати заздалегідь розроблені антикризові кадрові стратегії: сценарії мобілізації персоналу, резервні списки, плани дій під час евакуації, списки критичних посад.
9	Посилення ролі HR як стратегічного партнера	HR-менеджери беруть активну участь у формуванні антикризової політики, забезпечують управлінців інформацією про кадровий потенціал і ризику.
10	Підтримка інновацій і навчання	Необхідність швидкого освоєння нових технологій (наприклад, онлайн-інструментів) зумовлює активізацію процесу дистанційного навчання. Гнучке навчання стає ключовим фактором адаптації до нових умов.

Примітка: розроблено автором на основі [25]

У період кризи пріоритетом для керівництва підприємства є скорочення виробничих витрат, зокрема собівартості продукції. Тому необхідним є ретельний аналіз змін у структурі собівартості на українських підприємствах.

Витрати на матеріали залишаються основною статтею витрат у виробничому процесі. Однак останнім часом спостерігається також тенденція до зростання частки витрат на оплату праці, що позначається на зменшенні витрат за іншими статтями. Зважаючи на збільшення значущості фонду оплати праці, антикризовим командам вкрай важливо уникати безконтрольного скорочення цієї категорії витрат [24, с. 174–181].

Проте на практиці багато керівників, прагнучи зменшити фінансовий тиск, вдаються до зниження чисельності працівників, розраховуючи таким чином зменшити витрати на персонал. Такі дії є занадто жорсткими й несуть низку негативних наслідків: зростання безробіття, погіршення репутації підприємства

як роботодавця, а також уповільнення виробничих процесів, що в умовах кризи може бути критичним.

Зменшення заробітної плати також є недопустимим заходом, оскільки рівень зростання номінальних доходів значно відстає від темпів інфляції, що знижує реальний дохід працівників і, відповідно, їхній добробут.

Упродовж останніх років усе більше українських підприємств опиняються у складному фінансово-економічному становищі, наближаючись до межі банкрутства. До цього призводять такі чинники як суттєве переорієнтування на інші зовнішні ринки збуту, недосконала податкова політика, неефективне митне регулювання, зростання впливу монополій на внутрішніх ринках, а також високий рівень корупції.

Антикризове управління можна охарактеризувати як специфічно організовану систему менеджменту, орієнтовану на раннє виявлення загрозливої ситуації, своєчасну діагностику потенційної кризи та впровадження дієвих механізмів її подолання. Така система передбачає ліквідацію вже наявних проблем і запобігання новим труднощам шляхом розробки та реалізації стратегічного плану дій із використанням інструментів сучасного управління [26].

Конфлікти в межах компанії становлять серйозну загрозу для її ефективної діяльності, особливо в умовах кризи. Вони не лише деструктивно впливають на організаційну структуру, а й спричиняють психологічні та соціальні труднощі в колективі, що негативно позначається на командній згуртованості, якості виконання завдань і цілісності команди.

Для запобігання таким ситуаціям керівники, відповідальні за окремі напрями діяльності, повинні активно підтримувати сприятливу атмосферу в колективі, а вищий менеджмент має подбати про створення належних умов праці та забезпечення справедливої винагороди для всіх працівників. Додатково, підвищення рівня поінформованості персоналу щодо економічних і соціальних аспектів функціонування компанії може суттєво знизити ризик виникнення конфліктів [28].

Під час реалізації антикризових заходів на підприємстві особливу увагу слід приділяти мінімізації опору змінам, оскільки саме він часто перешкоджає ефективному впровадженню нововведень. Для досягнення успіху в цьому напрямі важливо забезпечити розуміння та підтримку з боку працівників щодо управлінських рішень, як стратегічного, так і тактичного характеру, що спрямовані на подолання кризи.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу

Для аналізу та оцінки ефективності менеджменту персоналу в сучасних умовах використовують різноманітні методичні підходи. Зокрема, поширеними є бенчмаркінг, порівняння з галузевими стандартами, а також використання індикаторів ефективності (KPI) для різних категорій працівників. Значну роль відіграють також методи самооцінки персоналу, оцінка компетенцій та аналіз виконання індивідуальних і командних завдань. Такі інструменти дозволяють не лише вимірювати результати, а й оперативно реагувати на виявлені недоліки у процесах управління.

Для забезпечення комплексного підходу до оцінки ефективності менеджменту персоналу важливо враховувати не лише кількісні, але й якісні показники. Це включає аналіз організаційної культури, рівня задоволеності працівників, їхньої лояльності до компанії та готовності до змін. Використання опитувань, інтерв'ю та фокус-груп дозволяє отримати глибше розуміння внутрішніх процесів і виявити приховані проблеми, які можуть впливати на продуктивність. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції та конкурентне середовище, що можуть впливати на ефективність управління персоналом. Інтеграція цих аспектів у загальну систему оцінки допомагає створити більш адаптивну та стійку організацію.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на результативність і загальний успіх організації. Вона підвищує залученість працівників, сприяє їх розвитку й утриманню. Для ефективного стимулювання важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні заохочення, створюючи сприятливе робоче середовище.

Високомотивовані співробітники активно включаються у робочі процеси, ініціюють зміни й досягають високих результатів. Тому побудова дієвої системи мотивації є необхідною умовою успішної діяльності та стабільного розвитку підприємства.

У період воєнних дій організації стикаються з безпрецедентними викликами щодо забезпечення стабільності персоналу, підтримки його ефективності та морального стану. Тому особливої актуальності набуває формування ефективної системи мотивації, адаптації й утримання кадрів.

Мотивація персоналу в таких умовах має базуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на нематеріальних чинниках – соціальній підтримці, визнанні внеску працівників, забезпеченні безпеки праці, комунікаційній прозорості. Класичні теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу чи двофакторна модель Герцберга, доповнюються підходами, що враховують специфіку кризових і стресових ситуацій. Зокрема, сучасні дослідження акцентують увагу на ролі колективної мотивації, солідарності та відчуття місії в умовах суспільної загрози [30, с. 35–42].

Основні проблеми, які впливають на мотивацію в кризовий період:

1. Психоемоційна напруга – загроза безпеці, невизначеність, втрати чи постійна тривога знижують мотивацію до праці.

2. Питання безпеки й охорони здоров'я – першочерговим завданням стає забезпечення фізичного захисту працівників: від дотримання санітарних норм до евакуаційних заходів у зоні бойових дій.

3. Потреба в гнучкості – масове поширення віддаленої роботи під час пандемії та воєнного стану вимагає гнучких графіків, адаптації завдань до можливостей працівників [31].

Методи підвищення мотивації в екстремальних умовах передбачають впровадження комплексу дій, спрямованих на збереження психологічної рівноваги працівників, забезпечення їхньої безпеки, а також адаптацію умов праці до нової реальності.

Одним із ключових напрямів є психологічна підтримка, яка включає проведення консультацій з фахівцями, організацію онлайн-тренінгів із саморегуляції та створення внутрішніх груп підтримки (додаток Е).

В умовах невизначеності та ризиків доцільним є запровадження гнучких форматів роботи: дистанційного виконання завдань, змінних графіків, а також адаптації робочого навантаження відповідно до конкретної ситуації [32].

Мотиваційні інструменти повинні включати як матеріальні (гідна оплата праці, бонуси, надбавки), так і нематеріальні стимули (визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень).

Організаційні кроки щодо реалізації мотиваційної політики в умовах кризи мають починатися з оцінки реального стану персоналу. Це передбачає збирання зворотного зв'язку для виявлення емоційного стану, потреб і труднощів працівників. На основі отриманих даних розробляються адаптовані мотиваційні програми, які враховують зростання психологічного навантаження та ризику для безпеки. Завершальним компонентом виступає постійний моніторинг ефективності запроваджених заходів із метою своєчасного коригування мотиваційної стратегії відповідно до динаміки зовнішніх обставин і внутрішніх потреб колективу [33, с. 265–269].

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства проводиться за допомогою різних показників, таких як плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу та показники продуктивності праці.

Отже, у військовий період ефективне управління трудовими ресурсами вимагає поєднання класичних теоретичних положень із сучасними підходами до кризового менеджменту, адаптивного лідерства та емоційної стійкості.

Підприємство здійснює як роздрібну, так і оптову торгівлю, бере участь у заготівельній діяльності, що дає йому змогу забезпечувати ефективну присутність на продовольчому ринку Рівненської області та виконувати важливу соціально-економічну функцію у сфері кооперативної торгівлі.

Конкуренти *****
*****_*****_*****
підприємства (*****) можуть бути як місцевими, так і регіональними гравцями, які мають подібну або конкурентну продукцію. З огляду на сферу діяльності підприємства, конкурентами можуть бути як інші виробничі, заготівельні, так і торгові підприємства.

Конкуренти у сфері заготівлі сировини – це фермерські господарства й аграрні підприємства в Рівненській області. Місцеві фермери прямо постачають сільськогосподарську сировину (зерно, овочі, молоко, м'ясо) для переробки чи реалізації безпосередньо через інші канали, такі як регіональні оптові ринки. Прикладом можуть бути сільськогосподарські підприємства «Мрія» та «Вінницький аграрний холдинг», що працюють в аналогічних напрямках і постачають продукцію для переробки та подальшої торгівлі.

Такі підприємства, як «Агро-Партнер» або «Еко-Лан», виступають конкурентами на ринку закупівлі сільгосппродукції для переробки, оскільки також займаються заготівлею та реалізацією аграрної продукції [34].

Здолбунівський молочний комбінат, який займається переробкою молока й іншої сільськогосподарської сировини, є прямим конкурентом у галузі молочної продукції. Рівненський м'ясокомбінат і «Інтерфуд» можуть бути конкурентами у виробництві м'ясних і харчових продуктів, що займаються переробкою сировини та пропонують аналогічну продукцію на ринку.

«Здолбунівський хлібокомбінат» – виробляє хліб і хлібобулочні вироби, що можуть бути схожими за асортиментом з деякими продуктами, які випускає ЗВЗТП. Місцеві виробники упаковки або підприємства побутової хімії, які можуть конкурувати за виробництво відповідних товарів для споживачів, включаючи упаковку для харчових продуктів.

Мережі супермаркетів, такі як «АТБ», «Сільпо», «Новус», що мають

представництва в Рівному і навколо нього, можуть бути серйозними конкурентами в сфері роздрібної торгівлі товарами, які закупає ЗВЗТП. Також важливими конкурентами є місцеві магазини, що спеціалізуються на продажу сільськогосподарської продукції, як наприклад «Рівненський торговий дім» або місцеві ринки.

Торгові компанії «Мегаопт» і «Оптторг», які займаються дистрибуцією сільськогосподарської продукції та харчових товарів у великих обсягах, можуть бути конкурентами при закупівлі чи постачанні на ринок товарів і сировини.

Таким чином, місцеві конкуренти для ***** можуть бути як у межах Рівненської області, так і на рівні всієї України. Це підприємства, що працюють у схожих галузях – від агропереробки до роздрібної торгівлі та послуг. Визначення основних конкурентів дозволяє розробити стратегії для ефективної конкуренції на ринку, зокрема через покращення якості, автоматизацію виробництва, гнучкість у роботі з клієнтами й інноваційні підходи до розвитку.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ***** підприємства за 2022–2024 рр. у табл. 2.1 свідчить про певні тенденції та зміни в ефективності функціонування підприємства в умовах ринку.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності *****

***** підприємства за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	847,4	847,4	847,4	0	0	0,00	0,00
Обсяг товарної продукції, тис. грн	757,8	595,0	425,9	-331,9	-169,1	-43,80	-28,42
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	13860,1	18312,7	25772,9	11912,8	7460,2	85,95	40,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13812,3	18256,7	25703,4	11891,1	7446,7	86,09	40,79

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн	47,8	56	69,5	21,7	13,5	45,40	24,11
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	39,2	45,9	57	17,8	11,1	45,41	24,18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	30	31	-1	1	-3,13	3,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	75,4	90,9	107,7	32,3	16,8	42,84	18,48
Фондовіддача, грн	8880	10460	11700	2820	1240	31,76	11,85
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8600	10200	12500	3900	2300	45,35	22,55
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1560,1	1751,2	2202,95	642,85	451,75	41,21	25,80
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	65,1	144,35	182,1	117	37,75	179,72	26,15
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	433,13	610,42	831,38	398,25	220,96	91,95	36,20
Рентабельність власного капіталу, %	4,63	5,42	6,73	2,1	1,31	x	x
Рентабельність основної діяльності, %	0,35	0,31	0,27	-0,08	-0,04	x	x
Рентабельність підприємства, %	0,28	0,25	0,22	-0,06	-0,03	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2178,4	1124,3	114	-2064,4	-	-94,77	-89,86
Кредиторська заборгованість, тис. грн	3167,4	2514,6	1689,4	-1478	1010,3	-46,66	-32,82

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В

Власний капітал підприємства залишився стабільним на рівні 847,4 тис. грн протягом усіх трьох років. Це означає, що підприємство не змінювало обсяг власного капіталу, що може бути сигналом до того, що компанія не здійснювала значних інвестицій у свою діяльність або не намагалася розширювати власний капітал для фінансування своїх потреб.

Обсяг товарної продукції за цей період зменшився. У 2022 р. він складав 757,8 тис. грн, у 2023 р. – 595,0 тис. грн, а в 2024 р. – 425,9 тис. грн. Це падіння на 43,8 %, порівняно з 2022 р., і на 28,42 %, порівняно з 2023 р., свідчить про скорочення виробництва та можливе зниження попиту на продукцію

підприємства. Причинами цього можуть бути зміни в економічних умовах, зниження попиту на продукцію через конкуренцію або погіршення якості продукції, а також економічні та соціальні фактори, такі як збільшення вартості ресурсів чи проблеми з постачанням.

Виручка від реалізації валової продукції показала позитивну динаміку. У 2022 р. цей показник становив 13 860,1 тис. грн, у 2023 р. – 18 312,7 тис. грн, а в 2024 р. – 25 772,9 тис. грн. Це збільшення на 85,95 %, порівняно з 2022 р., і на 40,74 %, порівняно з 2023 р., свідчить про зростання обсягу продажів, що може бути результатом підвищення попиту або зростання цін на продукцію. Однак, з огляду на скорочення обсягу товарної продукції, це зростання виручки може бути досягнуте завдяки збільшенню цін або розширенню асортименту.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 86,09 %, порівняно з 2022 р., і на 40,79 %, порівняно з 2023 р., що в основному пояснюється зростанням витрат на виробництво, зокрема на сировину, енергію та робочу силу. Це зростання собівартості не пропорційно відповідає зростанню виручки, що може вплинути на рівень рентабельності підприємства.

Валовий прибуток підприємства зріс з 47,8 тис. грн у 2022 р. до 69,5 тис. грн у 2024 р. Зростання валового прибутку на 45,40 %, порівняно з 2022 р., і на 24,11 %, порівняно з 2023 р., може свідчити про покращення ефективності виробництва або скорочення витрат на реалізацію продукції.

Чистий прибуток підприємства збільшився з 39,2 тис. грн у 2022 р. до 57 тис. грн у 2024 р. Це зростання на 45,41 %, порівняно з 2022 р., і на 24,18 %, порівняно з 2023 р., свідчить про ефективніше управління витратами та фінансами, а також підвищення ефективності в умовах зростання виручки.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась з 32 осіб у 2022 р. до 31 особи у 2024 р. Відбулося зменшення на 3,13 %, порівняно з 2022 р., але невелике зростання на 3,33 % у 2024 р., порівняно з 2023 р. Це може свідчити про оптимізацію персоналу або зниження потреби в працівниках через впровадження технологічних змін або скорочення виробництва.

Фонд оплати праці збільшився на 42,84 %, порівняно з 2022 р., і на

18,48 %, порівняно з 2023 р. Це зростання може бути наслідком підвищення заробітної плати працівників, що свідчить про зростання витрат на персонал, проте це може бути частиною стратегії підтримки мотивації та підвищення продуктивності праці.

Середньомісячна заробітна плата працівника збільшилася з 8 600 грн у 2022 р. до 12 500 грн у 2024 р. Відбулося збільшення на 45,35 %, порівняно з 2022 р., і на 22,55 %, порівняно з 2023 р., що може свідчити про бажання підприємства зберегти кваліфікованих працівників, зокрема в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Продуктивність праці за цей період зросла з 433,13 тис. грн на особу в 2022 р. до 831,38 тис. грн на особу в 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили на підприємстві.

Рентабельність власного капіталу зросла з 4,63 % у 2022 р. до 6,73 % у 2024 р. Це свідчить про ефективніше використання власних коштів підприємства для отримання прибутку. Водночас рентабельність основної діяльності та рентабельність підприємства мають негативну тенденцію до зниження, що свідчить про зростання витрат або зниження прибутковості основної діяльності.

Дебіторська заборгованість значно зменшилася з 2178,4 тис. грн у 2022 р. до 114 тис. грн у 2024 р., що є позитивним фактором, оскільки це свідчить про покращення фінансового стану підприємства та кращу управлінську практику щодо збору боргів.

Кредиторська заборгованість зменшилась з 3167,4 тис. грн у 2022 р. до 1689,4 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про зменшення боргових зобов'язань перед постачальниками й іншими контрагентами, що є позитивною тенденцією для покращення ліквідності підприємства.

У цілому, підприємство демонструє позитивні тенденції щодо виручки, прибутку, продуктивності праці, а також управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Однак зменшення обсягу товарної продукції та зниження рентабельності основної діяльності вказують на проблеми в основній

бізнес-діяльності та необхідність покращення ефективності управління витратами.

Аналіз показників фінансових результатів за 2022–2024 рр. підприємства у табл. 2.2 вказує на позитивні тенденції, але також є кілька аспектів, які варто врахувати. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 11912,8 тис. грн у 2024 р., порівняно з 2022 р., що становить відносно збільшення на 85,95 %. Це свідчить про зростання обсягів реалізації, що може бути результатом розширення ринку, збільшення кількості клієнтів або вдосконалення маркетингових стратегій. У порівнянні з 2023 р., зростання склало 40,74 %, що також є значним, але не таким високим, як за попередній період.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13860,1	18312,7	25772,9	11912,8	7460,2	85,95	40,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13812,3	18256,7	25703,4	11891,1	7446,7	86,09	40,79
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	47,8	56	69,5	21,7	13,5	45,40	24,11
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	47,8	56	69,5	21,7	13,5	45,40	24,11
Податок на прибуток, тис. грн.	8,6	10,1	12,5	3,9	2,4	45,35	23,76
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток), тис. грн.	39,2	45,9	57	17,8	11,1	45,41	24,18

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В

Собівартість реалізованої продукції також показала значне збільшення, але в межах схожих відсоткових значень: збільшення на 11891,1 тис. грн або

зменшення з 0,95 у 2022 р. до 0,42 у 2024 р., що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Це значення нижче нормативного показника (>1), що вказує на проблеми з ліквідністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знижується з 0,71 у 2022 р. до 0,17 у 2024 р., що свідчить про погіршення можливості покриття короткострокових зобов'язань без урахування запасів. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє незначне зростання протягом аналізованих років, від 0,03 у 2022 р. до 0,10 у 2024 р., хоча ці значення все ще залишаються низькими, що вказує на недостатність ліквідних коштів для покриття негайних зобов'язань.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показує деяке покращення за кілька років. Коефіцієнт платоспроможності збільшився з 0,30 у 2022 р. до 0,85 у 2024 р., що свідчить про покращення здатності підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансування у 2023 р. перевищив нормативне значення (1,8), що свідчить про надмірну залежність від позикових коштів. Однак у 2024 р. цей коефіцієнт знизився до 0,46, що є позитивним сигналом про зменшення фінансового ризику. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами збільшився з 0,45 у 2022 р. до 2,02 у 2024 р., що свідчить про зростання частки власних оборотних засобів у загальних активах. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, хоча й коливається, в 2024 р. залишився на рівні 0,20, що вказує на деяке обмеження в маневруванні власними засобами.

Ділова активність підприємства значно покращилася, оскільки коефіцієнти оборотності активів, основних засобів і власного капіталу зростають протягом усіх років. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,26 у 2022 р. до 8,27 у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання активів для генерування доходу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів також має стабільне зростання (з 9,2 у 2022 р. до 10,7 у 2024 р.), що вказує на ефективне використання

управління трудовими відносинами.

Процес залучення та відбору кваліфікованих працівників включає залучення фахівців у таких сферах, як торгівля, бухгалтерія, менеджмент й ін. Ефективна система мотивації допомагає утримувати висококваліфікованих працівників і включає бонуси, премії, соціальні пакети та кар'єрне зростання. Важливим аспектом є також створення позитивного клімату в колективі, вирішення трудових спорів і забезпечення законних прав працівників [36, с. 67].

Структура персоналу підприємства визначається його організаційною схемою та відображає розподіл обов'язків серед працівників (додаток К).

Для підприємства, яке займається роздрібною й оптовою торгівлею, а також іншими видами діяльності, типовою структурою можуть бути адміністрація (керівники вищого рівня, управлінці), фінансовий відділ (бухгалтери, фінансові менеджери), відділ продажу та маркетингу (співробітники, які займаються прямими продажами, просуванням продукції), логістика та постачання (відповідальні за організацію поставок товарів, транспортування), торгівельний персонал (працівники, які безпосередньо здійснюють роздрібний продаж товарів) та інші відділи (відділ кадрів, юридичний відділ, відділ обслуговування клієнтів).

Чисельність персоналу підприємства залежить від кількості торгових точок, обсягів оптової та роздрібної торгівлі, масштабів виробничих або заготівельних операцій. Зазвичай чисельність персоналу може варіюватися від кількох десятків до сотень співробітників, залежно від розміру підприємства та обсягів його діяльності. У деяких випадках можуть бути сезонні коливання чисельності, наприклад, у пік сезону зростає потреба в торговому персоналі або логістах для обробки замовлень [38, с. 71–88].

Для покращення кадрової політики підприємству можна запропонувати такі кроки:

1. Підвищення кваліфікації персоналу через регулярні тренінги та курси.
2. Покращення умов праці для зниження рівня плинності кадрів.
3. Вдосконалення системи мотивації для підтримки високої

продуктивності та розробки чіткої системи оцінки результативності праці.

Ці заходи допоможуть підприємству досягти високих результатів і забезпечити стабільний розвиток [39].

У період з 2022 по 2024 рр. на підприємстві ***** спостерігаються певні зміни у кадровому складі. Загальна чисельність працівників у 2022 р. становила 44 особи, у 2023 р. зросла до 46, а в 2024 р. знову зменшилася до 43 працівників. Основну частину персоналу складають робітники (від 37 до 41 особи), у тому числі продавці (від 32 до 35 осіб), що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу кадрів на *****
***** підприємстві упродовж 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Всього працівників	44	46	43	-1	-3	-2	-6
Професіонали, фахівці	6	5	5	-1	0	-16	0
Технічні службовці	1	0	0	-1	0	-100	0
Робітники	37	41	38	1	-3	2	-7
У т. ч. продавці	32	35	34	2	-1	6	-2
Освіта: початковий рівень (тех.)	16	17	16	0	-1	0	-5
Освіта: перший рівень	1	1	1	0	0	0	0
Освіта: другий рівень	5	3	3	-2	0	-40	0
Освіта: професійно-технічна	21	23	24	3	1	14	4

Примітка: розраховано за даними додатків А, Б, В

Структура за категоріями залишається відносно стабільною. Професіоналів і фахівців у 2022 р. було 6, у наступні роки – по 5. Технічні службовці були лише у 2022 р. (1 особа), у 2023 і 2024 рр. – відсутні. Це може свідчити про оптимізацію чи зміну підходів до виконання технічних функцій на підприємстві.

Щодо рівнів освіти, більшість працівників мають професійно-технічну освіту, і цей показник поступово зростав: з 21 у 2022 р. до 24 у 2024 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про підвищення професійного рівня кадрів

на підприємстві. Кількість працівників із початковим рівнем освіти залишалася стабільною (16–17 осіб). Кількість працівників із першим (бакалаврським) рівнем освіти протягом усіх трьох років становила 1 особу, а з другим (магістерським) рівнем – зменшилася з 5 у 2022 до 3 у 2023–2024 рр.

Загалом, підприємство характеризується відносною стабільністю складу кадрів, із незначними коливаннями чисельності працівників та структурними змінами. Позитивною тенденцією є поступове зростання частки працівників із професійно-технічною освітою. Це сприяє підвищенню якості трудових ресурсів і може позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства в майбутньому.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану

Оцінка ефективності менеджменту персоналу є важливою складовою управління організацією. Для цього використовують різні методи, серед яких кількісні й якісні підходи. Кількісні методи базуються на аналізі продуктивності праці, плинності кадрів, виконанні планів та фінансових показників. Якісні методи включають експертні оцінки, анкетування, співбесіди та моніторинг задоволеності працівників, що дозволяє глибше зрозуміти мотивацію персоналу та виявити організаційні проблеми.

Рух кадрів на *****_*****_***** підприємстві (табл. 2.4) показує, що в 2023 р. на підприємстві спостерігався найбільший відтік працівників (8 вибуло), що може бути пов'язано з реорганізацією, зміною умов праці чи іншими зовнішніми чинниками. Водночас у 2022 та 2024 рр. кількість прийнятих і вибулих працівників була меншою (прийнято: 5 і 2, вибуло: 4 і 5 відповідно).

Застосування комплексної оцінки вчасно реагувати на виклики, що виникають. Особливо це актуально в умовах дозволяє отримати об'єктивну

картину стану управління персоналом і змін, коли підприємство змушене перебудувати робочі процеси чи адаптуватися до нових реалій. [41].

Таблиця 2.4

Динаміка руху кадрів на *****_*****_*****_*****
підприємстві упродовж 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Прийнято всього	5	5	2	-3	-3	-60	-60
Вибуло всього	4	8	5	1	-3	25	-37.5

Примітка: розраховано за даними додатків А, Б, В

Не всі компанії здатні повністю перейти на дистанційне управління. Деякі види діяльності все ще потребують фізичної присутності на місці та забезпечення виробничих процесів. Через військові дії деякі підприємства змушені були евакуюватися з районів бойових дій і перенести свої операції в нові регіони країни, що змусило їх адаптуватися до незнайомих конкурентних умов та інтегруватися в бізнес-середовище, яке сформувалося за роки в цих регіонах.

Тому механізми управління персоналом в умовах воєнного стану значно змінюються і набувають індивідуального характеру, що ускладнює застосування універсальних «шаблонів». Крім того, економічні умови ведення бізнесу також зазнають змін: знижується купівельна спроможність споживачів, зростають вимоги до кредитування, збільшується частка неплатежів за укладеними договорами, що, своєю чергою, збільшує дебіторську заборгованість. Усе це негативно впливає на ефективність діяльності більшості підприємств, що призводить до погіршення їх результативності й ефективності. За таких умов управління персоналом відходить на другий план порівняно з важливістю «виживання» бізнесу. Проте така ситуація може призвести до втрати бізнесу в довгостроковій перспективі через втрату кваліфікованих кадрів [42].

В умовах воєнного стану бізнес зіткнувся з низкою критичних викликів,

серед яких найбільш гостро проявилися операційні та кадрові проблеми. До ключових операційних труднощів, що суттєво вплинули на поточну діяльність підприємств, можна віднести втрату постачальників, перебої в логістиці, нестачу обігових коштів, падіння попиту, а також пошкодження або знищення матеріальних активів.

Що стосується кадрової сфери, то тут спостерігається серйозний дефіцит трудових ресурсів через масовий виїзд населення за кордон, особливо осіб працездатного віку. Крім того, спостерігається зростання плинності кадрів, прояви соціального відчуження, випадки дискримінації в колективах та загальне зниження рівня мотивації працівників [43].

У результаті підприємства опинилися в ситуації, коли зовнішні зміни почали впливати не лише на продуктивність персоналу, їхнє бажання працювати та психологічний комфорт, а й на умови працевлаштування загалом. Наслідки цих викликів безпосередньо відобразилися на кадровій політиці організацій – зниження обсягів виробництва та зменшення кількості замовлень змусили багато підприємств вдаватися до скорочення штату.

Отже, однією з основних проблем є значні втрати серед працівників. Багато співробітників підлягають мобілізації, що призводить до значного скорочення кількості кадрів. Додатково, частина персоналу залишає підприємство через страх перед війною або через бажання емігрувати, що ще більше погіршує ситуацію. Внаслідок цього підприємство стикається з дефіцитом робочої сили, що ускладнює виконання виробничих завдань.

Морально-психологічний стан працівників також є великою проблемою. Усі працівники перебувають у стані постійної тривоги, стресу та невизначеності, що негативно впливає на їх працездатність. В умовах воєнного стану, коли майбутнє виглядає непередбачуваним, мотивація працівників значно знижується. Це створює серйозні труднощі у забезпеченні ефективної роботи підприємства та виконанні всіх планових завдань [44, с. 95–103].

Ще однією проблемою є порушення звичних робочих процесів. Через

обмеження та зміни, викликані воєнним станом, підприємство змушене адаптувати свої виробничі лінії й організаційні процеси. Це вимагає значних зусиль на рівні управлінців, оскільки необхідно швидко адаптувати персонал до нових умов роботи, а також забезпечити стабільність виробництва навіть в умовах змін.

Невизначеність щодо заробітної плати та соціальних гарантій є ще одним важливим фактором. Через труднощі, пов'язані з економічною ситуацією, підприємство може зазнавати затримок у виплатах заробітної плати, а також існує невизначеність щодо подальших соціальних гарантій для працівників. Це підриває довіру до керівництва і негативно впливає на моральний клімат в колективі [45, с. 127–133].

Нарешті, питання безпеки працівників є найважливішим у таких умовах. Підприємство повинно забезпечити необхідні заходи безпеки для співробітників у випадку обстрілів або бойових дій, організувати належні укриття та інші заходи, що дозволяють мінімізувати ризики для життя працівників. Враховуючи можливі загрози для безпеки, керівництво має розробити чітку стратегію щодо евакуації та дії в екстрених ситуаціях.

Для вирішення цих проблем підприємство може застосовувати кілька стратегічних напрямів. Важливим кроком є створення планів мобілізації резервів кадрів, залучення тимчасових працівників або співпраця з іншими підприємствами для надання допомоги в разі необхідності. Також потрібно розробити комплексну програму психологічної підтримки для працівників, яка допоможе знизити рівень стресу та підтримати моральний клімат в колективі.

Щодо організаційних процесів, необхідно впровадити гнучкі графіки роботи, а також розробити чіткий план адаптації підприємства до змін. Це включає в себе оптимізацію виробничих процесів і переналаштування роботи з урахуванням нових умов. Для вирішення фінансових проблем важливо забезпечити прозорість у питанні виплат, а також пошук додаткових джерел фінансування для підтримки стабільної роботи підприємства [46].

Забезпечення безпеки працівників є пріоритетом, тому підприємство

повинно інвестувати у створення належних умов для роботи в умовах воєнного стану, що включає укриття, забезпечення засобами зв'язку для екстрених ситуацій і навчання працівників щодо дій у разі загрози.

У ситуації, коли підприємство втрачає джерела доходу, кваліфіковані працівники першими починають шукати альтернативні варіанти працевлаштування. Це безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, оскільки втрата досвідченого персоналу веде до зниження ефективності. Хоча існує поширене уявлення, що «незамінних немає», на практиці заміна компетентного спеціаліста потребує часу на адаптацію та навчання нового працівника. У воєнний період такий ресурс – час – є обмеженим і надзвичайно цінним.

Відтак, головним викликом для керівництва стає впровадження нових методів управління персоналом і адаптація загальної системи функціонування підприємства до кризових умов. Як вказують деякі дослідники [5], серед потенційних антикризових інструментів можуть бути: налагодження співпраці з новими постачальниками, оптимізація логістичних маршрутів, звуження асортименту продукції, швидке ухвалення управлінських рішень, вихід на зовнішні ринки, впровадження гнучких графіків і дистанційної роботи.

Щоб утримати висококваліфікований персонал, підприємства можуть скористатися законодавчо передбаченим механізмом простою. Згідно зі ст. 34 Кодексу законів про працю України, простій – це тимчасове призупинення роботи з причин, що незалежать від працівника, зокрема через відсутність необхідних умов для виконання обов'язків.

Крім того, в умовах, коли бізнес перебуває у стані виживання, традиційні системи мотивації, побудовані на теорії потреб Маслоу, стають менш ефективними. Адже базові потреби, зокрема в безпеці, часто залишаються незадоволеними. Тому особливо важливими стають індивідуалізовані підходи, що враховують емоційний стан кожного працівника [47].

Управління персоналом в умовах війни потребує розширення внутрішньої комунікації, забезпечення моральної та психологічної підтримки,

створення умов для фізичного захисту, а також надання допомоги працівникам і їхнім родинам. Турбота про співробітників у цей період є не лише моральним обов'язком, а й стратегічним завданням для збереження кадрового потенціалу.

Таким чином, у структурі загального управління підприємством кадровий менеджмент посідає ключове місце. Теоретично він постає як складна система з чітко окресленими характеристиками, процедурами, показниками та методами впливу. Управління персоналом охоплює всі аспекти взаємодії з працівниками: від раціонального використання їхньої праці, знань і навичок – до врахування їхнього ставлення до роботи та рівня задоволеності результатами діяльності.

Цифрові технології суттєво трансформують підходи до розвитку персоналу, формування ключових навичок, виявлення та підтримки талантів, а також управління поведінкою працівників. Вони стають критично важливими для підприємств, які прагнуть підвищити професіоналізм і компетентність своїх співробітників з метою ефективного досягнення стратегічних та операційних цілей. Завдяки цифровим практикам компанії можуть більш повно реалізовувати потенціал працівників, покращувати їхню залученість, продуктивність і відповідність вимогам ринку [48].

Керівники, які володіють сучасними управлінськими компетентностями та розуміють важливість цифровізації, здатні впроваджувати прогресивні кадрові практики, що позитивно впливають на ефективність роботи персоналу. Наукові дослідження підтверджують існування тісного зв'язку між якістю управління людськими ресурсами та результативністю діяльності організацій. Проте в контексті країн, що розвиваються, зокрема України, досі бракує ґрунтовних досліджень, які б комплексно висвітлювали вплив HR-практик на показники продуктивності, рівень плинності кадрів, прибутковості підприємств, обсяги продажів, рентабельність інвестицій і темпи впровадження інновацій.

HRM – це сфера, що охоплює підбір кваліфікованих фахівців, їхнє навчання, розвиток, ефективну інтеграцію у робочі процеси та підтримку на всіх етапах трудової діяльності. Правильно організовані HR-процеси сприяють створенню сприятливого робочого клімату, залученню працівників до

прийняття рішень, мотивації через інноваційні завдання та розвиток творчого потенціалу. Такі практики допомагають зменшити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності роботою, зміцнити організаційну лояльність та активну залученість персоналу [49, с. 196–206].

Серед ключових інструментів HRM, які мають вирішальне значення в сучасному цифровому середовищі, варто виокремити системи найму, програми навчання, розвиток soft skills, регулярну оцінку ефективності, стимулювання досягнень, чітке структурування завдань, визнання внеску кожного працівника, гарантії зайнятості та безпечні умови праці. Комплексне застосування таких підходів допомагає організаціям не лише втримати кращих фахівців, а й мотивувати їх генерувати нові ідеї, розв'язувати складні проблеми, тим самим сприяючи загальному розвитку інноваційного середовища.

У контексті України, де ведення бізнесу ускладнене військовими діями, нестабільністю ринку праці, міграцією кваліфікованих кадрів та ризиками фізичної небезпеки для працівників, особливого значення набуває гнучкість і адаптивність HR-політики. Одним із сучасних викликів є технологічні зрушення, що супроводжуються автоматизацією, застосуванням штучного інтелекту, Big Data й аналітики. З одного боку, це підвищує ефективність процесів управління персоналом, але з іншого – створює ризики вивільнення працівників, що потребує впровадження програм перекваліфікації й акценту на розвиток людських компетенцій, емоційного інтелекту та адаптивності.

Віддалена робота, яка набула поширення під час війни та пандемії, має потенціал для зростання продуктивності та підвищення ефективності організацій, оскільки забезпечує більшу гнучкість. Проте вона також створює нові проблеми – зокрема, у збереженні корпоративної культури, забезпеченні ефективної комунікації та збереженні командного духу. У зв'язку з цим HR-служби мають адаптувати підходи до управління віддаленими командами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проведене комплексне дослідження дозволило глибоко зануритися в теоретичні засади та практичні аспекти управління персоналом в екстремальних, кризових умовах, зокрема в період воєнного стану. Ми розглянули, як традиційні підходи до управління людськими ресурсами трансформуються під тиском зовнішніх викликів, а також детально проаналізували специфіку функціонування та діяльності *****
*****_*****_***** підприємства (****) у поточному середовищі. Отримані результати цього багатогранного аналізу дозволяють нам сформулювати низку узагальнених, системних висновків, які проливають світло на поточний стан справ, і запропонувати конкретні, практично орієнтовані рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом.

Управління персоналом в умовах воєнного стану, що характеризується непередбачуваністю, підвищеними ризиками та постійним психологічним тиском, вимагає кардинального переосмислення та відмови від застарілих, класичних підходів. Стандартні, рутинні методи організації праці, що були ефективними у мирний час, виявляються абсолютно недостатніми та неефективними у період надзвичайної нестабільності. У цих умовах на перший план виходять критично важливі питання: швидка адаптація до мінливих обставин, масштабна цифрова трансформація HR-процесів, системна психологічна підтримка працівників, які перебувають у стресовому стані, та, що найважливіше, забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його кадрового потенціалу.

***** *****, незважаючи на безпрецедентно складні та руйнівні умови, продемонструвало помітну здатність до часткової адаптації та збереження працездатності, що свідчить про внутрішню стійкість. Проте, на

жаль, залишається цілий комплекс проблем, які суттєво стримують повноцінну ефективність управління персоналом і потенційний розвиток підприємства. Зокрема, одним із найгостріших викликів є гостра нестача кваліфікованих кадрів. Ця проблема зумовлена низкою факторів: масовою мобілізацією чоловіків до лав Збройних Сил України, внутрішнім переміщенням працівників у більш безпечні регіони, а також значним зниженням загальної доступності висококваліфікованих спеціалістів у зв'язку з міграційними процесами за кордон.

Кадрова політика підприємства потребує негайного та комплексного оновлення, оскільки існують серйозні недоліки, такі як недостатній рівень автоматизації HR-функцій, що призводить до зайвих витрат часу та ресурсів. Спостерігається також слабка комунікація між різними відділами та структурними підрозділами, що ускладнює координацію дій та обмін важливою інформацією. Крім того, відчувається повна відсутність чітко структурованих програм адаптації нових співробітників, що збільшує час їхньої інтеграції, та неефективна система мотивації персоналу, яка не відповідає сучасним викликам і очікуванням працівників. Відсутність детально продуманого резервного кадрового плану є одним із найістотніших системних ризиків в умовах постійної загрози непередбачуваних змін, яка може призвести до критичних втрат функціональності у разі звільнення або втрати ключових фахівців.

У сучасному світі, особливо в умовах кризи, цифрові технології відіграють абсолютно ключову роль у забезпеченні безперервності управління персоналом. Це особливо актуально в ситуаціях, коли працівники перебувають у різних регіонах країни чи за кордоном, працюють віддалено або мають обмежений доступ до фізичних ресурсів підприємства. Активне використання хмарних рішень для зберігання й обробки даних, гнучких платформ для управління завданнями та проектами, сучасних засобів онлайн-комунікації й ефективних систем онлайн-навчання дозволяє зберігати цілісність команди, здійснювати постійний контроль над виконанням завдань, підтримувати

високий командний дух і забезпечувати безперервний обмін інформацією, незалежно від географічного розташування працівників.

На основі детально проведеного аналізу та виявлених проблемних аспектів, пропонується впровадити низку системних змін. Першочерговим є впровадження сучасних цифрових HR-рішень, які не лише автоматизують рутинні процеси, а й забезпечують віддалений доступ до інформаційних систем та гарантують автоматизоване та безпечне збереження даних, навіть у випадках збоїв електропостачання, втрати зв'язку чи кібератак. Доцільно негайно здійснити глибокий внутрішній аудит усіх функцій управління персоналом з метою виявлення «вузьких місць», неефективних процесів і подальшого комплексного перегляду поточної кадрової стратегії, привівши її у повну відповідність до реальних умов воєнного стану.

Особливу, пріоритетну увагу слід приділити впровадженню комплексних програм психологічної підтримки для всіх працівників. Це може включати доступ до психологів, проведення групових сесій, тренінгів зі стресостійкості й управління емоціями. Такі програми допоможуть істотно знизити рівень стресу, тривожності й емоційного вигорання серед працівників, сприятимуть збереженню їхньої працездатності, морального духу та загального благополуччя. Адаптація нових працівників має бути підкріплена розробкою та впровадженням сучасних онбординг-програм, які є доступними в гнучкому цифровому форматі, що забезпечує швидке й ефективне залучення новачків, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Надзвичайно важливо також розробити деталізовані резервні кадрові плани та розширити програми багатофункціональної підготовки персоналу. Це дозволить оперативно перекривати критичні потреби у випадках тимчасових втрат, відсутності або виходу з ладу ключових спеціалістів, забезпечуючи безперервність критично важливих процесів. Підвищення ефективності внутрішньої комунікації має стати пріоритетом. Це може бути досягнуто шляхом створення єдиної централізованої цифрової платформи, через яку оперативно поширюватимуться всі важливі оголошення, інструкції, стратегічні

рішення та новини компанії. Така платформа сприятиме налагодженню двостороннього зворотного зв'язку, дозволяючи працівникам висловлювати свої думки та пропозиції, що, своєю чергою, зміцнить організаційну єдність і почуття приналежності. Крім того, запровадження гнучкого графіку роботи та розширення віддалених форматів зайнятості дозволить персоналу легше адаптуватися до індивідуальних обставин, пов'язаних із воєнним станом (наприклад, повітряні тривоги, перебої зі світлом). Це значно зменшить ризик професійного вигорання, підвищить рівень лояльності працівників до компанії та сприятиме збереженню балансу між роботою та особистим життям.

Нарешті, керівному складу підприємства настійно рекомендовано пройти інтенсивне навчання з антикризового управління персоналом. Таке навчання має передбачати розвиток ключових навичок: ухвалення швидких і обґрунтованих рішень в умовах повної невизначеності, ефективної підтримки команди в стресових ситуаціях, а також вільного та майстерного використання сучасних цифрових інструментів для ефективного HR-менеджменту. Це дозволить керівникам бути готовими до будь-яких викликів і ефективно керувати людськими ресурсами в умовах постійної зміни та високого тиску.

Таким чином, успішна адаптація ***** до безпрецедентних викликів воєнного часу має ґрунтуватися на гармонійному та інтегрованому поєднанні кількох ключових елементів: стратегічного бачення майбутнього, активного впровадження інноваційних цифрових технологій, прояву людського й емпатичного підходу до потреб персоналу, а також застосування гнучких організаційних рішень. Цей комплексний підхід не лише дозволить підприємству зберегти стабільність і функціональність у період нинішньої кризи, а й закладе міцне, надійне підґрунтя для його стійкого розвитку, процвітання та відновлення у післявоєнний період, забезпечуючи його конкурентоспроможність і соціальну відповідальність.

У цілому, розвиток економіки України сьогодні значною мірою залежить від здатності ринку праці адаптуватися до соціально-економічних, технологічних і цифрових викликів. Актуальним завданням є оцінка поточного

стану та прогнозування потреб у нових навичках, особливо в частині розвитку гнучких (soft) компетенцій працівників. Це вимагає від менеджменту оновлених підходів до управління персоналом, здатних ефективно поєднувати інновації, адаптивність і людяність в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Для зниження ризиків, пов'язаних із воєнними діями, зокрема нестабільним зв'язком та перебоями в електропостачанні, доцільно використовувати хмарні рішення з функціоналом офлайн-доступу та автоматичного збереження. Регулярне проведення онлайн-сесій підтримки та впровадження цифрових додатків для ментального здоров'я допомагають зменшити рівень психологічного навантаження працівників.

Формування сприятливого робочого клімату передбачає визнання внеску кожного працівника, заохочення ініціативи та підтримку прозорих управлінських рішень. Це дозволяє створити стійку культуру співпраці, де комунікація залишається ефективною, незалежно від місця перебування працівників.

Організації, які впроваджують цифрові технології й адаптивні моделі праці, не лише краще долають виклики кризового періоду, а й формують сучасне середовище праці, у якому досягається баланс між продуктивністю та добробутом персоналу. Таким чином, економічна ефективність поєднується із соціальною відповідальністю перед працівниками.

Цифрові інструменти, здатні обробляти великі обсяги даних, аналізувати складні закономірності й автоматизувати рутинні процеси, значно покращують ефективність роботи HR-відділів. Це дозволяє оптимізувати процеси найму, оцінки, розвитку, мотивації й утримання персоналу. Проте ефективна інтеграція цифрових технологій вимагає продуманої методології, яка враховує особливості бізнес-процесів, організаційної культури, рівень цифрової готовності персоналу та специфічні виклики, спричинені воєнним станом.

Для цього необхідне проведення діагностики поточних HR-процесів. Зокрема, слід оцінити рівень автоматизації функцій управління персоналом,

проаналізувати готовність працівників до цифрових змін, визначити ключові ризики (перебої зв'язку, переміщення співробітників, загрози кібербезпеці) та сформулювати стратегічні цілі впровадження ІТ-рішень.

Впровадження цифрових рішень у віддалених підрозділах або в регіонах підвищеного ризику дає змогу протестувати ефективність інновацій у реальних умовах і визначити їхню здатність до масштабування. Лише після цього можливе розгортання рішень на загальноорганізаційному рівні з паралельним навчанням персоналу, технічною підтримкою, інтеграцією з наявними системами та створенням механізмів моніторингу для швидкого реагування на збої чи інші критичні ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль, 2022. 280 с.
2. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.8-Hrynychuk.pdf> (дата звернення: 16.02.2025).
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
4. Шматько Н. М., Кармінська-Бєлоброва М. В., Замула О. В. Менеджмент персоналу: організаційна ефективність: навч. посіб. Харків, 2024. 280 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
6. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с.
7. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 19 с.
8. Черчик Л., Стрижеус Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Луцьк, 2021. 146 с.
9. Farndale E., Bonache J., McDonnell A. Positioning context front and resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33. Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource*

Management Journal. 2023. Vol. 33. Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486> (дата звернення: 19.02.2025).

11. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource Management Journal*. 2022. September 4. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468> (дата звернення: 19.02.2025).

12. Lee B. Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*. 2022. October 30. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248> (дата звернення: 20.03.2025).

13. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.

14. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ: КМ-Букс, 2018. 256 с.

15. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

16. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.

17. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.

18. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Сімченко Н. О. HRM сучасної організації : навч. посіб. Київ, 2020. 496 с.

19. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.

20. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.

21. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація.

Ефективна економіка. 2018. Вип. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 11.01.2025).

22. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <https://www.management.com.ua/> (дата звернення: 16.02.2024).

23. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.

24. Швець Г. О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. № 37. С. 174–181. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769> (дата звернення: 10.01.2024).

25. Ляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 16.12.2024).

26. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 16.01.2025).

27. *****_*****_*****_***** підприємство: Офіційна інформація. URL: https://*****.***.*/*****_*****/ (дата звернення: 20.04.2025).

28. *****_*****_*****_***** підприємство: Фінансова звітність. URL: https://*****_*****.***./***** (дата звернення: 20.04.2025).

29. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державній організації. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (18).

30. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

31. Застосування Кайдзен технології в керуванні персоналом. URL: <https://sites.google.com/zastosuванakajdzentechnologiie-v-keruvannipersonalom> (дата звернення: 27.02.2025).
32. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
33. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і переробл. Київ: Вид. дім «Кондор», 2020. 396 с.
34. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (дата звернення: 01.04.2025).
35. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
36. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1 (124). С. 67–71.
37. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8> (дата звернення: 28.03.2025).
38. Руженський М. М., Гришко О. П. Асиметрія вітчизняного ринку праці: аналіз стану інформаційного забезпечення. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 88.
39. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 12.01.2025).
40. Лучик С. Д., Лучик М. В. Інноваційна праця та цифровізація ринку праці в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*.

Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 69–82.

41. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.

42. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Екон. науки*. 2022. № 3 (66). С. 58–62.

43. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 16.01.2025).

44. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник*. *Сер.: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 95–103.

45. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.

46. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. *Європейська Бізнес Асоціація*: вебсайт. 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 11.01.2025).

47. Як налаштувати HR-процеси під час війни? HR.Studio Sofi Рапірнюк. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/> (дата звернення: 22.03.2025).

48. Чернодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. *Сер.: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 08.04.2024).

49. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4 (4). С. 196–206.

50. Болотнюк С. А. Управління персоналом на *****: інноваційні підходи та практичні рішення. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 6 груд. 2024 р. Луцьк: Надстир'я, 2024. Ч. 2. С. 85–88.

ДОДАТКИ