

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЦИМБАЛЮК ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., завідувач
кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки
док. екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ /

_____ бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Сутність управління персоналом.....	7
1.2 Класифікація методів управління персоналом та особливості їх застосування в умовах воєнного стану.....	16
1.3 Психологічні аспекти управління персоналом в умовах воєнного часу...	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	33
2.1 Організаційна - економічна характеристика	
ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ».....	33
2.2 Вивчення методів управління персоналом	
ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ».....	42
2.3 Оцінка впливу воєнного стану на управління персоналом.....	51
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО	
СТАНУ.....	58
3.1. Пропозиції щодо запровадження інноваційних методів управління персоналом в умовах воєнного стану.....	58
3.2 Розробка програми підтримки ментального здоров'я персоналу в умовах воєнного стану.....	65
3.3 Трансформація стилю управління керівника в умовах війни.....	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

АНОТАЦІЯ

Цимбалюк Ю.В. Особливості використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено управління персоналом в умовах воєнного стану, акцентовано на теоретичних основах застосування методів управління персоналом, специфіці використання методів управління персоналом в умовах війни та психологічних аспектах управління персоналом. На прикладі ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» проаналізовано сутність та класифікацію методів управління персоналом, їх особливості в кризових умовах. Розроблено рекомендації щодо запровадження в організації інноваційних методів управління персоналом та адаптації стилю управління в умовах воєнного стану.

Ключові слова: персонал, воєнний стан, методи управління персоналом, інноваційні методи управління персоналом, ментальне здоров'я, стиль лідерства
76 с., 15 табл., 31 рис., 59 джерел.

Tsymbaliuk Yu.V. "Peculiarities of Using Personnel Management Methods Under Martial Law." Specialty: 073 Management. Educational Program: "Management of Organizations and Administration." Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

The qualification (master's) thesis investigates personnel management in martial law, focusing on the theoretical foundations of the application of personnel management methods, the specifics of the use of personnel management methods in wartime, and the psychological aspects of personnel management. Using the example of LLC "MEDHAUZ SVIS GMBH", the essence and classification of personnel management methods, their features in crisis conditions, are analyzed. Recommendations are developed for the introduction of innovative personnel management methods in the organization and adaptation of management style in martial law.

Keywords: personnel, martial law, personnel management methods, innovative personnel management methods, mental health, leadership style
76 pages, 15 tables, 31 figures, 59 sources

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Методи управління персоналом в умовах воєнного стану покликані виконувати широкий спектр завдань, серед яких - формування психологічної стійкості колективу, збереження корпоративної культури, адаптація системи мотивації до нових умов, а також підтримка комунікації в кризових ситуаціях. Важливим аспектом їх практичного впровадження в організаціях є інтеграція адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління для забезпечення продуктивності працівників, ефективної взаємодії всередині колективу та зміцнення довіри до організації. Крім того, в умовах воєнного стану, традиційні методи управління персоналом мають набути більшої гнучкості відповідно до поточної ситуації та стратегічних завдань організації, а їх застосування вимагає особливих проявів лідерства з боку керівництва організацій. Вищевикладене робить дослідження даної теми особливо актуальним і практично значущим у сучасних реаліях.

Мета роботи полягає у вивченні особливостей використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану та розробці на цій основі рекомендацій щодо удосконалення зазначених методів та застосування нових підходів до управління персоналом.

Завдання дослідження

- 1) Вивчити сутність поняття «управління персоналом».
- 2) Розглянути класифікацію методів управління персоналом.
- 3) Дослідити психологічні аспекти управління персоналом в умовах воєнного часу.
- 4) Проаналізувати особливості застосування методів управління персоналом організації.
- 5) Провести оцінку впливу воєнного стану на організацію роботи персоналу.
- 6) Запропонувати рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в умовах воєнного стану.

7) Розробити рекомендації щодо забезпечення психологічної підтримки працівників організації.

Об'єктом дослідження є методи управління персоналом ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо використання методів управління персоналом в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Задля досягнення поставлених завдань дослідження у роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу; статистичного аналізу; оцінка впливу воєнного стану на управління персоналом здійснена за допомогою анкетування персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали праці українських науковців, які висвітлюють особливості використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану та роботи зарубіжних дослідників, присвячені сучасним аспектам менеджменту персоналу. Додатковим джерелом є звітні дані ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» та інформація організації щодо застосування методів управління персоналом, а також результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення Теоретичне значення дослідження полягає в розкритті концептуальних основ використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Практичне значення результатів полягає у тому, що впровадження запропонованих рекомендацій щодо застосування інноваційних методів управління персоналом в діяльність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» сприятиме покращанню результатів роботи персоналу та показників діяльності організації в цілому.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи пройшли апробацію на:

VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (25 квітня 2024 р., м. Черкаси). Опубліковано тези: Особливості застосування демократичного стилю в управлінні командами;

II Всеукраїнському круглому столі «Командна робота і цифрові технології в умовах глобальних змін» (08 травня 2024 р. м. Київ). Тема доповіді: Демократичний стиль лідерства: особливості застосування в управлінні командами.

Також результати дослідження опубліковано у Віснику студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Випуск 16 Том 2 Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Назва статті: Вплив воєнного стану на управління персоналом.

Положення, що виносяться на захист та відрізняються науковою новизною: рекомендації щодо використання інноваційних методів управління персоналом в організації в умовах воєнного стану.

Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел найменувань.

Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, 15 табл., 31 рис., 59 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність управління персоналом

Кожна організація повинна мати налагоджену систему управління персоналом, що приводиться в дію сучасними та гнучкими методами управління. В умовах воєнного стану для українських організацій особливо важливо приділяти увагу вдосконаленню та оновленню цієї системи. Ефективність роботи організації значною мірою залежить від того, наскільки вдало система управління персоналом модифікована до внутрішніх та зовнішніх викликів. Для збереження конкурентоспроможності на ринку, організації повинні швидко ухвалювати дієві управлінські рішення [1, с. 18].

Персонал – це весь штат, який здійснює діяльність в організації, включаючи стабільних, непостійних, сезонних та на умовах угоди працівників. Багато хто з дослідників ототожнюють терміни «кадри» та «персонал», проте між ними існує різниця, оскільки термін «персонал» охоплює всіх осіб, які працюють на організацію, незалежно від їхнього статусу, тоді як значення «кадри» використовують лише для характеристики штатних працівників організації. Таким чином, до персоналу належать всі працівники, які є складовою управлінського процесу [2].

Одним із ключових аспектів, що впливають на ефективність діяльності кожної організації, є детальний підхід до відбору висококваліфікованого персоналу. Роботодавці з досвідом добре розуміють, що головною запорукою успіху організації є її працівники, їх професійні навички, рівень відповідальності та індивідуальні якості. Зокрема, в умовах нестабільності, спричиненої воєнними подіями, питання залучення та утримання продуктивних і компетентних працівників набуває особливого значення. Підтримка кадрів і створення умов для їхнього професійного розвитку стає пріоритетом для керівництва, адже саме

люди є найважливішим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність та майбутні можливості розвитку організації на ринку [3 с. 98].

Управління персоналом в організації охоплює широкий комплекс заходів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу. Ці заходи реалізуються керівниками різних рівнів та спеціалістами відповідних підрозділів, що несуть відповідальність за стратегічне планування та реалізацію політики роботи з персоналом. Управління персоналом є відповідальністю не лише керівників підрозділів, а й фахівців з управління персоналом, чия основна роль – сприяти ефективній роботі колективу, створюючи умови для реалізації цілей організації.

Керівники мають повноваження організовувати дії своїх підлеглих, контролюючи виконання основних завдань організації. Водночас працівники відділу управління персоналом надають консультативну підтримку та допомагають керівникам у питаннях набору, розвитку та мотивації кадрів. Вони сприяють визначенню пріоритетів у кадровій політиці, вдосконаленню процесів і забезпечують необхідні інструменти для досягнення високих результатів, що дозволяє організації ефективно прогресувати та зберігати конкурентні переваги на ринку [4, с. 14].

Для кращого розуміння, продемонструємо в табл.1.1 різні підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1 — Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Майкл Армстронг	Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність, спрямована на розвиток людського капіталу як ключового фактора конкурентної переваги організації, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації [5, с. 18].
Джордж Мілкович Джон Бодро	Управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію взаємодії з працівниками, що сприяє підвищенню продуктивності як окремих працівників, так і організації в цілому [5, с. 18].
Палійчук Є.С.	Управління персоналом – вид управління, який спрямований на результативне впровадження та використання працівників для досягнення мети діяльності організації, який здійснюється через реалізацію функцій менеджменту і вдосконалюється системами модернізації, в основі яких лежить диференціація праці, правові гарантії, відшкодування витрат, забезпечення розвитку [6].

Продовження табл.1.1

Тонюк М.О	Управління персоналом — це цілеспрямована і організована діяльність, спрямована на створення оптимальної структури працівників, що відповідає вимогам організації щодо кваліфікації та якості, а також розробці ефективної системи мотивації та контролю для забезпечення безперервного розвитку організації [7].
Мочерний С.В.	Управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, що фокусується на колективі працівників організації як основному об'єкті впливу [8, с. 118].
Грішнова О.А.	Управління персоналом — це комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на навчання працівників, їх перепідготовку та перекваліфікацію в межах організації [9, с.16].
Пелих А. С.	Управління персоналом — це комплекс взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на удосконалення використання трудових ресурсів підприємства (персоналу) з урахуванням їхньої діяльності, кількісних та якісних характеристик, з метою ефективного досягнення цілей організації [10].

Джерело: створено автором на основі [5,6,7,8,9,10].

Розглянувши різні визначення терміну «управління персоналом», можна дійти висновку, що це процес, орієнтований на оптимальне використання людських ресурсів організації. Він включає залучення, розвиток, мотивацію та збереження висококваліфікованих працівників задля реалізації стратегічних цілей організації та формування її конкурентних переваг.

Управління персоналом в організаційному розумінні містить комплексну систему заходів та інструментів, спрямованих на продуктивне використання та удосконалення людських ресурсів в організації. Ця система включає співпрацю між різними структурними підрозділами та організаціями, відповідальними за кадрову роботу [11, с. 147].

Надійне управління персоналом, що враховує потреби працівників та сприяє розвитку їх потенціалу, дає можливість організації ефективно адаптуватися до змін на ринку та зберігати свою конкурентоспроможність в умовах високої конкуренції [12, с. 202].

У сучасних умовах ефективність роботи будь-якої організації безпосередньо залежить від стилю управління та узгодженості різних процесів у ході діяльності. Ключовими елементами системи управління є формування

команди, інтеграція працівників, стимулювання, підвищення їхньої кваліфікації, навчання та оцінка результативності, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації. Цілі управлінської системи в організаціях зосереджуються на продуктивності, досягненнях, ефективному функціонуванні та довгострокових перспективах [13; 14].

Управління персоналом в системі управління організацією відіграє низку важливих функцій, базові з яких представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1. – Функції управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [11]

Функції управління персоналом представляють собою основні напрямки діяльності управлінської структури організації, які поділяються на загальні та специфічні. Загальні функції виконуються всіма менеджерами відповідно до їх посадових обов'язків, наданих повноважень і ступеня відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним розподілом обов'язків між підрозділами організації та окремими працівниками.

Сучасна система управління персоналом виконує низку ключових функцій, серед яких:

- 1) підбір та відбір працівників;

- 2) забезпечення ефективності роботи персоналу та стимулювання його мотивації; удосконалення системи оплати праці;
- 3) організація навчання та підвищення кваліфікації;
- 4) створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- 5) управління кар'єрним зростанням та внутрішніми ротаціями працівників; участь у розробці організаційної стратегії та її трансформація в стратегію управління людськими ресурсами [1].

В сучасних умовах ефективність методів і процесів управління персоналом досягається завдяки впровадженню системного підходу. Тому важливо розглянути сутність системи управління персоналом та її ключові особливості.

Таблиця 1.2 — Тлумачення сутності поняття «система управління персоналом» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців

Автор	Визначення
Криворучко О. М.	Система управління персоналом — це набір взаємозалежних компонентів, в межах яких здійснюються функції управління працівниками [16].
Никифоренко В.Г.	Система управління персоналом — це набір методів, процедур і програм, які використовуються організацією для впливу на своїх працівників з метою максимально ефективного використання їхнього трудового потенціалу [17].
Балабанова Л.В. Сардак О.В	Система управління персоналом є сукупністю цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, методів і механізмів управління, що орієнтовані на збільшення продуктивності праці та покращення якості виконаної роботи.[18]
Донець Л.	Система управління персоналом представляє собою сукупність цілей, завдань і ключових напрямів діяльності, а також різноманітних форм, методів і механізмів управління, що спрямовані на забезпечення сталого зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку, підвищення ефективності праці та її якості, а також на досягнення високого рівня соціальної ефективності функціонування колективу [19].
Осовська Г.В., Крушеницька О.В.	Система управління — це організований комплекс взаємозв'язаних компонентів, які мають різні функціональні цілі, працюють автономно, але орієнтовані на досягнення спільної мети [20].
Погорелова Т.О. [9]	Система управління персоналом виступає як механізм виконання функцій управління персоналом і є набором взаємопов'язаних і узгоджених методів і засобів управління, що спрямовані на організацію, упорядкування та координацію діяльності працівників для досягнення поставленої мети [21].
Ахаммад Т	Система управління персоналом — це комплекс методів, прийомів та технологій, що застосовуються для організації роботи з працівниками [22].

Джерело: створено автором на основі [16,17,18,19,20,21,22]

Отже, визначення системи управління персоналом, які існують на сьогодні, можна структурувати та організувати, класифікуючи їх відповідно до різних підходів. Це дозволяє не тільки узагальнити вже існуючі концепції, але й виявити ключові аспекти, які характеризують систему управління персоналом в організаціях на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація підходів до формування системи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [23,с.128]

Інституційний підхід трактує управління персоналом як сукупність різних видів діяльності, яку здійснюють різні суб'єкти, зокрема, спеціалізовані кадрові служби, лінійні та функціональні керівники. Ця діяльність спрямована на досягнення цілей стратегічного розвитку організації та вирішення тактичних завдань, що забезпечують найбільш ефективне використання працівників організації.

Змістовний підхід базується на розподілі завдань управління персоналом, його цілей і функцій всередині організації.

Організаційний підхід орієнтований на дослідження взаємодії об'єктів і суб'єкта управління персоналом, на дослідження механізмів, прийомів, засобів і процесів реалізації завдань управління персоналом.

Процесний підхід розглядає управління персоналом як інтеграцію суб'єкта та об'єкта управлінських впливів. В його основі знаходяться соціальні взаємини, процеси, колективи та ресурси, зокрема людина, яка бере участь у соціальних взаємодіях, процесах і групах, а також здобутті необхідних ресурсів. Цей підхід має важливе значення, оскільки зосереджений на взаємодії між компонентами кадрової системи через соціальні процеси в трудових колективах, що реалізуються через інформаційні потоки та взаємодію в рамках професійної діяльності.

Таким чином, поєднання різних підходів до формування системи управління персоналом відкриває можливість розглядати її як сукупність методів, інструментів і технік, що здійснюють вплив на працівників організації. Головною метою цього впливу є максимально ефективно використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних завдань організації. Такий комплексний підхід до управління персоналом підкреслює значення активної взаємодії між організацією та її працівниками, включаючи інноваційні підходи, що сприяють підвищенню залученості працівників до робочих процесів [23, с.128].

Формування системи управління персоналом ґрунтується на певних принципах, що реалізуються через тісну взаємодію між підрозділами організації та іншими складовими системи управління. Комбінація цих принципів значною мірою залежить від специфічних умов функціонування системи управління персоналом в будь-якій організації. Усі ці принципи зазвичай поділяються на дві основні категорії: у першу групу входять принципи, які формують вимоги до розробки системи управління персоналом, а потім як друга група охоплює принципи, які починають стратегічні напрямки її подальшого розвитку [24].

Детальніше принципи побудови управління персоналом розглянемо в табл.1.3.

Таблиця 1.3 — Принципи побудови системи управління персоналом

Назва принципу	Тлумачення
<i>Принципи, які формулюють вимоги до розробки системи управління персоналом</i>	
Принцип обумовленості	Функції управління персоналом розробляються з урахуванням вимог та цілей виробничого процесу
Принцип первинності	Це вказує на те, що склад підсистем управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх кількість визначаються обсягом, складністю та трудомісткістю функцій управління персоналом.
Принцип економічності	Означає оптимізацію організації системи управління персоналом, зменшення частки витрат на управління в загальних витратах на одиницю продукції та підвищення продуктивності виробництва.
Принцип прогресивності	Відповідність системи управління персоналом сучасним міжнародним та вітчизняним стандартам і кращим практикам.
Принцип перспективності	При створенні системи управління персоналом необхідно враховувати майбутні напрямки розвитку організації.
Принцип комплексності	При розробці системи управління персоналом слід враховувати всі чинники, що впливають на її ефективність, такі як взаємодія з вищими органами, стан об'єкта управління тощо.
Принцип оперативності	Необхідність оперативного прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що дозволяють запобігти або швидко усунути відхилення.
Принцип погодженості	Взаємодія між ієрархічними рівнями вертикально та між відносно самостійними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинна бути узгоджена з основними цілями організації та синхронізована в часі.
Принцип багатоаспектності	Це означає, що управління персоналом як вертикально, так і горизонтально може реалізовуватись через різні канали: адміністративно-командний, економічний, правовий та інші.
<i>Принципи, які починають стратегічні напрямки її подальшого розвитку</i>	
Принцип концентрації	Розглядається в двох аспектах: фокусування зусиль працівників конкретного підрозділу або всієї системи управління персоналом на виконанні основних завдань, або ж як зосередження однорідних функцій в одному підрозділі, що дозволяє уникнути дублювання.
Принцип спеціалізації	Принцип спеціалізації полягає в поділі праці в системі управління персоналом, де окремі групи працівників (керівники, фахівці та службовці) виконують визначені завдання. Створюються підрозділи, що спеціалізуються на виконанні певних груп однорідних функцій.
Принцип паралельності.	Передбачає одночасне прийняття різних управлінських рішень, що сприяє підвищенню оперативності в управлінні персоналом.
Принцип адаптивності (гнучкості).	Означає здатність системи управління персоналом адаптуватися до змінюваних цілей організації та умов її діяльності.

Продовження табл.1.3

Принцип спадкоємності	Передбачає єдину методологічну основу для вдосконалення системи управління персоналом на різних рівнях та за участю різних фахівців, з дотриманням стандартів оформлення документів.
Принцип безперервності	Відображає відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або її підрозділів, мінімізацію часу на обіг документів та технічні затримки.
Принцип ритмічності	Полягає у виконанні однакового обсягу робіт через рівні інтервали часу та регулярному повторенні функцій управління персоналом.
Принцип прямоочності	Означає організоване та цілеспрямоване надходження необхідної інформації для прийняття рішень, як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямках (між підрозділами та різними рівнями управління).

Джерело: створено автором на основі [25, с. 150]

Усі принципи побудови системи управління персоналом тісно пов'язані між собою і діють разом.

В сучасних умовах при формуванні системи управління персоналом застосовують низку методів, що узагальнені в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Методи побудови системи управління персоналом

Методи побудови системи управління персоналом	Що передбачає метод?
Обстеження	самоаналіз, інтерв'ювання, активне спостереження за робочим днем, синхронне спостереження, анкетування, аналіз документів і функціонально-вартісний аналіз.
Аналіз	системний аналіз, економічний аналіз, аналіз декомпозиції, аналіз послідовного заміщення, аналіз рівноваги, динамічний аналіз, цільовий структурований аналіз, експертний аналіз, нормативний аналіз, аналіз параметрів, аналіз моделювання, аналіз функціональної вартості, головні компоненти, рівновага, кореляційний та регресійний аналіз, пошуковий та матричний аналіз
Формування	системний підхід, метод аналогій, експертно-аналітичний і параметричний підходи, блоковий метод, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризація цілей, дослідницький підхід, методи творчих нарад, колективного блокноту
Обґрунтування	використання методів аналогій і порівнянь, експертно-аналітичного підходу, моделювання фактичного та бажаного станів досліджуваного об'єкта, а також розрахунок кількісних і якісних показників для оцінки економічної ефективності запропонованих варіантів та функціонально-вартісний аналіз

Продовження табл.1.4

Впровадження	вивчення, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників управлінського апарату, матеріальне і моральне стимулювання інновацій, залучення громадських організацій, а також проведення функціонально-вартісного аналізу
--------------	---

Джерело: створено автором на основі [26, с. 150]

Ефективна робота системи управління персоналом вимагає забезпечення організаційними, інформаційно-технічними, нормативно-методичними та правовими засобами [26, с. 150].

1.2 Класифікація методів управління персоналом та особливості їх застосування в умовах воєнного стану

Методи управління персоналом включають засоби впливу на працівників, як індивідуально, так і разом, для регулювання їх діяльності в організації. Кожна організація спрямована на сталий розвиток, тому необхідно регулярно прогресувати методи управління персоналом [27]. З введенням воєнного стану в Україні більшість організацій не були готові швидко змінювати модель управління персоналом і адаптуватися до непередбачуваних нововведень. Вони опинилися під дією чинників, що суттєво вплинули на управління персоналом та методів, що застосовуються при цьому (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на персонал в Україні у 2021-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [28]

Сучасні події в країні, зокрема вторгнення рф на територію України, погіршили ситуацію, що вже була ускладнена несприятливими наслідками COVID-19 для багатьох бізнесів. Воєнна атака з боку країни агресора принесла міграцію, закриття бізнесу на сході та півдні країни або передислокацію на безпечну територію, деструкцію, зменшення штату працівників та їх заробітної плати, руйнування майна та втрати у складі персоналу [29].

Щоб організації могли ефективніше працювати під час війни, держава вирішила змінити закони, які стосуються трудових відносин. Тому, сьогоднішні зміни які відбуваються у трудовому законодавстві України, покликані допомогти організаціям управляти персоналом в нових сучасних реаліях – в умовах воєнного стану [14, с.51].

Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має важливе практичне застосування під час періоду дії воєнного стану для всіх працівників усіх установ та організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і спеціалізації, а також людей, які виконують свої обов'язки за трудовим договором [30].

Цей закон регулює основні аспекти організації трудових відносин в поточних умовах рис.1.4.

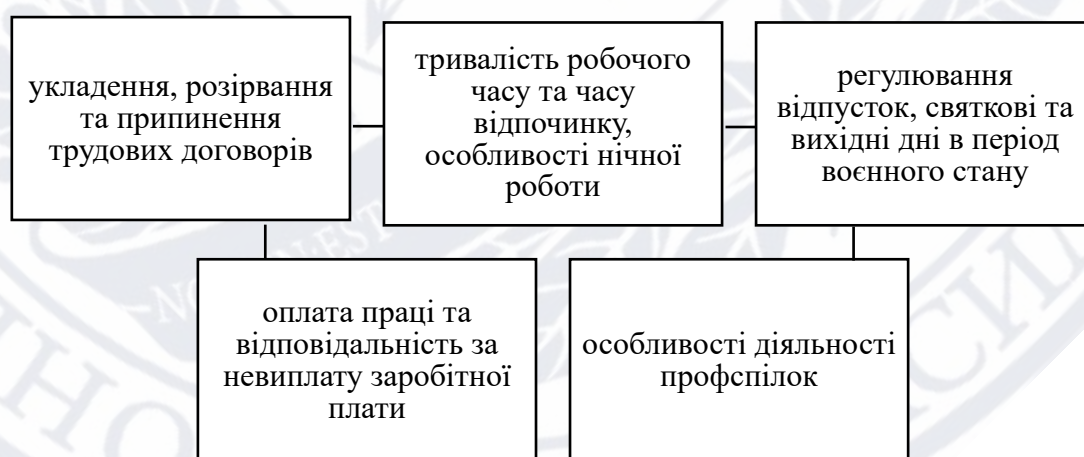


Рисунок 1.4 – Акценти Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»

Джерело: створено автором на основі [14, с. 51]

Застосування нового чи зміненого законодавства про працю надає можливість керівникам оперативно адаптуватися й приймати успішні рішення. Тому, за допомогою актуального законодавства про трудові відносини та результативної реакції на зміни можна швидко організовувати та реалізовувати антикризові заходи та адаптуватись до роботи у таких ситуаціях. При тому відбувається покрокова реконструкція та діє підтримка діяльності організації [14, с. 52].

Є організації, які зазнали менше труднощів в умовах воєнного стану, проте все ще відчувають деякі проблеми, а саме: апатія, нерегульовані зміни в робочому графіку, безпека працівників, збільшення витрат на персонал, щоб гарантувати безпеку для працівників, члени яких постраждали від війни або були мобілізовані за військову службу, втрату мотивації працівника тощо. З огляду на ці проблеми, організації все частіше стикаються з питанням вибору методів ефективного управління персоналом [31].

В науці і практиці менеджменту виділяють таку класифікацію методів управління персоналом за їх змістом і напрямом, рис.1.5.



Рисунок 1.5 – Класифікація класичних методів управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [32]

Організації першочергово аналізують кількість персоналу з урахуванням впливу війни на трудовий потенціал. Це включає оцінку кількості необхідного персоналу, розгляд потенційних звільнень або перерозподілу персоналу та прийняття стратегічних рішень щодо адаптації персоналу до мінливих обставин [33].

Основне завдання адміністративної групи методів - підтримання дисципліни праці й забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

Адміністративні методи мають безпосередній вплив на об'єкт регулювання, однак у разі невиконання наказу про виконання, впроваджуються заходи адміністративного вилучення. Ці методи формують у працівників відчуття відповідальності, усвідомлення важливості трудової дисципліни та мотивують їх залишатись в певній організації. [31].

В умовах війни необхідно мати наявності кваліфікований та освічений персонал, який здатний успішно виконувати завдання. Тому важливим завданням є активне заповнення вакансій, здійснення ротацій та переведень персоналу, переміщення працівників з небезпечних зон. У зв'язку з цим вимагається термінова адаптація нових працівників та перепідготовка персоналу на робочих місцях.

Здатність результативного управління відіграє важливу роль у формуванні злагодженого колективу та підвищенні мотивації працівників, яке водночас сприяє успішному виконанню завдань та досягненню поставлених цілей. Ключовим чинником управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна виділити управління змінами, оскільки кожна організація зобов'язана трансформувати зміни у проектах та стратегіях, а також у робочому складі [31].

Перевагами адміністративних методів є те, що вони не потребують значних фінансових витрат та дозволяють швидко досягати результатів та своєчасній адаптації до змін у зовнішніх умовах. Однак адміністративні методи мають недоліки, які проявляються у стримуванні ініціативності працівників, що знижують мотивацію до виконання ефективної роботи. Крім того, такі методи потребують обов'язкового документального оформлення рішень, що уповільнюють їх впровадження [32].

Адміністративні методи поділяються на три основні групи, які схематично зобразимо на рис. 1.6.

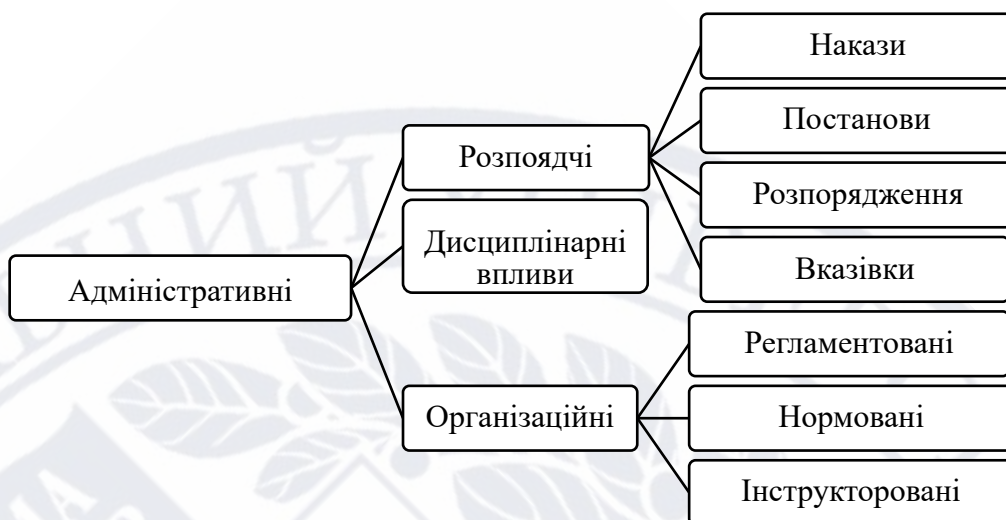


Рисунок 1.6 – Класифікація адміністративних методів управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [32].

Економічні методи управління персоналом уособлюють сукупність методів дії на працівників за допомогою формування економічних ситуацій, які заохочують працівників функціонувати в необхідному для організації напрямку. Їх вплив має опосередкований характер, а основним завданням є активізація персоналу механізмом економічного стимулювання для реалізації конкретного досягнення.

Розглянемо класифікацію основних економічних методів (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Структура основних економічних методів

Джерело: створено автором на основі [13]

Детальну увагу приділимо питанню заробітної плати (рис.1.8), оскільки

вона є одним із найважливіших факторів у трудових відносинах. Зарплата не лише забезпечує фінансову стабільність працівника, а й має значний вплив на мотивацію та продуктивність.

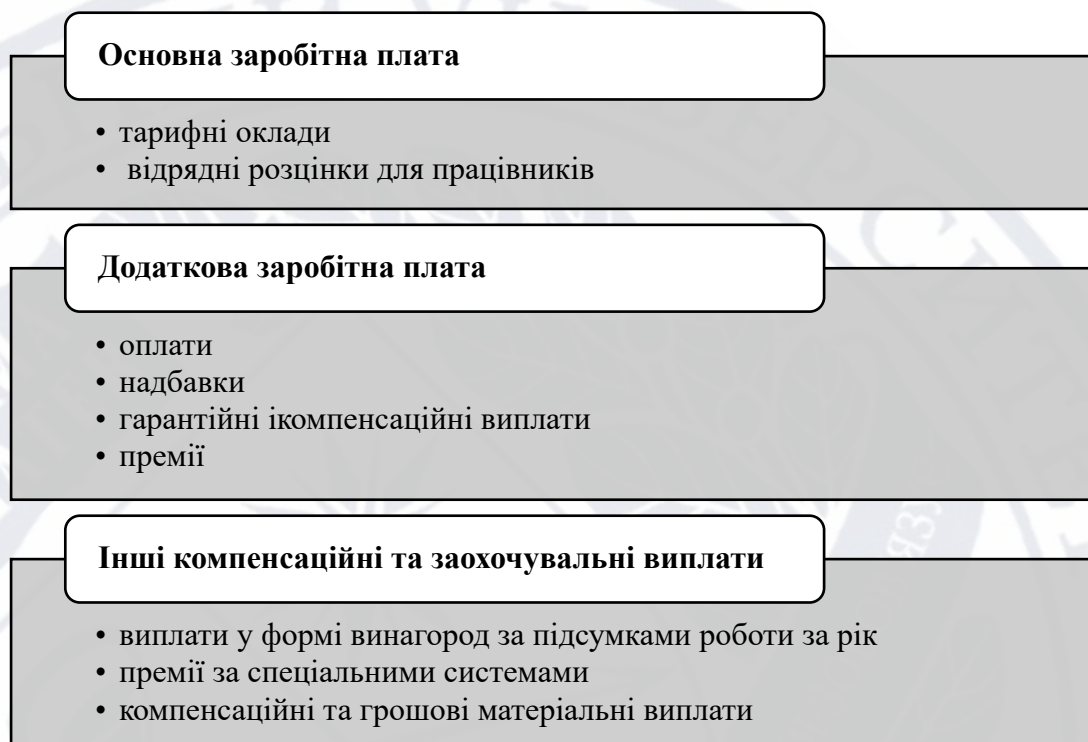


Рисунок 1.8 – Структура заробітної плати як економічного методу управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [34]

Економічна мотивація за допомогою системи премій та штрафів та інших аналогічних інструментів, заохочує покращувати продуктивність своєї роботи, здійснювати технологічні стратегії та інші економічні ухвали. Грошова мотивація реалізовується способом установлення категорії фінансової винагороди, а конкретніше, відшкодування та знижок чи бонусів.

Щодо компенсацій та додаткових виплат, то науковці Федоров Н.В. та Мінченков О.Ю. вважають, що компенсації – «це грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням службових обов'язків», а додаткові виплати – «це елементи винагороди і компенсації, що надаються додатково до різних форм оплати праці» [32, с. 5].

Дані методи базуються на психології поведінки людей у процесі їх спільної трудової діяльності і включають такі заходи як:

- 1) навчання і виховання;
- 2) інформування і переконання;
- 3) попередження трудових конфліктів;
- 4) соціальне планування і страхування;
- 5) моральне заохочення;
- 6) соціальна захищеність працівників;
- 7) розвиток соціального партнерства, а також підвищення соціальної відповідальності власника і керівників по відношенню до потреб та інтересів персоналу [35].

Для впливу на окрему особу використовують психологічні методи, а для впливу на групу чи колектив – соціологічні (рис.1.9).

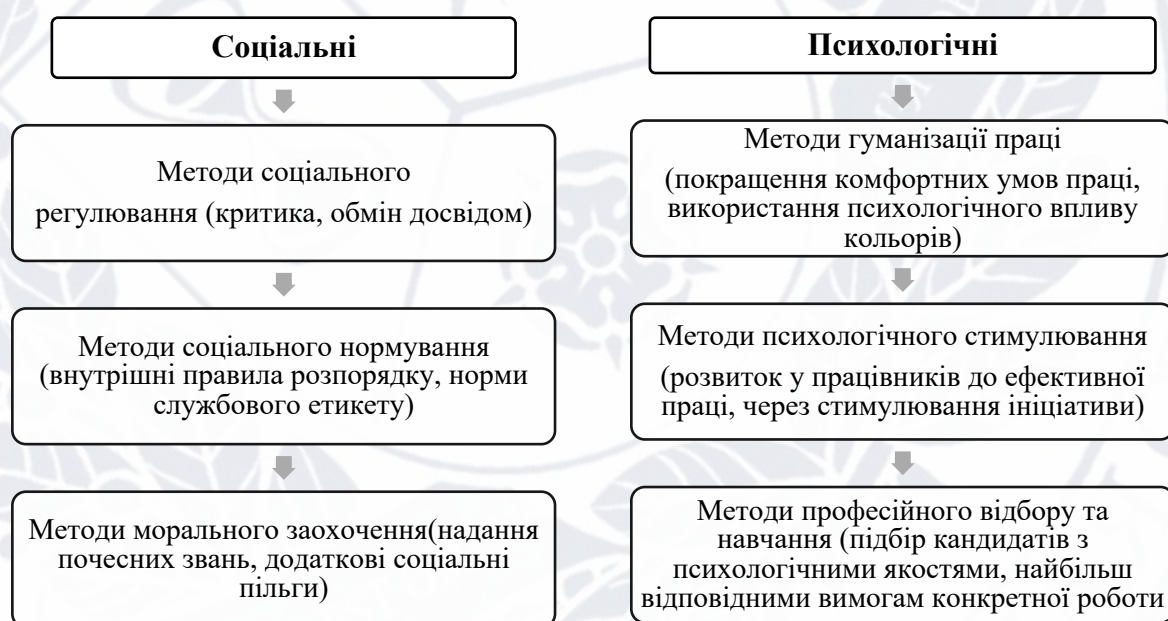


Рисунок 1.9 – Різновиди соціально-психологічних методів управління

Джерело: створено автором на основі [40]

Професор Шубалий О. визначає соціально-психологічні методи управління персоналом як сукупність підходів, які здійснюють соціальний та психологічний вплив на працівників та індивідів у цілому з метою підвищення їх продуктивності та інноваційності у бізнес-середовищі [1, с. 16].

Дослідник Петюх В. трактує ці методи, як схему особливих способів впливу на стосунки між працівниками та комплекс структурних змін і продуктивності на робочому місці [36]. Автори підкреслюють особливості підходів до розгляду соціально- психологічного впливу на персонал як в загальному, так і окремо. Застосування соціально-психологічних методів в управлінських процесах заохочує розробку та удосконалення взаємовідносин у коаліціях. Через це підхід до впливу на персонал гарантує зростання робочих відносин шляхом управління обізнаністю та поведінкою працівників з точки зору зацікавленості, обов'язків, запитів та завдань [37].

Розвиток співпраці у колективах за допомогою соціально-психологічних методів є необхідним для подолання викликів, пов'язаних з війною. Одним з таких викликів є дистанційне управління персоналом, яке дозволить зберегти ефективність роботи організації в таких умовах [38, ст. 182].

Віддалене управління персоналом під час війни може модернізувати формат роботи через термінове виконання робіт з дистанційними командами, які знаходяться в різних місцях

Дистанційне управління персоналом може бути спричинене такими проблемами: нестабільне підключення до інтернету, відключенням світла, поганою якістю зв'язку та інші технічні труднощі. Проте при правильному стратегічному плануванні та використанні ефективних засобів, віддалене управління може стати результативним інструментом для забезпечення продуктивності [39].

Таким чином, аналізуючи особливості методів управління персоналом під час війни, можна зробити висновки, що завантаженість керівників значно зросла, а гарантування безпечних трудових умов праці стало в пріоритеті. Основними проблемами для HR-фахівців є трансформація процесів роботи працівників відповідно до змін законодавства, підтримка ефективної зайнятості працівників у випадках мобілізації та міграції, а також створення робочого середовища для переміщених організацій. Необхідно звернути увагу екстремому навчанню нових працівників, що потребують додаткових управлінських заходів.

1.3 Психологічні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану

Психологічний стан людини завжди пристосовується до змін зовнішнього середовища, проте війна виводить психіку за межі звичних реакцій. Психічні стани, які переживають люди в умовах воєнного часу, є надзвичайно динамічними і можуть швидко змінюватися під впливом різних факторів.

Психічні стани індивіда, представляють собою динамічні констеляції когнітивних, емоційних та поведінкових характеристик, які виявляють відносну стабільність у часі. Формування та модифікація цих станів обумовлені комплексною взаємодією біологічних, психологічних та соціальних факторів. Зокрема, соціальні катаклізми, такі як війна, можуть індукувати значні дисбаланси в психічній сфері, проявляючись у вигляді гострих і тривалих кризових станів, що супроводжуються підвищеним рівнем психологічного напруження та дестабілізацією соціальних взаємодій [41, ст. 35].

Психологічний стан часто проявляється у вигляді емоційного та професійного виснаження працівників, а також пов'язаний із життєвими змінами, переживаннями за майбутнє країни та долю рідних і близьких. Його вплив може бути надзвичайно шкідливим, оскільки веде до значного виснаження психоемоційних і фізіологічних ресурсів людини. Такий стан, своєю чергою, спричиняє проблеми з адаптацією в суспільстві, а також може викликати неадекватні психічні реакції та розлади, що ще більше ускладнюють соціальне та професійне життя [42, ст. 128].

Більша частина свідомого життя людини проходить у професійному контексті. Саме тому умови праці, мікроклімат у колективі та характер взаємодії між співробітниками мають вирішальне значення для ефективності організації. Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виробів, рівень лояльності персоналу та, як наслідок, на конкурентоспроможність організації.

Індивідуальні реакції працівників на воєнні події значною мірою впливають на загальний психологічний фон у колективі. Люди з різними

темпераментами по-різному переживають емоційні навантаження: деякі здатні легше заспокоїтися та знайти вихід із складної ситуації, інші, навпаки, можуть піддаватися паніці чи сильним переживанням [43, ст. 566].

Для визначення психологічної стійкості розглянемо типи темпераменту працівника, табл.1.5 і проаналізуємо їхні реакції на екстремальні чи стресові ситуації та ступінь активності й психологічної напруженості.

Таблиця 1.5 — Взаємозв'язок між темпераментом і стресостійкістю працівника

Тип темпераменту	Типові реакції на стресові ситуації
Холерик	У критичний момент людина може піддатися паніці чи, навпаки, мобілізуватися та взяти відповідальність на себе. У певних ситуаціях вона може виявитися корисною та діяти активно, або ж може не виправдати очікувань оточення. Холерику притаманна жорсткість – йому важко змінюватися під впливом зовнішніх обставин, але він здатен проявити силу волі, коли це дійсно потрібно.
Сангвінік	Це людина дії, яка часто імпульсивна і може створювати навколо себе певний хаос. Його вроджена життєрадісність і товариськість роблять його душею організації, але іноді можуть призводити до непорозумінь. Однак, його здатність швидко відновлюватися після невдач допомагає йому легко справлятися з наслідками своїх вчинків.
Флегматик	Людина, яка прагне залишатися осторонь і спостерігати за розвитком подій.. Його здатність стримувати свої імпульси і зосереджуватися на поставленому завданні робить його надійним виконавцем, але позбавляє його лідерських якостей.
Меланхолік	У складних обставинах демонструє сильний страх, який блокує його дії. Підвищена чутливість та знижена здатність протистояти негативним впливам роблять його схильним до емоційних розладів.

Складено автором на основі [43, с. 567]

Отже, темперамент людини є своєрідним фільтром, через який проходять усі психічні процеси, особливо в стресових ситуаціях. Він впливає на швидкість виникнення думок і почуттів, їхню стійкість та здатність до змін, а також на загальний ритм і інтенсивність психічної діяльності, визначаючи, на яких аспектах ситуації людина зосереджується найбільше [43, ст. 566].

Психологічна стійкість визначається як здатність успішно долати життєві проблеми та підтримувати й відновлювати психічне здоров'я, цілісність особистості та соціальні зв'язки. Ця риса є критично важливою, оскільки з нею

кожна людина народжується, і вона зростає та зміцнюється з кожним досвідом труднощів і викликів у житті. Це означає, що професійне виконання своїх обов'язків і активна участь у суспільних процесах є обов'язковим умінням для кожного працівника. Психологічна стійкість є необхідною для кожного працівника, адже вона не тільки дозволяє ефективно виконувати професійні обов'язки, але й сприяє активній участі в суспільних процесах.

Як бачимо з рисунку 1.10, психологічна стійкість – це багатогранне поняття, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів.



Рисунок 1.10 – Компоненти психологічної стійкості

Складено автором на основі [44]

Когнітивний елемент дозволяє успішно взаємодіяти з оточенням. Він включає в себе здатність до емпатії, розуміння інших людей, а також вміння будувати ефективні комунікативні взаємини. Когнітивний компонент допомагає адаптуватися до соціального середовища, будувати міцні відносини і досягати взаєморозуміння з іншими людьми.

Афективний компонент – це своєрідний фільтр, який допомагає орієнтуватися в умовах воєнного стану. Він відстежує людські почуття, пов'язані з майбутнім, з можливими ризиками та небезпеками. Цей компонент включає в себе як раціональні оцінки ситуації, так і інтуїтивні відчуття, які допомагають

працівникам приймати рішення в умовах недостатньої інформації.

Поведінкові реакції індивіда в умовах невизначеності та стресу слугують яскравим проявом його здатності адаптуватися до мінливих обставин. Цей аспект особистості виявляється через вибір специфічних стратегій, які дозволяють долати труднощі та зберігати внутрішню рівновагу. Стійкість до стресу, що проявляється у витривалості та здатності до швидкого відновлення, формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зокрема, в професійному середовищі, наприклад, серед державних службовців, на формування стійких поведінкових реакцій впливають такі фактори, як наявність соціальної підтримки, чітко визначені ролі та обов'язки, адекватні ресурси та сприятлива атмосфера в колективі. Водночас, внутрішні характеристики особистості, такі як рівень мотивації, емоційний інтелект та особистісні ресурси, відіграють не менш важливу роль у формуванні стійкості до стресу [44].

У воєнних умовах робочий та особистий простір працівників зазнав суттєвих трансформацій у зв'язку з необхідністю гарантування їхньої фізичної безпеки. Працівникам стало важливо вміти швидко планувати й адаптуватися до ситуацій, які неможливо спрогнозувати в умовах невизначеності. Екстремальні умови спричинили зростання рівня тривожності, агресії, конфліктності та несумісності, що зумовило зміну стратегій впливу на окремих осіб і позначилося на їхній продуктивності. Це, у свою чергу, змінило стратегії поведінки багатьох людей і вплинуло на їхню продуктивність. Негативні нервові реакції на психологічному, фізіологічному та поведінковому рівнях працівників потребують уваги при управлінні персоналом [59].

Ефективність психологічної підготовки визначається тим, наскільки вона сприяє розвитку психологічної стійкості персоналу. Прості, інтуїтивно зрозумілі техніки самодопомоги дозволяють краще справлятися зі стресом, тривогою та іншими негативними емоціями, що виникають в умовах війни. Це, в свою чергу, підвищує здатність надавати ефективну психологічну допомогу іншим [46, ст.67].

Здатність людини ефективно діяти в умовах стресу та підвищення

стратегій застосування для її стійкості можна розглядати через три основні напрямки.

Управління ситуативними стресорами забезпечує оцінку та реакцію на стресові фактори, які виникають у конкретній ситуації. Ступінь стресорності цієї ситуації залежить від кількості та інтенсивності стресорів, які впливають на індивіда в даний момент. Після оцінки стресорів та їхнього впливу можна розробити стратегії для їхнього подолання. Це може включати техніку релаксації, зміни в організації роботи або в пошуку, що підтримується іншими.

Контроль за власним психічним станом – це природний процес, за допомогою якого людина автоматично керує своєю поведінкою, щоб ефективно адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Цей механізм дозволяє підтримувати внутрішній баланс і реагувати на виклики життя. Регулярна практика застосування методів саморегуляції допоможе удосконалити навички та підвищити стійкість до стресів у майбутньому.

Методи самовідновлення, які застосовуються в умовах інтенсивного стресу, спрямовані на відновлення внутрішніх ресурсів особистості. Вони виконують важливу регуляторну функцію, що полягає у стабілізації емоційних станів. Завдяки таким методам людина здатна впоратися зі стресом, відновити внутрішню рівновагу та підготуватися до прийняття нових рішень. Це сприяє формуванню готовності до змін у житті, а також до початку непростого процесу особистого розвитку та подолання життєвих труднощів [47].

Сучасні підходи до управління персоналом спонукають до глибшого аналізу актуальних проблем, пов'язаних із дефіцитом висококваліфікованих фахівців, недостатньою мотивацією працівників та відсутністю ефективних систем розвитку в організаціях. Ці питання виходять за рамки організаційних аспектів і формують виклики, що призводять до психологічного тиску, відчуття тривоги та зниження впевненості у зв'язку між освітніми установами та робочими середовищами. Виникає відчуття нестабільності та невизначеності щодо майбутнього, що ускладнює не лише адаптацію працівників, а й ефективність організацій в цілому [48].

Психічний стан працівників організацій під час війни складається з таких елементів, рис.1.11.



Рисунок 1.11 – Компоненти психічного стану персоналу під час війни

Складено автором на основі [49]

Отже, психічний стан працівників під час війни є різноманітним і водночас взаємозалежним. Застосування соціально-психологічних методів управління дозволить всім цим компонентам вдало оптимізуватися між собою.

Варто підкреслити, що успішне використання цих методів управління потребує від менеджерів глибоких знань у сферах соціальної психології, та соціології. Крім цього, необхідно мати практичний досвід і вміння спілкуватися з людьми. Соціальні відносини, а також методи управління, що їх відображають, мають тісний зв'язок з іншими складовими управлінської діяльності, такими як соціальне і психологічне планування та різні механізми регулювання. Цей взаємозв'язок акцентує увагу на важливості застосування комплексного підходу в управлінні, в якому соціально-психологічні елементи займають значну позицію у досягненні успішності організації [50, ст.39].

Через те, що психологія відіграє дуже велику роль в управлінні персоналом, особливо в період війни, то дуже важливо розуміти, як саме вона

впливає на результативність роботи команд.

Для підвищення ефективності роботи команди в умовах воєнного стану проведемо ретельний аналіз ключових факторів, які представимо в табл.1.6 та визначимо вплив на команду.

Таблиця 1.6 — Взаємозв'язок між факторами, що впливають на ефективність команди в умовах воєнного стану

Фактори	Підфактори	Вплив на команду
Безпека	Загрози (напади, бомбардування)	Ризик для життя і здоров'я, зниження морального духу
	Фізична підготовка	Здатність діяти в екстремальних умовах
Комунікація	Ефективність зв'язку	Швидкість передачі інформації, координація дій
	Зворотний зв'язок	Розуміння ситуації, прийняття рішень
Психологічний стан	Стрес та напруга	Зниження продуктивності, погіршення взаємодії
	Моральний дух	Готовність до виконання завдань
Дисципліна	Дотримання правил	Безпека, ефективність
	Відповідальність	Здатність виконувати завдання
Лідерство	Прийняття рішень	Ефективність стратегії
	Мотивація команди	Згуртованість, продуктивність
Організаційні зміни	Залучення тимчасових працівників	Підвищення ефективності, гнучкість

Складено автором на основі [51, с. 565]

Згідно цього аналізу, ми бачимо, що успішність команди залежить від комплексного взаємозв'язку різних факторів.

Як відображено на рис. 1.12, успіх будь-якої команди значною мірою залежить від балансу внутрішніх мотиваційних та демотиваційних факторів

Таким чином, коли працівники почуваються залученими та мають чітке розуміння своєї ролі в досягненні спільних цілей, вони стають справжньою рушійною силою розвитку організації. Такі команди демонструють високу продуктивність, здатність адаптуватися до змін та впевнено долають будь-які перешкоди.

Внутрішні мотиваційні компоненти	Внутрішні демотиваційні компоненти
• Регулярне підвищення професійних навичок співробітників (навчання та підвищення кваліфікації) як у межах організації, так і поза її рамками, фінансується організацією. • Можливості для особистісного зростання (психологічні тренінги, курси іноземних мов) забезпечуються за рахунок організації. • Гнучкий робочий графік або можливість працювати віддалено. • Наявність певного соціального пакету. • Затишний офіс. • Гармонійний психологічний клімат у колективі.	• Незручні умови праці. • Підвищення професійних навичок та поглиблення знань з іноземних мов відбувається виключно за рахунок співробітника та в його вільний час. • Психологічна несумісність у колективі. • Неправильно обраний менеджером стиль управління

Рисунок 1.12 – Внутрішні мотиваційні та демотиваційні компоненти персоналу

Складено автором на основі [51]

Проте, коли демотиваційні фактори переважають, це може призвести до зниження ефективності, підвищення плинності кадрів та, як наслідок, до значних фінансових втрат. У таких ситуаціях конкуренти отримують значну перевагу, оскільки їхні команди, задоволені роботою, здатні швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні рішення.

Висновки до розділу 1

Отже, у першому розділі виявлено, що ефективна система управління є критично важливою для функціонування організації, оскільки вона дозволяє організації адаптуватися до змін, що відбуваються в умовах війни. Проаналізовано трактування терміну «управління персоналом» різними дослідниками та визначено, що це діяльність, спрямована на максимально ефективне використання трудових ресурсів організації. Також було розглянуто основні функції системи управління персоналом, які забезпечують її

ефективність у складних умовах.

Методи управління персоналом в умовах воєнного стану зазнали суттєвих змін через потребу адаптації до нових умов. В науці та практиці менеджменту виділяють 3 групи класичних методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи забезпечують дисципліну й організаційну чіткість, що є критично важливими для функціонування організації в кризових умовах. Вони спрямовані на підвищення відповідальності та мотивації персоналу. Особливе значення приділяють ротації працівників, переведення з небезпечних зон та швидка адаптація нових кадрів.

Економічні методи акцентуються на стимулюванні працівників через премії, компенсації та пільги. Це допомагає підтримувати мотивацію персоналу, навіть за умов нестабільності.

Соціально-психологічні методи підсилюють ефективність роботи колективів шляхом зростання соціального партнерства, розвитку командної співпраці та впровадження позитивної атмосфери в колективі.

Психологічний стан людей під час війни є залежним від численних зовнішніх факторів, що викликають значний стрес. Темперамент і психологічна стійкість відіграють ключову роль у подоланні викликів, а ефективне управління цим станом вимагає комплексного підходу. Застосування соціально-психологічних методів, таких як комунікація, створення безпечних умов і підтримка командної роботи, допомагає мінімізувати наслідки стресу. Під час війни знання та практики є критично важливими для забезпечення продуктивності працівників, злагодженості команд.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Організаційна - економічна характеристика ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» є єдиною, провідною і стрімко зростаючою дистриб'юторською організацією, спеціалізованою на оптовій торгівлі медичною технікою. Організація активно розвивається та зміцнює свої позиції завдяки партнерству з багатьма відомими брендами, виступаючи їх офіційним представником. Завдяки надійності, високій якості обслуговування та орієнтованості на потреби клієнтів, організація щорічно розширює та вдосконалює свій бізнес, посилюючи партнерські зв'язки з провідними світовими брендами.

Історія розвитку ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» розпочалася ще в 1999 році. У 2001 році організація стала офіційним дистриб'ютором в Україні провідного бренду Microlife. Завдяки використанню цієї медичної техніки люди отримали доступ до точної та надійної інформації про стан свого здоров'я, що сприяє підвищенню якості самоконтролю. У 2007 році зареєстрована власна торгова марка Gamma, під якою випускається високоякісна медична техніка та інші продукти для підтримки здоров'я.

У 2013 році на українському ринку була представлена нова торгова марка Dr.Frei, яка спеціалізується у розробці професійних та інноваційних медичних приладів для домашнього використання.

У 2020 році організація започаткувала власне виробництво лейкопластирів під брендом IPLast, при цьому виробничі потужності були розміщені в Туреччині, а продукція виготовляється на замовлення організації. У тому ж році було зареєстровано торгову марку Promedica, що спеціалізується на медичній техніці європейської якості.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» протягом багатьох років ефективно функціонує на ринку України. Організація активно веде переговори з національними торговими та аптечними мережами, здійснюючи імпорту та постачання продукції. Крім того, вона забезпечує сервісне обслуговування проданого обладнання.

На даний момент організація створила мережу з 27 регіональних офісів, розміщених на території України, проте через те, що розпочалась війна у 2022 році, залишилось 22 офіси. У табл. 2.1 представлено загальну інформацію про організацію.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Критерії	Характеристика
Повна назва організації	ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»
Юридична адреса	49027, місто Дніпро, вулиця Січеславська набережна, будинок 53
Дата створення	10.08.2007
Форма власності	Недержавна власність
Чисельність персоналу	283
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Розмір статутного капіталу	88 000,00 грн
Середня чисельність персоналу	283
Тип організаційної культури	лінійно-функціональна

Джерело: складено автором на основі [52]

Аналізуючи вище зазначену таблицю, можна зазначити додаткові сфери діяльності організації, до яких належать технічне обслуговування, ремонт автотранспортних засобів, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, неспеціалізована оптова торгівля, вантажний автомобільний транспорт.

Розглянемо структуру фінансово-економічних показників організації та проаналізуємо її динаміку, табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансово-економічних показників
ТОВ «МЕДХАУЗ СВІІС ГМБХ»

Показники	Роки			Відхилення(+,-)	
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	370 996	411 301	600 809	40305	189 508
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	332 413	185 521	190 822	-146 892	5 301
Валовий прибуток	180 174	225 780	268 396	45 606	42 616
Інші операційні доходи	13 167	1 293	21 396	-11 874	20 103
Адміністративні витрати	35504	34392	35901	-1 112	1 509
Витрати на збут	195849	169939	170880	-25 910	941
Інші операційні витрати	10 796	135397	26535	124 601	-108 862

Джерело: складено автором на основі [53,54,55]

Як видно з табл. 2.2, незважаючи на складну ситуацію в країні, по ТОВ «МЕДХАУЗ СВІІС ГМБХ» за аналізований період спостерігається збільшення чистого доходу, що свідчить про зростання обсягів продажів і попиту на розширення товарного асортименту організації. При цьому зазначимо, що зростання цін на продукцію також вплинуло на показники доходу.

В ході дослідження встановлено, що у 2022 році відбулося зниження собівартості реалізованої продукції, а у 2023 році — її незначне зростання. Це зумовлено закупівлею більш об'ємних партій товарів, оскільки організація прагне забезпечити себе запасами в умовах нестабільності. Протягом трьох років валовий прибуток зростав завдяки підвищенню чистого доходу.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІІС ГМБХ» продемонструвало високу адаптивність до умов війни. Незважаючи на значні виклики, вдалося зберегти стабільність адміністративних витрат та оптимізувати інші витрати, пов'язані з безпекою та непередбаченими наслідками війни. Зменшення обсягів продажів у 2022 р.

вплинуло на витрати на збут, однак у 2023 р. спостерігається їхнє поступове відновлення.

Аналіз показників якісного стану та руху основних засобів є важливою частиною управлінського обліку та фінансового аналізу організації. Основні засоби (ОЗ) впливають на ефективність господарської діяльності, проаналізуємо динаміку відповідних показників та наведемо її в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 — Аналіз показників якісного стану і руху основних засобів ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», тис. грн

Показники	2021	2022	2023
Чистий дохід	600 809	411 301	370 996
Середньорічна вартість основних засобів	301215,4	205720,98	186545,485
Фондовіддача	1,994616	1,9993148	1,98876966
Фондоємність	0,50135	0,50017136	0,50282344
Фондоозброєність	860,6155	576,249245	659,171325

Джерело: розраховано автором на основі [53,54,55,56]

Таким чином, бачимо, що майже всі значення коефіцієнтів знизились по організації, проте коефіцієнт приросту основних засобів у 2023 р. суттєво зріс і причиною цього є зміна податкового законодавства, регулювання податкового ринку та адаптація бізнесу до нових умов. Причиною зниження коефіцієнту приросту ОЗ у 2022 р. був початок війни, оскільки організація скоротила свої інвестиції в основні засоби через нестабільність та руйнування.

Розглянемо та проаналізуємо показники ефективності використання ОЗ організації (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз показників ефективності використання основних засобів організації

Показники	Роки			Відхилення(+,-)	
	2021	2022	2023	2022 від 2021.	2023 від 2022
Коефіцієнт зносу	0,80	0,82	0,83	0,02	0,01
Коефіцієнт придатності	0,20	0,18	0,17	-0,02	-0,01
Коефіцієнт оновлення	0,12	0,04	0,05	-0,08	0,01
Коефіцієнт вибуття	0,09	0,01	0,11	-0,09	0,10
Коефіцієнт приросту ОЗ	1622	141	2095	-1480,91	1954,01

Джерело: складено автором на основі [53,54,55]

Згідно з даними таблиці, спостерігається тенденція до зменшення чистого доходу, за період 2021-2023 р. Це може бути пов'язано з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи економічну нестабільність та особливі умови, викликані воєнним станом. Однак, незважаючи на такі складнощі, стабільність показників, що характеризують ефективність використання основних засобів, вказує на ефективність застосованих економічних методів управління. Завдяки цим методам організація зуміла не лише утримати рівень продуктивності, але й забезпечує оптимальне використання наявних ресурсів навіть у період обмежень.

Професійний колектив ТОВ «МЕДХАУЗ СВПС ГМБХ» демонструє вміння ставити амбітні цілі та ефективно вирішувати навіть найскладніші завдання. Завдяки злагодженій роботі та високому рівню компетентності, команда досягає значних успіхів, впевнено утверджуючи свої позиції на ринку. При цьому вона не лише закріплює свої досягнення, але й постійно вдосконалюється, утримуючи високий рівень якості та професіоналізму. Саме завдяки такому підходу колектив виступає рушійною силою розвитку, забезпечуючи стабільність і перспективне зростання в конкурентному середовищі.

За результатами дослідження встановлено, що організаційна структура організації забезпечує чітке і ефективне розподілення функціональних обов'язків серед кожного співробітника, що детально представлено на рисунку 2.1. Зі схеми видно, що всі працівники підпорядковуються генеральному директору та виконують його розпорядження в межах своїх посадових обов'язків.

Організаційна структура побудована таким чином, що кожен співробітник має чітко визначену роль.

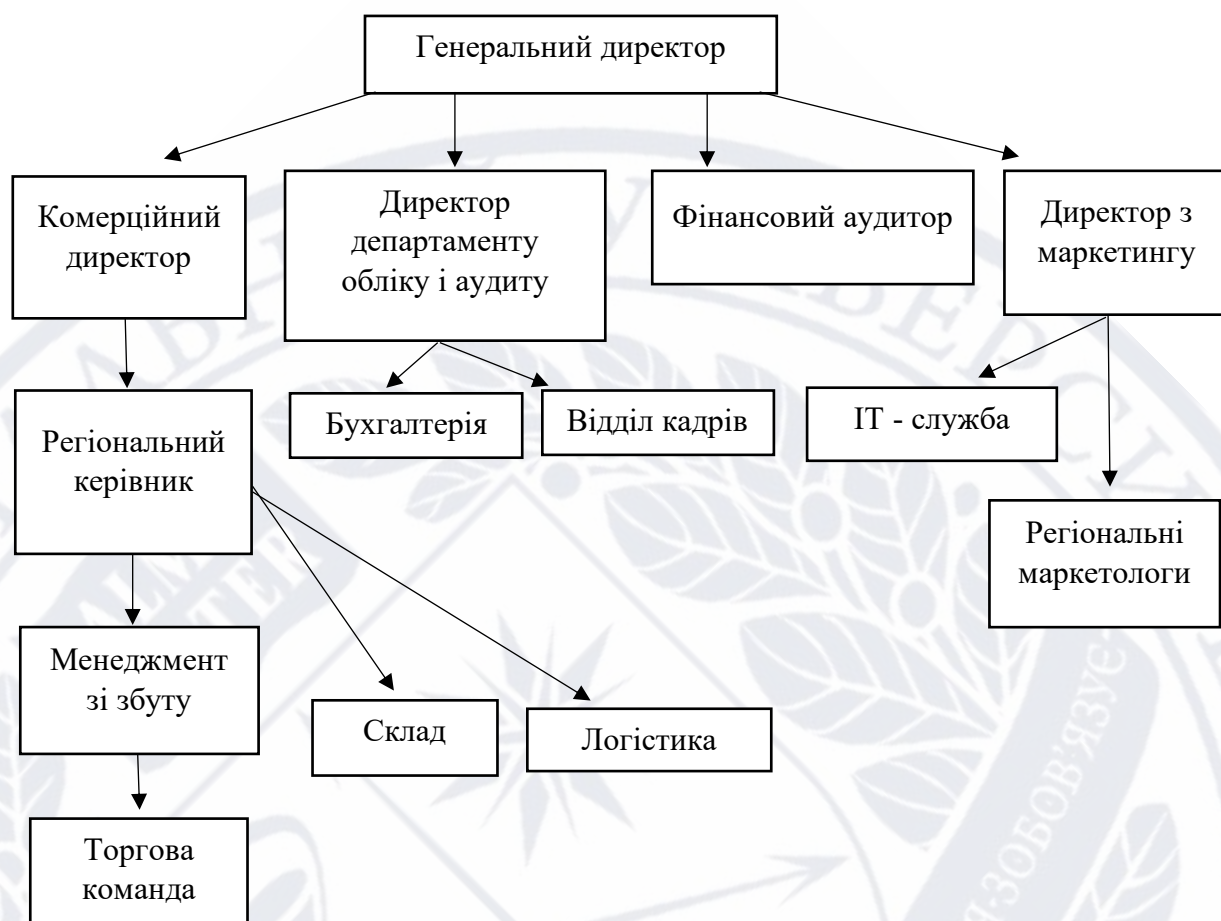


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором

Проаналізуємо більш детально особливості оргструктури управління організацією, що впливають на можливість та ефективність застосування відповідних методів управління персоналом.

Директор з маркетингу – це керівник, який відповідає за просування товарів та послуг на ринку. Сучасне просування продукції маркетологів MEDHOUSE містить в собі повноцінну турботу про бренд в digital просторі: контент і відео маркетинг. У комплексі робота з лідерами думок і ТБ-рекламою дозволяють збільшувати продажі

Комерційний директор відповідає за прибуток організації, він займається пошуком технічного забезпечення та вдалим збутом продукції; відстежує фінансові та економічні показники витрат фінансових коштів. Комерційному відділу підпорядковується регіональний керівник. Регіональна організація дистриб'юторської організації медичних товарів відіграє ключову роль у

забезпеченні безперебійного постачання медичних виробів до медичних закладів та аптек в регіоні. Її відповідальність охоплює широкий спектр функцій, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів та підтримку ефективної роботи всієї організації.

Регіональний керівник відповідає за загальну результативність роботи регіональної організації. Його завдання - розробляти та реалізовувати стратегію бізнесу в регіоні. Також в його обов'язки входить координувати роботу всіх працівників.

Менеджер зі збуту визначає цілі та завдання збуту, розробляє плани продажів, організовує роботу торгових представників, вивчає ринок медичної техніки та витратних матеріалів, виявляє нові можливості для продажі; відповідає за переговори з різними партнерами організації та своєчасну оплату поставок клієнтами

Склад організовує прийом товарів, що надійшли від постачальників та забезпечує безпечне зберігання медичної техніки та витратних матеріалів відповідно до вимог виробників.

Логістика планує маршрути доставки товарів клієнтам та організовує транспортування медичної техніки та витратних матеріалів; оформляє необхідну документацію для перевезення товарів та контролює процес доставки товарів і вирішує виникаючі проблеми.

Торгова команда виконує всі розпорядження менеджера зі збуту та вимоги регіонального керівника та презентує продукцію організації потенційним клієнтам. Забезпечує супровід клієнтів після продажу, вирішує виникаючі питання.

У ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» можна виокремити 11 основних етапів транспортно-складського процесу (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Основні етапи транспортно-складського процесу у
ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором

Таким чином, організація дотримавшись цієї схеми, транспортно-складського процесу на ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» проходить швидкими темпами та без додаткових витрат.

У період війни можливі затримки у постачанні товарів через нові митні правила та труднощі з міжнародною логістикою. Під час розвантаження транспорту часто виникають проблеми через додаткові перевірки. Законодавчі зміни потребують впровадження нових процедур. Склади, що постраждали, можуть бути перевезені до безпечних зон. Логістичні маршрути можуть коригуватися під час консолідації вантажів. Також можуть виникати труднощі з перевезенням, що вимагає пошуку альтернативних шляхів.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» як організація, що забезпечує критично необхідними товарами Збройні Сили України, відіграє незамінну роль у підтримці оборонних спроможностей нашої держави. Завдяки своєму вагомому внеску в забезпечення фронту, організація отримала статус критично важливої інфраструктури відповідно до Постанови № 76. Це рішення дозволяє організації бронювати своїх працівників, забезпечуючи безперебійну роботу організації та стабільні поставки необхідних товарів для наших захисників. Такий статус є

свідченням високої оцінки державою внеску організації в загальну справу захисту України.

На рис. 2.3 наведено структуру продажів організації за категоріями товарів. Вона наочно демонструє, яка частка від загального обсягу продажів припадає на кожну з категорій продукції.

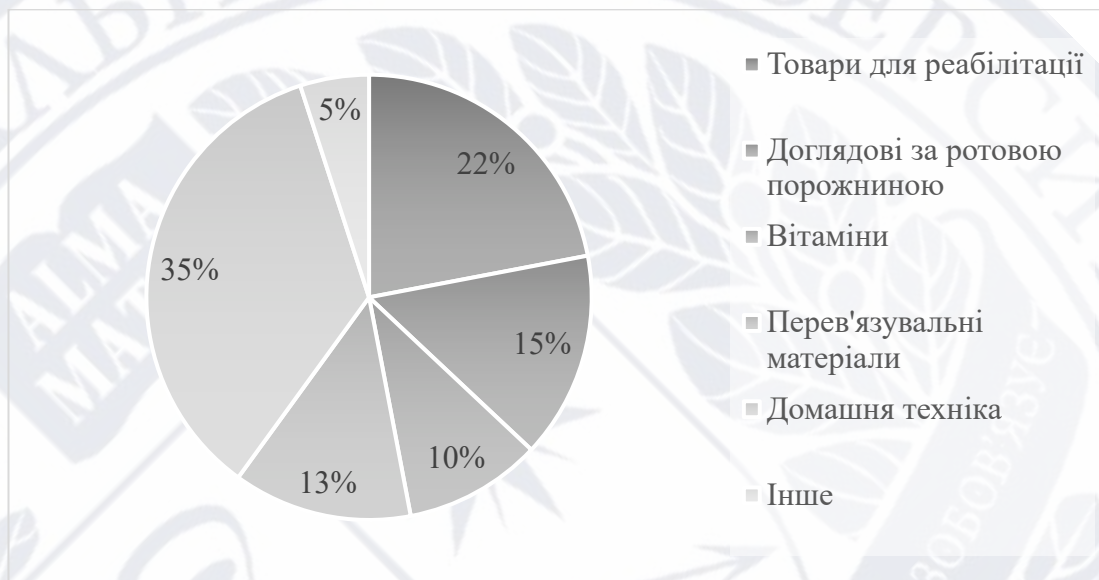


Рисунок 2.3 – Структура реалізованої продукції ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за категоріями товарів за 2023р.

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.3, найбільша частка продукції припадає на категорії товарів для реабілітації (масажери, милиці, ходунки, бандажі, тростини) та домашню техніку (тонометри, інгалятори, термометри, пульсоксиметри та стетоскопи). Наступною групою за обсягом продажів є доглядові засоби для ротової порожнини та перев'язувальні матеріали, це свідчить про значний попит на продукти для гігієни. Вітаміни мають значну вагу в структурі продажів, які вказують на інтерес клієнтів до підтримки здоров'я.

Таким чином «ТОВ МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» є провідною організацією, яка спеціалізується на оптовій торгівлі медичною технікою та активно розвиває партнерства з міжнародними брендами. Незважаючи на складні умови, включаючи війну, організація демонструє стабільний розвиток, збільшуючи доходи та зберігає високі показники ефективності завдяки оптимізації витрат і адаптації до нових умов.

2.2 Вивчення методів управління персоналом ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

В умовах воєнного стану ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» адаптувало свої методи управління персоналом, враховуючи нові виклики та перешкоди. В організації використовуються три основні групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Проте, перш ніж аналізувати особливості застосування в організації даних груп методів, зупинимось на оцінці кадрового потенціалу організації як об'єкті застосування методів менеджменту персоналу.

Перш за все, проаналізуємо чисельність персоналу організації за останні 3 роки (рис.2.4).

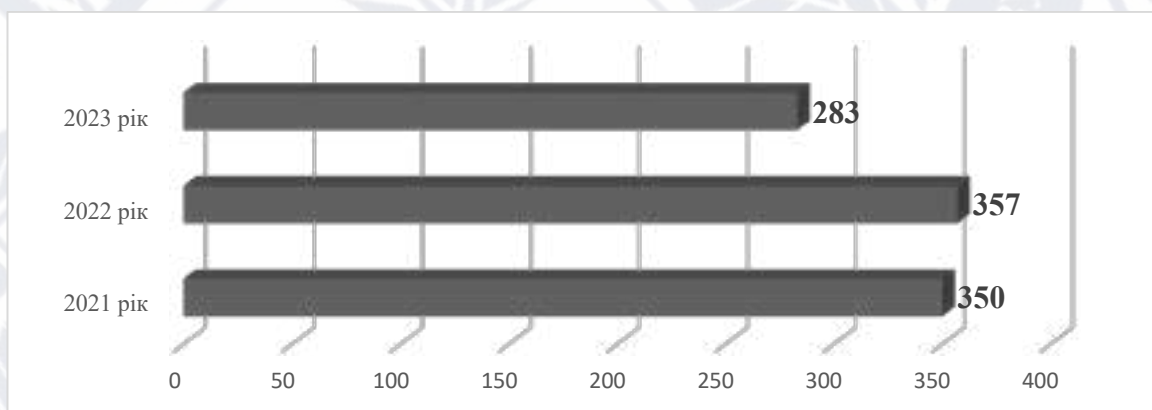


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» у 2021-2023 р.

Джерело: складено автором на основі [38,39,40]

Отже, чисельність працівників помітно зменшилася, скоротившись на 67 осіб. Це значне зниження обумовлено складною ситуацією, що склалася у країні через воєнні дії. Військові обставини спричинили не лише загальне скорочення робочих місць, але й безпосередньо вплинули на мобілізацію частини персоналу. Ці події призвели до вимушеного відтоку кадрів.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» (рис.2.5), оскільки це допоможе краще зрозуміти демографічні особливості колективу.

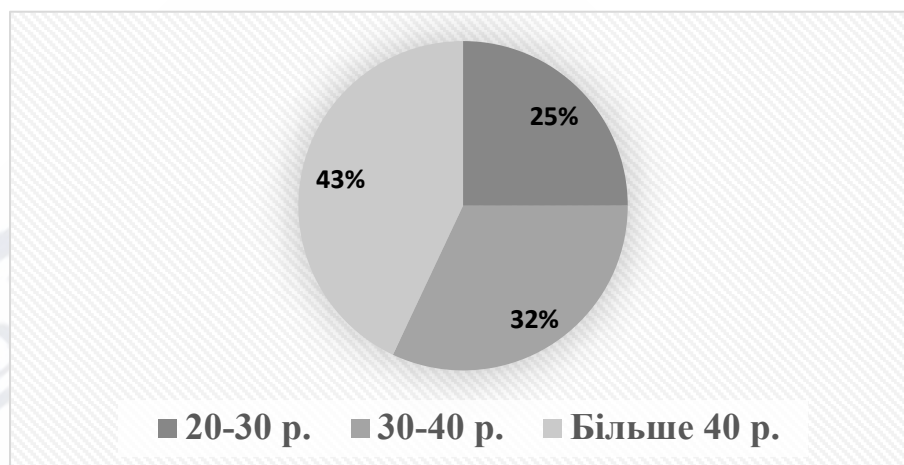


Рисунок 2.5 – Структура працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за віковими групами

Джерело: складено автором

Аналіз вікової структури персоналу організації демонструє наявність працівників різних поколінь. Кожен з них відіграє важливу роль і робить значний внесок у діяльність організації. Молоді фахівці привносять нові підходи та технології, забезпечуючи інноваційність бізнесу. Досвідчені працівники є носіями корпоративної культури та передають цінні знання наступному поколінню. Працівники середнього віку є основою організації, оскільки вони поєднують стратегічне мислення з оперативною роботою. Така різноманітність є запорукою успіху, оскільки кожен член команди доповнює іншого, створюючи синергію та сприяючи розвитку організації.

Гендерний склад працівників організації відображено на рис. 2.6. Даний розподіл наочно представляє питому вагу чоловіків і жінок у команді для виявлення потреб у розвитку політики організації, спрямованої на забезпечення гендерного балансу.

З рис. 2.6 видно, що співвідношення працівників становить 60% чоловіків і 40% жінок, що свідчить про переважання чоловічої статі серед персоналу. Це пов'язано з тим, що в організації переважають технічні спеціальності й фізична праця. Проте, зазначимо, що останнім часом багато чоловіків мобілізовані до лав ЗСУ, тому жінки стали активно опановувати традиційно чоловічі професії.



Рисунок 2.6 – Гендерний розподіл працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за 2023 р.

Джерело: складено автором

Більша частина працівників має повну вищу освіту і це свідчить про те, що організація має досвідчену команду. Розподіл персоналу організації за освітнім рівнем наведено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Освітній рівень персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором

Це свідчить про те, що організація має досвідчену команду, яка володіє глибокими знаннями у медичній галузі. Такий розподіл свідчить про стабільність організації та її орієнтацію на якісне виконання завдань. З неповною вищою освітою в організації працюють комірники, приймальники та відправники товарів. Це чудова можливість для людей, які не мають досвіду або шукають

стабільну роботу. Працівники із середньою освітою виконують функції, які є важливими для підтримки внутрішніх процесів організації. Це дозволяє таким працівникам здобувати практичний досвід і за потреби продовжують отримувати професійний розвиток у межах організації.

Розглянувши детально структуру персоналу організації перейдемо до викладення особливостей методів управління персоналом.

Перелік *адміністративних методів* управління персоналом ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в умовах воєнного стану зобразимо на рис. 2.8, який ілюструє підхід до безпечного та результативного робочого середовища в організації.

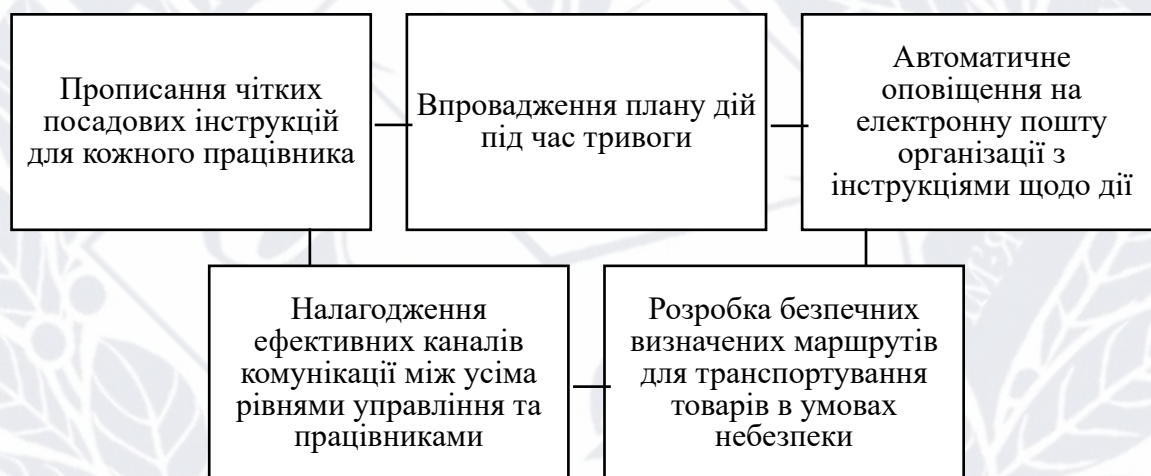


Рисунок 2.8 – Застосування адміністративних методів управління персоналом в умовах воєнного стану в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором

Завдяки чіткому та структурованому розподілу обов'язків стає можливим швидко та ефективно реагування на будь-які зміни в ситуації. Важливою складовою цього процесу є дотримання високих стандартів безпеки, що є основою соціальної відповідальності організації. Це сприяє створенню на робочому місці безпечного та здорового середовища для працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну атмосферу і підвищує довіру до організації.

Економічні методи управління в умовах війни орієнтуються на створення стратегії, яка дозволяє забезпечити стабільність економічної системи, підтримувати працездатність організацій і захистити права працівників. До ключових аспектів таких методів належить надання соціальних гарантій, які є успішними в кризових умовах. Це включає медичне страхування, що дає працівникам можливість отримати необхідну допомогу.

Проведемо аналіз заробітної плати за 2021-2023 р., оскільки це є важливим методом управління персоналом. Він дозволить оцінити результативність системи оплати праці.

Таблиця 2.5 — Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» у 2021-2023р., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення(+,-)		Відносне відхилення % (+,-)
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	14 712	15 973	25 221	1261	9 248	71,4

Джерело створене автором

Незважаючи на війну, спостерігається зростання середньорічної заробітної плати більш ніж на 70%. Це сталося через те, що в організації зменшилась кількість кваліфікованих кадрів, що в свою чергу, стимулювало зростання заробітної плати.

Економічні методи управління персоналом прямо визначають стимули, які безпосередньо впливають на фінансове благополуччя працівників. Отже, розглянемо види премій, які ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» використовує для заохочення працівників (рис.2.9). Згідно цієї схеми керівництво організації використовує комплексний підхід до мотивації свого персоналу. Різноманітність бонусів та премій дозволяє враховувати як загальні результати роботи організації, так і індивідуальні здобутки кожного працівника. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу



Рисунок 2.9 – Система преміювання у ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Переходячи до вивчення соціально-психологічних методів управління персоналом в організації створимо схему аспектів підтримки, яку організація надає своїм працівникам під час війни (рис.2.10).

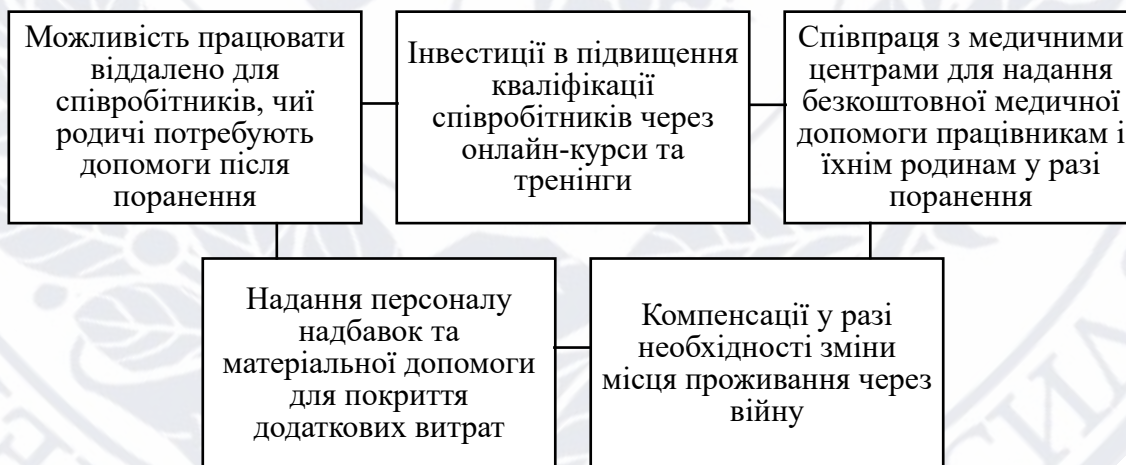


Рисунок 2.10 – Аспекти підтримки персоналу в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дана схема відображає комплекс заходів, спрямованих на підтримку працівників організації в умовах війни. Ці заходи спрямовані на забезпечення гнучкості робочого процесу, фінансової стабільності та доступу до медичної допомоги для працівників та їхніх родин.

З огляду на виклики воєнного часу, організація розробила спеціальну програму, яка дозволяє їхнім співробітникам адаптуватися до нових умов роботи. Завдяки цій програмі вони забезпечують гнучкий графік, фінансову стабільність та доступ до медичних послуг, створюючи таким чином сприятливе середовище для роботи та життя.

Що стосується соціально-психологічних методів управління персоналом в організації, то незважаючи на такі складні умови, їх продуктивне застосування дозволило зберегти команду та підвищити її результативність та мотивацію. При цьому важлива роль відводиться адаптації персоналу. Адаптація нових працівників в компанії проходить поступово через етапи, які зображені на рис. 2.11.

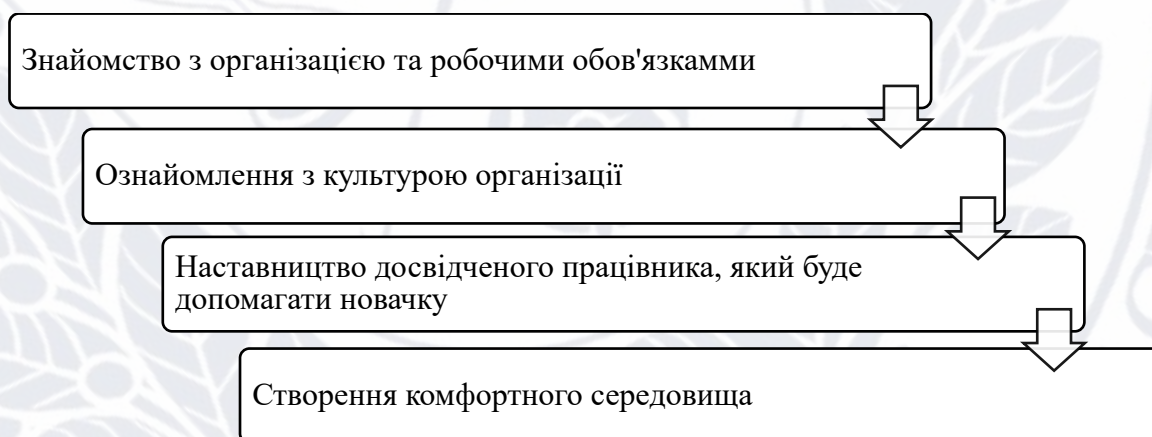


Рисунок 2.11 – Етапи адаптації нових працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в системі соціально-психологічних методів управління персоналом

Джерело: складено автором

Адаптація є ключовим етапом, оскільки вона є інвестицією в майбутнє процвітання організації. Від цього процесу залежить ефективність роботи нових працівників, а також їх здатність швидко і без труднощів увійти в колектив.

Під час воєнного стану працівники стикаються зі страхом, почуттям невизначеності та емоційним виснаженням. Однак організація активно підтримує кожного, наголошуючи на цінності їхньої праці для суспільства і організовуючи спільні заходи.

Для зміцнення командного духу та зменшення стресу організація проводить командні зустрічі на відкритому повітрі або в онлайн-форматі. Ці заходи включають спортивні ігри, командні квести та інші інтерактивні активності, спрямовані на розвиток взаєморозуміння та підтримку позитивної атмосфери в колективі.

У 2020 р. відбувся командний підйом на Говерлу, який здійснювався є яскравим підтвердженням, того, що організація демонструє високий рівень взаємодопомоги, довіри та командного духу. Крім спортивних досягнень, в цій поїздці було проведено презентацію нових брендів, що сприяло зміцненню команди та мотивації до подальшого розвитку організації.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» активно стимулює своїх працівників до участі в благодійних ініціативах. Ці заходи сприяють підвищенню морального духу в колективі, а також укріплюють відчуття єдності та належності до великої спільноти. Завдяки такій діяльності формується корпоративна культура, яка підтримує позитивний імідж організації, одночасно сприяючи розвитку соціальної відповідальності серед працівників.

Одним із прикладів благодійної діяльності стала допомога, надана ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» будинку для людей похилого віку, що знаходиться в місті Бородянка. Підтримка була забезпечена у вигляді цінного медичного обладнання та необхідного приладдя для моніторингу здоров'я від бренду Gamma. Передані тонометри, пульсоксиметри, ходунки та ортопедичні засоби тепер забезпечуватимуть надійний контроль за станом здоров'я літніх людей. Завдяки цій допомозі мешканці закладу отримали зручні та сучасні засоби для повсякденного догляду, які сприятимуть їхньому комфортному та безпечному проживанню [57].

Отже, ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» показує своїм досвідом, що результативне управління персоналом в умовах воєнного часу можливе за певних умов на основі активізації та поєднання системи корпоративних чинників (рис.2.12). Використання різноманітних методів управління, зокрема адміністративних, економічних та соціально-психологічних, дозволяє не лише забезпечити стабільність у роботі організації, але й зміцнити її репутацію серед працівників та партнерів.

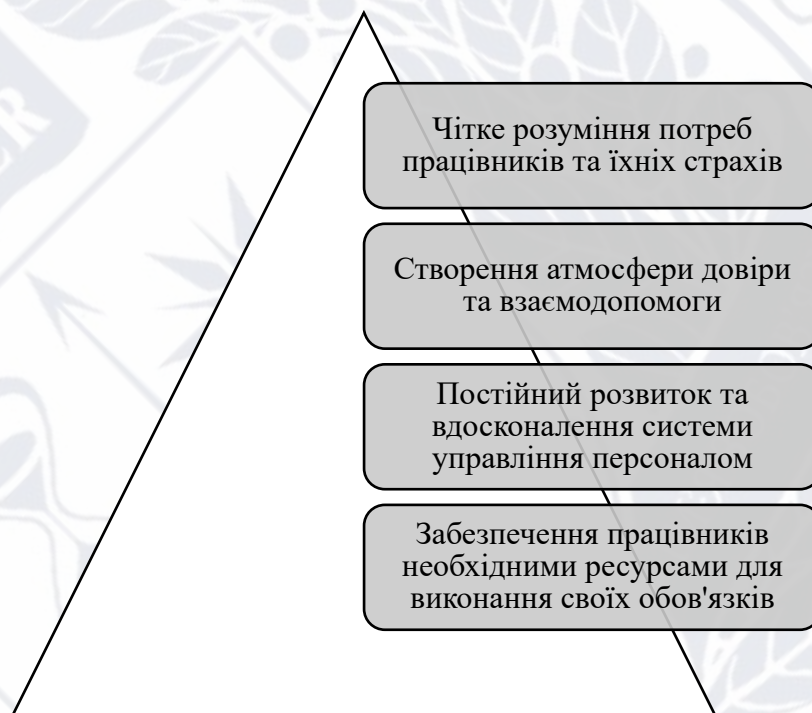


Рисунок 2.12 – Чинники результативного управління персоналом
ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело: складено автором

Таким чином, поєднання цих методів в умовах воєнного стану стає основою для підтримки високої мотивації персоналу, збереження ефективності робочих процесів і створення атмосфери стабільності та підтримки у важкі часи. Такий комплексний підхід дозволяє організації зберігати продуктивність та високий рівень організаційної згуртованості, що є особливо важливим під час кризових ситуацій.

2.3 Оцінка впливу воєнного стану на управління персоналом

Воєнний стан в Україні став серйозним викликом для ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ». Умови, в яких опинилась організація, вимагають гнучкості, швидкої адаптації та переосмислення підходів до управління персоналом. Війна створила складнощі, які охоплюють безпекові умови, підтримку психологічного стану працівників, розвиток нових методів управління персоналом та збереження стабільності операційної діяльності.

Основні виклики в управлінні персоналом під час війни, які виникли у ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» узагальнимо в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Основні виклики управління персоналом під час війни для ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Основні виклики управління персоналом	Суть проблеми
Безпека персоналу	Забезпечення фізичної безпеки працівників в умовах підвищеного ризику, включаючи обстріли та евакуацію.
Забезпечення стабільної комунікації	Відсутність чітких інструкцій та координації, що може призводити до хаосу та недостатня швидкість розповсюдження інформації про оперативні зміни чи загрози.
Мотивація та психологічна підтримка персоналу	Зниження продуктивності через стрес, емоційне вигорання та переживання втрат.
Адаптація до нових умов роботи	Перехід на дистанційний формат, зміна робочих процесів через нестачу ресурсів або персоналу.
Збереження ключового персоналу	Міграція працівників у безпечніші регіони чи країни.
Підтримка продуктивності	Зниження ефективності роботи через нестачу персоналу або надмірне навантаження.
Законодавчі обмеження	Зміни в трудовому законодавстві, наприклад, збільшення робочого часу
Дисбаланс між вимогами бізнесу та ресурсами працівників	Тривале навантаження, яке перевищує можливості працівників, може призвести до зниження продуктивності та здоров'я.
Зовнішні ризики (відключення електроенергії, атаки)	Перешкоди у виконанні завдань через зовнішні фактори, зокрема перебої в електропостачанні чи повітряні тривоги.

Джерело: складено автором

У сучасних умовах організація має постійно вдосконалювати методи управління персоналом. Саме персонал відіграє вирішальну роль у досягненні

стратегічних цілей організації. Раціональна кадрова політика дозволяє не лише підвищувати ефективність роботи, але й закладати надійну основу для майбутнього розвитку організації. Інвестування у професійне зростання, мотивацію та утримання працівників сприяє збереженню конкурентних переваг і забезпечує стійкий успіх на ринку навіть у складних умовах та в умовах постійних змін. [33]

Керівник команди в досліджуваній організації відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності колективу. Від нього залежить не лише стратегічний напрямок роботи команди, але й атмосфера в колективі. Він розробляє чітку стратегію, яка включає конкретні цілі та плани дій, що дозволяють команді досягати успіху. Це передбачає не тільки розуміння поточних завдань, а й здатність передбачати можливі виклики, які можуть виникнути на шляху до реалізації планів.

У небезпечних ситуаціях керівник діє швидко та рішуче, щоб мінімізувати ризики та зберегти стабільність у команді. Це вимагає не лише аналітичних здібностей, але й лідерських якостей, які дозволяють йому надихати інших і забезпечувати впевненість у своїх рішеннях. [58]

У ході досліджування проведено опитування серед 14 працівників організації, що дало змогу оцінити їх емоційний стан (рис.2.13).



Рисунок 2.13 - Опитування про емоційний стан працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в умовах війни

Джерело: складено автором

Результати опитування демонструють, що емоційний стан працівників в умовах війни є досить різноманітним. З одного боку, багато людей відчують себе корисними і мотивованими, оскільки робота дозволяє людям відчувати себе потрібними та відігравати свою роль у подоланні кризи. Також це пов'язано з тим, що робота забезпечує стабільність і відчуття контролю в нестабільній ситуації. З іншого боку, значна частина людей стикається з викликами, такими як виснаження, страх і апатія, проте деякі люди прагнуть розвиватися і вдосконалюватися навіть у складних умовах. Це пов'язано з бажанням відволіктися від негативних емоцій, підвищити свою конкурентоспроможність або просто отримати нові знання та навички.

Стиль лідерства до початку повномасштабного вторгнення та під час війни в організації – демократичний. Особливості демократичного стилю під час війни є такими, які зображені на рисунку 2.14.

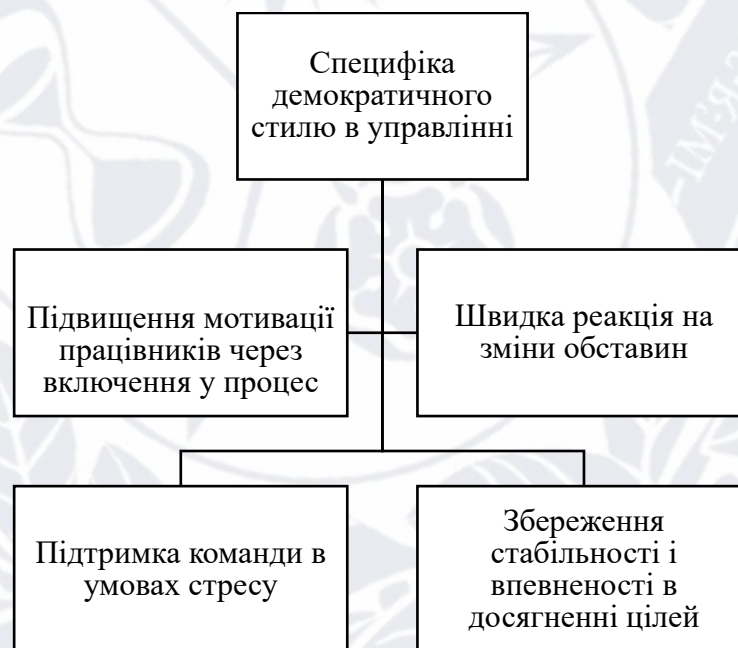


Рисунок 2.14 – Особливості застосування демократичного стилю управління ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» під час воєнного стану

Джерело: складено автором

У період воєнного стану графік роботи організації ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» зазнав значних корективів, що спричинило необхідність адаптації працівників до нових умов. Це змусило організацію впроваджувати зміни у

внутрішніх процесах, що вплинули на формування нових звичок серед працівників і сприяли створенню постійних моделей поведінки, які відповідали вимогам безпеки та ефективності роботи в умовах нестабільної ситуації.

В умовах війни кадрова політика організації ґрунтується на принципах прозорості та справедливості при відборі та просуванні працівників, а також на підтримці професійного розвитку та навчання персоналу. Організація активно інвестує в регулярне навчання працівників, забезпечуючи їх знаннями про останні зміни в галузі, нові продукти та технології, що важливо для адаптації до швидких змін у кризових умовах. Реалізація цих принципів дозволяє дистриб'юторській організації не тільки залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, але й створити позитивний імідж на ринку, що є важливим фактором успіху.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» суворо дотримується всіх діючих законів та нормативних актів, що регулюють діяльність у фармацевтичній галузі. Вся інформація про клієнтів зберігається в повній безпеці та використовується виключно для забезпечення якісного обслуговування. Організація систематично передає вітамінні комплекси малозабезпеченим сім'ям, дітям з інвалідністю та тим, хто потребує зміцнення імунітету, сприяючи таким чином покращенню їхнього здоров'я.

В організації панує атмосфера взаємоповаги, підтримки та командної роботи. ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» організовує різноманітні корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення колективу та створення позитивного мікроклімату. Під час проведення таких заходів відбувається підведення підсумків щорічної діяльності колективу, успіхи якої є результатом злагодженої роботи всіх членів організації.

Окрім матеріальної мотивації, працівники організації отримують задоволення від своєї роботи, відчуваючи свою причетність до важливої справи. Крім того, організація сприяє кар'єрному зростанню своїх працівників, надаючи можливості для переходу на більш високі посади та розширення функціональних обов'язків.

Під час війни персонал організації зіштовхнувся з непередбачуваними викликами, тому стратегія управління персоналом є ключовим інструментом для збереження їхнього соціального забезпечення, рис.2.15.



Рисунок 2.15 – Стратегія розвитку персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» в умовах війни

Джерело: складено автором

Завдяки ретельно розробленим і своєчасно впровадженим заходам, організація створює умови для забезпечення безпеки, надання підтримки та стимулювання колективної взаємодії, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та посиленню рівня лояльності працівників

Щоб здійснити поглиблений аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на управління персоналом організації, проведемо SWOT-аналіз (табл.2.7).

Таблиця 2.7– SWOT – аналіз організації «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Сильні сторони	Можливості
Досвід і репутація: Розгалужена мережа контактів Фокус на клієнтів Гнучка система управління Наявність власних складів	Зростання попиту на медичні прилади Участь у гуманітарних проектах Розвиток нових напрямків діяльності Співпраця з благодійними фондами Інновації в сфері логістики
Слабкі сторони	Загрози
Залежність від імпорту. Концентрація на вузькій ніші Відсутність власного виробництва на території України Ризики втрати ключових працівників Психологічне навантаження на персонал Нестача спеціалізованих фахівців	Перебої з постачанням Зниження платоспроможності клієнтів Посилення конкуренції Зміни в законодавстві Інфляція Зміни в поведінці споживачів Політична нестабільність

Джерело: складено автором

Отже, в ході дослідження визначено, що ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» має великий потенціал для розвитку, спираючись на свої сильні сторони та можливості, а також сформовану систему управління персоналом. Проте для досягнення успіху необхідно вживати заходи для усунення слабких сторін та зменшення впливу зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 2

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» є провідною українською дистриб'юторською організацією, яка демонструє високу стабільність навіть у складних умовах воєнного стану. Організація ефективно розвивається, зміцнюючи свої позиції на ринку завдяки співпраці з провідними світовими брендами.. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про постійне зростання чистого доходу, валового прибутку та здатність оптимізувати витрати.

Організація активно використовує три основні групи методів управління персоналом, які підтримують високу мотивацію працівників і ефективно реагують на виклики в умовах війни

Адміністративні методи управління персоналом організації забезпечують чітке розподілення обов'язків, що сприяє швидкому реагуванню на зміни, а також гарантують безпеку на робочих місцях. Економічні методи, такі як система премій і соціальних гарантій, в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» підтримують фінансову стабільність співробітників, що є важливим аспектом під час кризи. Соціально-психологічні методи відповідають за організацію підтримки працівників через командні заходи та участь у благодійних ініціативах, допомагають зміцнити командний дух і зменшити стрес.

Зростання заробітної плати, гнучкий графік роботи та доступ до медичної допомоги для працівників і їхніх родин є важливими факторами, що сприяють підтримці високої ефективності та продуктивності роботи персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ».

Основними проблемами в сфері управління персоналом досліджуваної організації в умовах війни стали створення безпечних умов праці, збереження стабільності комунікації та психологічна підтримка в умовах стресу та емоційне вигорання. Для вирішення цих проблем організація адаптувала свою кадрову політику, активно інвестуючи в професійний розвиток і навчання працівників, зберігаючи прозорість та справедливість у процесах відбору й просування. Демократичний стиль лідерства допомагає зберегти стабільність і мотивацію в команді, навіть в умовах нестабільності.

Загалом, ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» успішно інтегрує методи для забезпечення стабільності, збереження ефективності роботи та підтримки морального духу своїх працівників у складних умовах воєнного стану, що підвищує довіру до організації і зміцнює її репутацію.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пропозиції щодо запровадження інноваційних методів управління персоналом в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану особливо важливо результативно адаптувати методи управління персоналом до сучасних змін, оскільки персонал є важливою складовою ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ». Аналізуючи методи управління персоналом, які застосовуються в організації, можемо запропонувати застосування інноваційних методів управління персоналом, які сприятимуть підвищенню продуктивності, безпеці працівників та їх психологічній стійкості в даних умовах. Впровадження таких методів вимагатиме гнучкості, інноваційного мислення і здатності до швидкої реакції на зміни зовнішньої ситуації. Запропоновані інноваційні методи управління персоналом представлено на рис. 3.1.

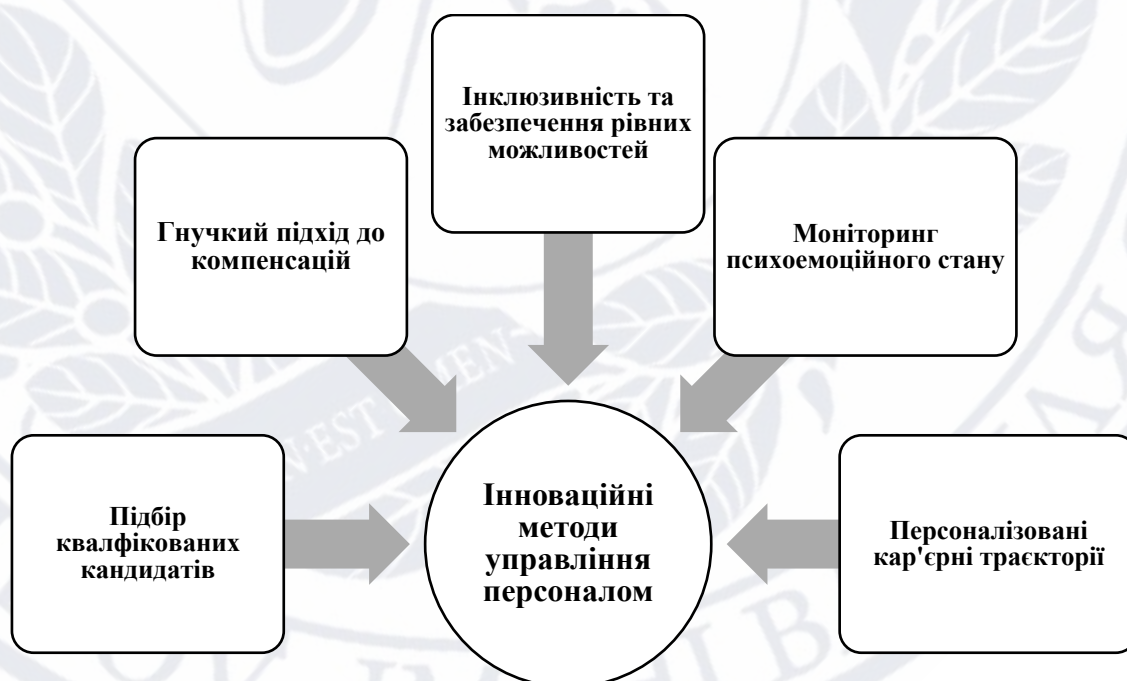


Рисунок 3.1 — Інноваційні методи управління персоналом, рекомендовані до запровадження в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Джерело створено автором

Підбір кваліфікованих кандидатів є головним етапом у процесі формування ефективної команди. Цей метод охоплює всі етапи залучення, оцінки та вибору кандидатів, які найбільше відповідають вимогам посади та корпоративним цінностям. Вибір потрібних працівників в умовах війни стає критичним.

Основні етапи методу відбору кандидатів на робочі місця, які можна запровадити в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» продемонструємо на рис. 3.2

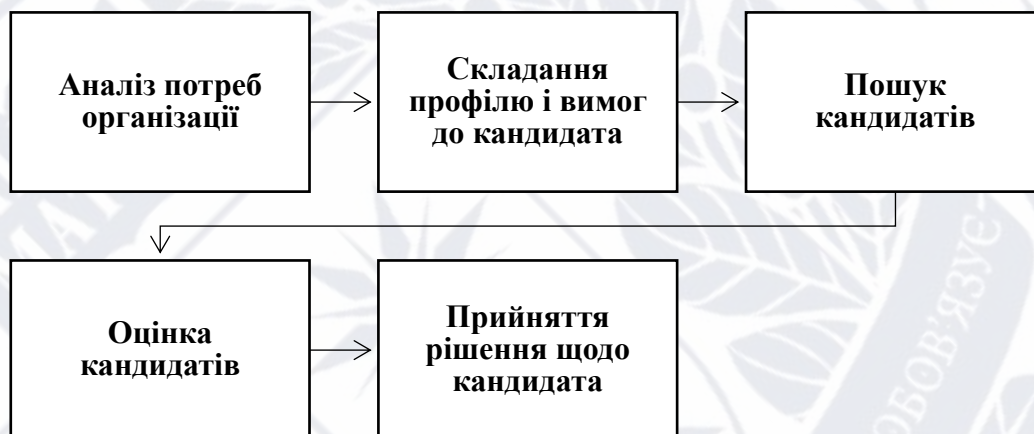


Рисунок 3. 2 — Основні етапи методу відбору персоналу

Джерело створено автором

Крім цього, під час відбору повинні враховуватись фактори, а саме:

- 1) гнучкість та мобільність працівників;
- 2) моральна стійкість та здатність працювати в кризових ситуаціях;
- 3) збереження командного духу та підтримка у важкий час

За допомогою методів відбору персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» зможе знайти правильних працівників, яких організація потребує в умовах війни, для забезпечення стабільної та ефективної роботи навіть у складних обставинах.

Наступним методом розглянемо гнучкий підхід до компенсацій для працівників, де вони будуть самі обирати індивідуальний пакет компенсацій з доступних функцій (додаткові оплачувані вихідні, грошові бонуси, оплата чи компенсація навчальних програм, абонементи у спортзал, медичне страхування, сертифікати на послуги або товари). Механізм застосування цього методу продемонструємо на рис .3.3.

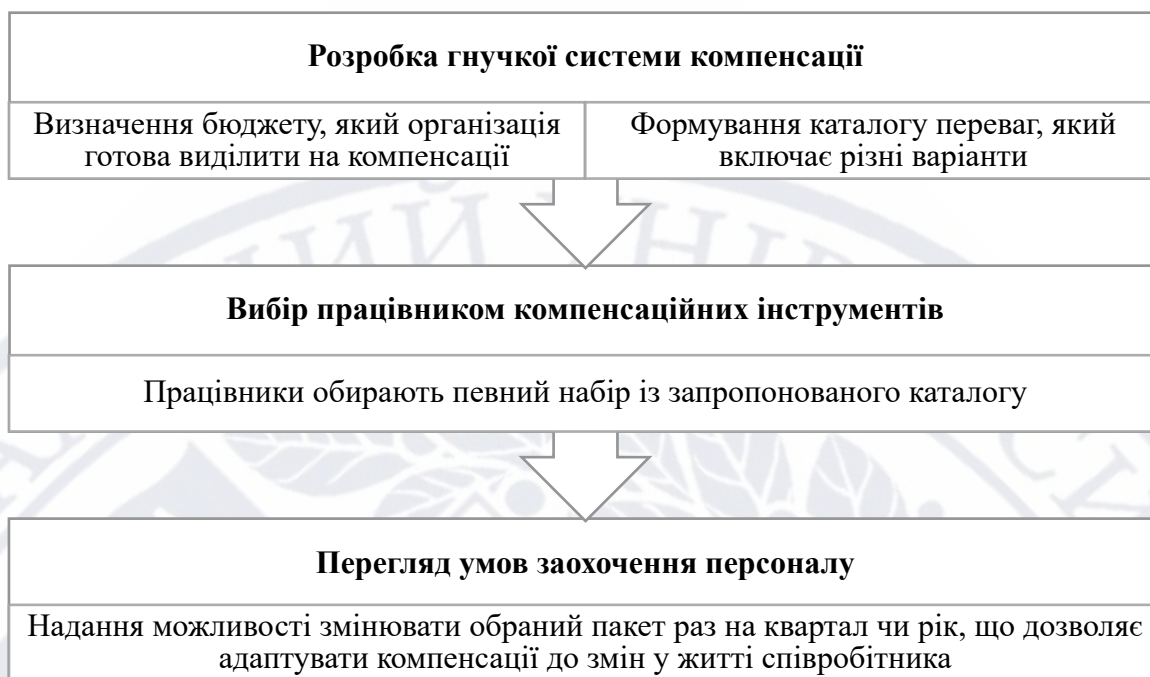


Рисунок 3.3 — Механізм реалізації компенсації нового методу управління персоналом

Джерело створено автором

Таким чином, в умовах війни це буде дуже цінуватись працівниками, оскільки кожен з них може обирати те, що найбільше відповідає його потребам. Також дана система допоможе залучити та утримати працівників.

Впровадження інклюзивності враховує особливі потреби працівників(жінки, ветерани, люди з обмеженими можливостями), спричинені викликами, пов'язаними з війною. Такий підхід спрямований на створення умов, за яких кожен працівник має можливість максимально реалізувати свій потенціал незалежно від статі, віку, фізичних можливостей, соціального статусу чи життєвих обставин.

Основними принципами інклюзивності в управлінні персоналом є забезпечення однакових умов, при яких важливо враховувати особливі потреби, які можуть виникати під час воєнного стану, наприклад, підтримка працівників з обмеженими можливостями чи тих, хто перебуває в зоні ризику.

Можливість працювати дистанційно або гнучкий графік для працівників, які піклуються про дітей, хворих родичів або мають інші зобов'язання, пов'язані

з воєнним станом є важливим засобом підвищення лояльності та продуктивності працівників.

Метод моніторингу психоемоційного стану є важливим інструментом управління персоналом, особливо в умовах війни. Детальніше можемо розглянути можливі підходи табл.3.1, які ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», може використовувати в своїй діяльності.

Таблиця 3.1 — Методи моніторингу психоемоційного стану працівників

Підхід	Мета	Особливості/інструменти	Періодичність	Результат
Опитування і анкетування	Збір даних про настрій, стрес та задоволеність роботою	Google Forms	Щомісячно	Виявлення проблем, формування рішень
Індивідуальні/групові сесії з психологом	Допомога у вирішенні емоційних проблем	Онлайн/офлайн-консультації, робота з фахівцем	Раз на місяць або за запитом	Зниження стресу, підвищення довіри
Системи раннього виявлення стресу	Попередження вигорання	Фітнес-браслети	Постійно	Стабілізація психоемоційного стану
Карта настрою колективу	Візуалізація загального стану команди	Інтерактивні дошки	Щотижня	Оперативний аналіз стану працівників Оперативний аналіз стану працівників
Анонімний канал для звернень	Створення безпечного простору для повідомлень про проблеми	Чат-боти	Постійно	Оперативна реакція на запити працівників

Джерело створено автором

Представлені методи моніторингу психоемоційного стану співробітників дозволяють всебічно оцінювати емоційний клімат у колективі та забезпечувати своєчасну підтримку персоналу.

Одним із ключових інструментів є регулярне анкетування, яке надає можливість систематично збирати зворотний зв'язок від працівників, тому

психоемоційний стан можна дізнатись за такими питаннями, як у табл.3.2.

Таблиця 3.2 –Пропонований набір запитань для анкетування персоналу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ»

Питання	Варіанти відповідей
1. Чи відчуваєте ви постійне занепокоєння чи тривогу через ситуацію в країні ?	• Так • Іноді • Ніколи
2. Чи достатньо ви отримуєте підтримки від колег та керівництва ?	• Так • Іноді • Ніколи
3. Як часто ви відчуваєте, що не можете ефективно справлятися ?	• Постійно • Іноді • Ніколи
4. Який рівень стресу ви відчуваєте на роботі?	• Низький • Середній • Високий
5. Як змінилася ваша мотивація до роботи через поточну ситуацію?	• Знизилась • Залишилась на тому ж рівні • Підвищилась
6. Як часто ви відчуваєте потребу у психологічній підтримці?	• Дуже часто • Іноді • Ніколи

Джерело: складено автором

Отже, ми можемо бачити, що в анкеті є питання, які стосуються психоемоційного стану викликаного роботою та загальною ситуацією в країні, що є актуальними проблемами сучасності. Запропонована анкета може бути корисним інструментом для первинної оцінки психоемоційного стану.

Наступний метод – це персоналізовані кар’єрні траєкторії, які розробляються для кожного працівника на основі їхніх навичок, інтересів та амбіцій. За допомогою цього методу можна допомагати працівникам досягати особистих та професійних цілей. Дане впровадження підвищить моральний дух, допоможе підвищити ефективність за рахунок того, що працівники працюють над завданнями, які відповідають їхнім інтересам та навичкам. Для кращого розуміння цього методу зробимо схему (рис.3.3), на якій представимо механізм процесу розробки та впровадження персоналізованих кар’єрних траєкторій.

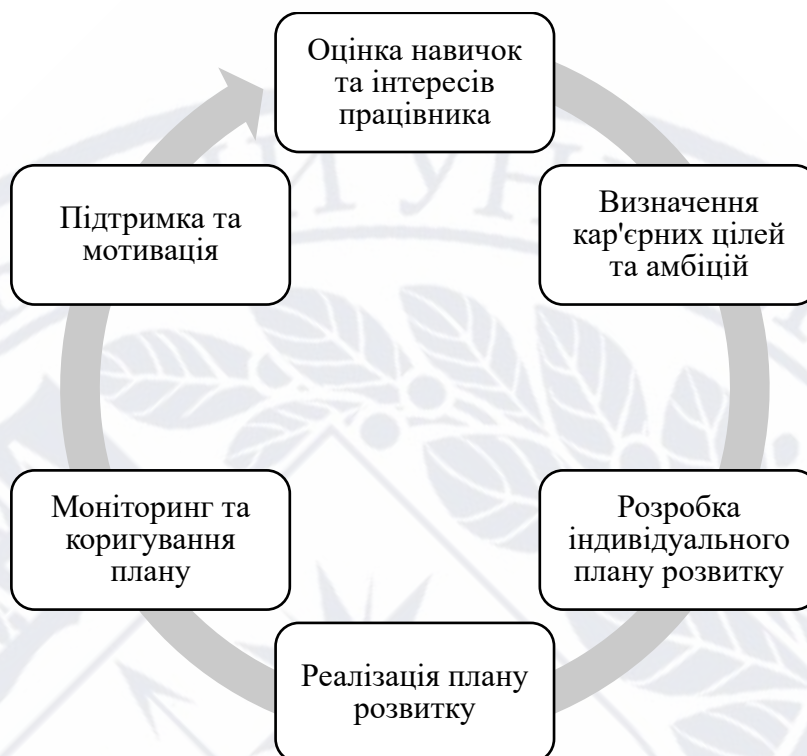


Рисунок 3.3 — Рекомендований механізм формування персоналізованої кар'єрної траєкторії працівників

Джерело: створено автором

Ця схема показує процес розвитку персоналізованої кар'єрної траєкторії для працівників, де ключовими етапами є оцінка, розробка плану, його реалізація та постійний моніторинг для адаптації траєкторії до змін.

Далі визначимо переваги та недоліки по запропонованих інноваційних методах для ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ».

Перевагою інноваційного методу формування системи компенсацій є можливість для працівників обирати ті стимули, які найбільше відповідають їхнім індивідуальним потребам, що сприяє зростанню задоволеності та лояльності до організації.

Індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку та персоналізовані пакети винагород стимулюють мотивацію і підтримують відданість, оскільки співробітники відчувають увагу та можливості для розвитку, навіть у складних умовах.

За допомогою таких методів моніторингу, як регулярні опитування, особисті консультації з психологами та системи раннього виявлення стресу, можуть знижувати рівень стресу та покращувати психологічний клімат в колективі.

Врахування інклюзивних потреб працівників, таких як жінки, ветерани чи люди з інвалідністю, допомагає створити більш інклюзивне та комфортне робоче середовище для всіх. Гнучкість у роботі, зокрема можливість працювати віддалено або за адаптованим графіком, дозволяє зберігати високу продуктивність, навіть коли працівники стикаються з особистими труднощами або додатковими обов'язками.

До недоліків впровадження інноваційних методів можна віднести значні витрати на їхнє впровадження, зокрема для розробки персоналізованих кар'єрних траєкторій чи систем моніторингу стресу. Це може вимагати чималих фінансових та часових ресурсів для налаштування необхідних інструментів і процесів.

В умовах воєнного стану не всі методи можуть показати свою ефективність, адже ситуація на війні постійно змінюється, і не всі інновації здатні адаптуватися до нових обставин без додаткових коригувань.

Постійний моніторинг психоемоційного стану та регулярні опитування можуть призвести до інформаційного перевантаження, що ускладнює ухвалення рішень і швидку реакцію на кризові ситуації.

Крім того, врахування інклюзивності може викликати суперечливі реакції серед працівників, особливо якщо це питання не буде належним чином проговорено з персоналом, що може призвести до непорозумінь або конфліктів у колективі.

Таким чином, в умовах воєнного стану застосування інноваційних підходів може значно підвищити продуктивність, безпеку працівників та їх психологічну стійкість. Крім того, інноваційні методи будуть ефективно функціонувати навіть у складних умовах, створюючи умови для сталого розвитку та підтримки морального духу колективу ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ».

3.2 Розробка програми підтримки ментального здоров'я персоналу в умовах воєнного стану

Війна має суттєвий вплив на психологічний стан людей, впливаючи як на колектив, так і на індивідуальне психічне здоров'я. Для ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», цей аспект стає важливим фактором в управлінні персоналом та забезпеченні підтримки працівників. Актуальною є розробка та запровадження програми підтримки ментального здоров'я персоналу організації.

Щоб створити для працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» комфортні умови в умовах війни, керівництво повинно ретельно вивчити, як організовано робоче середовище та чи відповідають умови праці потребам персоналу, особливо в складських приміщеннях, де робота може бути більш фізично напруженою. Це важливо, оскільки під час війни змінюються як зовнішні обставини, так і внутрішня організація роботи, що може впливати на комфорт і безпеку працівників.

Одним з ефективних методів збору інформації та розуміння реальних умов праці є ініціатива, згідно з якою керівники організації, включаючи керівників відділів та менеджерів, повинні проводити один робочий день на місяць на складах. Це дозволить їм безпосередньо оцінити умови праці, взаємодіяти з працівниками та отримати реальний зворотний зв'язок. Це надасть можливість оцінити керівництву, чи є умови праці оптимальними, чи є певні проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність роботи. Керівники зможуть побачити, чи правильно організовано робоче місце, чи є достатній рівень освітлення, вентиляції, чи працює система безпеки. Вони зможуть оцінити, наскільки зручні меблі, робочі місця, чи є доступ до необхідних інструментів та матеріалів.

Під час спілкування з працівниками, керівники зможуть дізнатися про їхні труднощі, потреби та запити, пов'язані з роботою. Це дозволить визначити, чи потрібно змінювати умови праці, внести корективи в робочі графіки або покращити інфраструктуру.

Крім того, така практика допомагає з'ясувати, чи зручний робочий одяг, який використовується працівниками, чи відповідає він вимогам до комфортної та безпечної роботи. Наприклад, керівник може особисто перевірити, чи підходить форма для роботи в складських приміщеннях, чи не заважає вона рухливості, чи є в ній необхідні елементи безпеки, такі як захист від травм.

Регулярні зустрічі допоможуть керівникам створити відкрите середовище для комунікації, де працівники відчуватимуть себе почутими, а також зможуть поділитися своїми ідеями або занепокоєннями щодо роботи під час війни.

Враховуючи складні психологічні умови війни, важливо, щоб працівники відчували підтримку та розуміння з боку керівництва. Таке спілкування керівників з працівниками допоможе створити атмосферу довіри і підтримки, що позитивно позначиться на загальному моральному стані команди.

Щоб підготувати працівників до можливих непередбачених ситуацій та забезпечити їхню безпеку, особливо в період війни, варто розглянути проведення курсів надання першої медичної допомоги. Ці курси допоможуть не тільки підвищити рівень готовності працівників до надзвичайних ситуацій, але й зменшити паніку.

Курси надання першої медичної допомоги є важливою складовою ментальних та фізичних програм для персоналу. Вони допомагають працівникам не тільки підвищити свій рівень готовності до надзвичайних ситуацій, але й покращити здатність до швидкого реагування на травми.

На курсах працівників навчають стандартним навичкам надання першої медичної допомоги, що є необхідним у будь якій кризовій ситуації. При володінні цих знань, працівники зможуть швидко і правильно реагувати на травми, пошкодження органів, рани та інші нещасні випадки, що можуть статися під час евакуації в укриття.

У разі травми або надзвичайної ситуації буде важливо, щоб вся команда була здатна надати допомогу. Якщо хоча б одна особа з колективу здатна правильно діяти, це дозволяє іншим членам команди зосередитися на своїх

обов'язках. Спільне навчання і виконання тренувань допомагає побудувати довіру та підтримку серед працівників. Це сприяє підвищенню відчуття єдності.

Курси надання першої медичної допомоги є важливою складовою комплексної програми підготовки персоналу в умовах війни. Вони не тільки підвищують рівень фізичної безпеки, але й сприяють розвитку емоційної стійкості, командної взаємодії та впевненості у критичних ситуаціях. Правильне навчання може значно підвищити ефективність і безпеку працівників, що особливо важливо під час війни та інших екстремальних умовах.

Комплексний підхід до підготовки персоналу, який включає як надання першої медичної допомоги, так і фізичні вправи, є головним чинником підтримки здоров'я і працездатності працівників в умовах війни.

Фізичне здоров'я працівників стає ще більше важливішим, оскільки стрес, фізична втома і напруга можуть негативно впливати як на психологічний стан, так і на загальний рівень здоров'я. Регулярні фізичні навантаження можуть допомогти працівникам ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» зберігати баланс між фізичним і психічним здоров'ям. Спорт є одним з найефективніших способів боротьби зі стресом, що особливо важливо в умовах війни.

Фізична активність стимулює вироблення ендорфінів, які покращують настрій, зменшують рівень тривожності та депресії. Це має особливе значення під час війни, коли багато працівників можуть переживати стрес, тривогу або навіть психологічні травми. Регулярні тренування допомагають знижувати рівень стресу, покращують емоційний стан і сприяють відновленню після важких робочих буднів.

Регулярні фізичні навантаження позитивно впливають на фізичне здоров'я, зміцнюючи імунну систему і підвищуючи рівень енергії. Спортивні заняття також допомагають у боротьбі з безсонням, яке часто супроводжує стресові ситуації, що дуже важливо для підтримки високої працездатності. У цей період фізична активність допомагає зберегти фізичну форму, що дозволяє зменшити ризик захворювань та сприяє швидшому відновленню.

Залучення працівників до спортивних заходів або активних тренувань також сприяє розвитку командного духу. Спільні заняття спортом зміцнюють взаємодію між працівниками, що важливо під час кризових ситуацій, коли колектив повинен бути згуртованим і готовим до швидкої адаптації.

Фізична активність – це потужний інструмент для зняття стресу та покращення загального самопочуття. Саме тому важливим елементом підтримки ментального та фізичного здоров'я, особливо в умовах війни, може стати кейтеринг для працівників, оскільки він зможе підвищити ефективність роботи та задоволеність персоналу.

Смачне харчування у працівників може знизити рівень тривожності і покращити настрій. Це є дуже важливими для концентрації на роботі. Регулярне харчування виступатиме як форма турботи з боку організації, демонструючи увагу до потреб працівників, що підвищує відчуття безпеки і підтримки, зменшуючи емоційну напругу. Харчування має важливий вплив на фізичну енергію працівників. В умовах війни, коли робочі графіки можуть бути напруженими, важливо забезпечити достатнє харчування для підтримки рівня енергії.

Забезпечення працівників якісним харчуванням допомагає зберегти їхню мотивацію і задоволеність. В умовах війни важливо створити комфортне середовище для роботи, щоб працівники могли відчувати турботу про їхні потреби. Спільні обіди можуть стати моментом для неформальних розмов, що допомагає укріпити командний дух. Психологічний комфорт працівників, включаючи забезпечення смачного і різноманітного харчування, може стати важливим чинником у збереженні морального духу на високому рівні.

Кейтеринг може допомогти зміцнити корпоративну культуру. Якщо ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» забезпечуватиме своїх працівників якісними стравами, це створює позитивний імідж, а саме, що вони піклується про свій колектив, що важливо в умовах війни, коли відчуття спільної мети і підтримки особливо важливе.

Таким чином, ми бачимо, що ментальне здоров'я працівників є дуже важливим, оскільки від нього залежить ефективність продуктивності працівників. Впровадження цих заходів під час війни допоможе створити здорове, безпечне та підтримуюче середовище для працівників ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», що є надзвичайно важливим в умовах війни.

3.3. Трансформація стилю управління керівника в умовах війни

В умовах воєнного стану стиль керівництва повинен бути адаптований до нових викликів і змін, тому що за допомогою цих стилів відбувається збереження ефективності роботи організації та дотримання безпеки працівників. Під час надзвичайних ситуацій керівник бере відповідальність за своїх підлеглих і його роль стає вирішальною, оскільки він має застосувати правильний стиль управління, який дозволить безпечно діяти в таких умовах.

Так як існує три основні стилі управління, проаналізуємо, який з них найкраще підходить для конкретних ситуацій.

Авторитарний стиль дозволяє забезпечувати швидке прийняття рішень. Коли працівники починають панікувати, то керівник повинен притримуватись авторитарного стилю, демонструючи впевненість, рішучість і чіткість. При наказовому порядку працівники будуть зосереджуватись на виконанні завдань, не витрачаючи час на обговорення.

У надзвичайних ситуаціях часто виникають конфлікти серед персоналу щодо розподілу обов'язків та повноважень, проте авторитарний стиль виключає подібні суперечності, так як відповідальний за рішення є керівник і він створює умови для координованої роботи команди. Проте, при тривалому використанні авторитарного стилю, може відбутись зниження морального духу організації, втрата довіри до керівника та погіршення комунікації всередині організації. При використанні цього методу керівник повинен пояснювати працівникам свої дії, щоб вони могли розуміти їхню мету та важливість.

Тому такий стиль бажано застосовувати лише в критичних ситуаціях, а згодом повернутись до демократичного стилю, який сприяє залученості

працівників

Що стосується демократичного стилю, то він стає ефективним чинником підтримки комунікації та мотивації працівників. Це сприяє збереженню психологічного здоров'я персоналу. Цей стиль характеризується відкритістю керівників до пропозицій підлеглих, стимулюванням ініціативності та активного обговорення важливих питань. Для ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», який має широку мережу регіональних офісів та обслуговує тисячі клієнтів, така модель дозволяє ефективно координувати роботу великої команди, особливо в умовах стресу.

Демократичний стиль передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його емоційний стан, особливо в стресових ситуаціях, що сприятимуть створенню атмосфери взаєморозуміння та підтримки. У періоди змін або криз керівництво має постійно повідомляти про актуальний стан справ, що допомагає зменшити тривогу та уникнути чуток.

Для того щоб забезпечити злагоджену роботу торгових працівників, керівник повинен використовувати сучасні цифрові засоби, такі як онлайн-конференції, чати для швидкого обміну інформацією, а також внутрішні платформи для поширення новин. Це дозволить кожному працівнику бути в курсі останніх змін і оперативно реагувати на виклики.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», як організація, що орієнтована на забезпечення медичних товарів для здоров'я нації, ефективно інтегрує демократичний стиль у свою діяльність, підтверджуючи свою відповідальність як перед клієнтами, так і перед працівниками.

Однак, ми розуміємо, що жоден стиль управління не є універсальним. Саме тому організація застосовує ситуативний підхід, поєднуючи елементи демократичного та ліберального стилів управління залежно від конкретних обставин.

Тому при необхідності у швидкому реагуванні на місцях та довірі, але в певних межах чітко визначених правил і процесів потрібно впроваджувати *ліберальний стиль*.

У ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» важливо, щоб у всіх працівників була не лише достатня автономія для прийняття рішень, а й довіра з боку керівництва. Ліберальний стиль управління, в основі якого лежить взаємна довіра, є надзвичайно важливим у часи війни. Керівництво повинно не лише довіряти працівникам, а й активно підтримувати їх у складних ситуаціях. У ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» реалізація цього стилю може включати в себе надання працівникам можливості самостійно управляти своїми завданнями в межах чітко окремих процесів, що дозволяє їм швидко реагувати на змінювані умови.

В умовах війни, коли кожен день приносить нові виклики і можливі загрози для безпеки та стабільності, дуже важливо, щоб працівники могли приймати рішення без зволікань, керуючись інструкціями та основними принципами організації. Довіра до працівників дає їм можливість діяти з максимальною віддачою і в той же час зберігати високий рівень відповідальності за свої вчинки.

Наприклад, торгові представники або менеджери на регіональному рівні можуть приймати певні миттєві рішення без попереднього погодження з вищими керівниками. Це дозволить знизити час реагування на запити або зміни, що виникають на місцях, особливо в умовах війни, коли ситуація може змінюватися швидко.

Ліберальний стиль керівництва можна успішно впроваджувати в умовах організації ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» через чітке визначення меж делегування повноважень, що дозволяє зберігати оперативність, не порушуючи загальної стратегії та стандартів роботи.

Дана організація може розробити спеціальні регламенти для торгових представників і регіональних менеджерів, які визначають межі їхніх повноважень, не порушуючи внутрішніх стандартів і правил безпеки. Це також може включати делегування фінансових повноважень для закупівель або адаптації маркетингових стратегій в залежності від ситуації на місцях.

Ліберальний стиль керівництва ефективний лише за умови, що існує атмосфера довіри. Керівництво організації повинно активно підтримувати прозорість комунікацій та взаємодії. Це означає, що керівники повинні надавати

співробітникам всю необхідну інформацію для прийняття рішень і бути готовими до відкритої та чесної зворотної зв'язку. Для цього можуть бути впроваджені регулярні зустрічі з керівниками підрозділів, обговорення поточних проблем та пошук шляхів їх вирішення в рамках заданих правил і процесів.

Отже, поєднання стилів управління в ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» є доцільним і ефективним підходом, оскільки дозволяє адаптувати управлінські практики до різних ситуацій і потреб організації. Гнучкість у застосуванні різних стилів управління допомагає досягати найкращих результатів у змінних умовах, підвищуючи ефективність роботи організації та задоволення співробітників.

Висновки до розділу 3

В умовах воєнного стану адаптація методів управління персоналом є критично важливою для забезпечення стабільної роботи організації, такої як ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ». У третьому розділі наведено рекомендації щодо запровадження інноваційних методів до управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності, психологічної стійкості та безпеки працівників, а також покращенню гарного настрою в колективі. Гнучкість у прийнятті рішень, швидка реакція на зміни та врахування індивідуальних потреб є основними умовами успіху. Однак ці методи потребують додаткових ресурсів і можуть викликати інформаційне перевантаження.

Що стосується ментального здоров'я працівників у ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», то важливо враховувати вплив психологічного та фізичного здоров'я працівників на їхню ефективність і продуктивність, особливо в умовах війни. Забезпечення комфортних умов праці, регулярні оцінки робочого середовища керівництвом, проведення курсів першої медичної допомоги та фізична активність є ключовими елементами для підтримки здоров'я та морального стану працівників. Впровадження ініціатив, таких як спільні тренування, якісне харчування та турбота про безпеку, створить здорову атмосферу в колективі, підвищить довіру, мотивацію та продуктивність працівників, що є особливо важливим у період криз.

Крім того, адаптація стилів керівництва до умов воєнного стану є важливою для забезпечення ефективності та безпеки організації. Авторитарний стиль, який дозволяє швидко приймати рішення в критичних ситуаціях, ефективно застосовується під час паніки або конфліктів, але потребує повернення до демократичного стилю для підтримки мотивації та комунікації. Демократичний стиль сприяє відкритості та ініціативності працівників, що важливо в умовах стресу, а ліберальний стиль дає можливість для автономії на місцях, дозволяючи оперативно реагувати на зміни. Ситуаційний підхід до управління дозволяє ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» забезпечити гнучкість у відповідь на виклики війни, підвищуючи ефективність та довіру між керівництвом і працівниками.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що наявність ефективної системи управління персоналом є основою стабільної роботи організації, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війна. Завдяки такій системі організація здатна оперативно адаптуватися до змін і забезпечувати належний рівень ефективності. Управління персоналом, яке визначається як процес, спрямований на досягнення максимального використання трудових ресурсів організації, є важливим елементом для забезпечення стабільності. Вивчення основних функцій цієї системи дозволяє зрозуміти, як вона взаємодіє з іншими елементами організаційної структури та на які аспекти слід звертати увагу в умовах нестабільності.

Особливе місце у процесі управління персоналом займають методи, які зазнали значних змін через воєнний стан. Адміністративні методи набувають нових рис, оскільки дисципліна та чіткість організаційних процесів є критичними для підтримання порядку і безпеки на робочих місцях. Вони також сприяють підвищенню відповідальності працівників і їх мотивації. Ротація працівників, переведення з небезпечних зон та швидка адаптація нових кадрів стають важливими заходами, які необхідні для нормалізації роботи компанії в таких умовах.

Економічні методи також зазнають змін, орієнтуючись на підтримку мотивації працівників через премії, компенсації та соціальні гарантії, що важливо під час економічної нестабільності. Ці методи допомагають зберегти стабільність у трудових відносинах і забезпечити фінансову підтримку працівників у кризовий період. Соціально-психологічні методи підсилюють ефективність роботи колективів, сприяючи розвитку командної співпраці та створенню позитивної атмосфери в колективі, що, в свою чергу, мінімізує стрес і покращує моральний клімат серед персоналу.

Враховуючи, що психологічний стан працівників під час війни залежить від численних зовнішніх факторів, що викликають стрес, ефективне управління

їхнім психологічним станом вимагає комплексного підходу. Соціально-психологічні методи, такі як створення безпечних умов праці та підтримка командної роботи, допомагають зменшити вплив стресових факторів і забезпечити стабільність у колективі.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ», на матеріалах якого проведено вивчення застосування методів управління персоналом в умовах війни, продемонструвало високу стійкість до умов воєнного стану. Організація успішно адаптувала свою діяльність, зміцнюючи свої позиції на ринку завдяки співпраці з міжнародними брендами. Незважаючи на виклики, що супроводжують кризу, організація демонструє стабільний ріст показників, таких як чистий дохід та валовий прибуток, і здатність оптимізації витрат.

ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» використовує три основні групи методів управління, що підтримують високий рівень мотивації працівників та ефективно реагують на зміни, пов'язані з воєнним станом. Адміністративні методи допомагають чітко розподілити обов'язки, що дозволять своєчасно реагувати на зміни та гарантувати безпеку на робочих місцях. Економічні методи забезпечують фінансову стабільність співробітників через систему премій і соціальних гарантій, що є важливим аспектом підтримки мотивації у складних умовах. Соціально-психологічні методи включають організацію підтримки через командні заходи та участь у благодійних ініціативах, що підвищують командний дух і зменшують рівень стресу.

Одним з основних викликів для організації є створення безпечних умов праці, збереження стабільності комунікації та надання психологічної підтримки. Для їх подолання ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» адаптувало кадрову політику, зокрема, інвестуючи в професійний розвиток працівників і підтримуючи прозорість у процесах відбору та просування. Демократичний стиль лідерства допомагає зберігати стабільність у колективі і підтримувати мотивацію навіть в умовах кризи.

У кваліфікаційній роботі надано рекомендації щодо вдосконалення управлінських методів для покращення продуктивності, психологічної стійкості

та безпеки працівників, а також для покращення настрою в колективі. Врахування індивідуальних потреб працівників, гнучкість у прийнятті рішень і швидка реакція на зміни є основними умовами ефективності в умовах війни. Однак необхідно пам'ятати, що ці методи потребують додаткових ресурсів і можуть призвести до інформаційного перевантаження, що також є важливим фактором для управління в кризових ситуаціях.

Що стосується ментального здоров'я працівників, то важливо приділяти увагу їх психологічному та фізичному стану, оскільки це безпосередньо впливає на їх ефективність і продуктивність. Забезпечення комфортних умов праці, проведення курсів першої медичної допомоги, фізична активність і турбота про безпеку на робочому місці є ключовими елементами підтримки здоров'я та морального стану працівників. Впровадження ініціатив, таких як спільні тренування, якісне харчування та соціальна підтримка, створюють здорову атмосферу в колективі, що підвищує довіру, мотивацію та продуктивність.

Адаптація стилів керівництва до умов воєнного стану є важливим аспектом для збереження ефективності та безпеки організації. Авторитарний стиль дозволяє швидко приймати рішення в екстремальних ситуаціях, тоді як демократичний стиль допомагає підтримувати мотивацію та комунікацію в умовах стресу. Ліберальний стиль дозволяє надавати автономію працівникам, що допомагає швидко реагувати на зміни. Ситуаційний підхід до управління допомагає ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» адаптуватися до змін та підтримувати ефективність в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
2. Мальнєва В. Л. Сутності управління персоналом підприємств. *Вісник студентського наукового товариства*. 2020. Вип. 1. с. 68-70.
3. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С..Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
6. Палійчук Є. С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. № 5. 2020. URL:[10.32702/2307-2105-2020.5.95](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95)
7. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017.№4. С. 61– 65.
8. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: Редкол.: та ін. Київ. Видавничий центр «Академія», 2000. Т2. 848 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ. 2001. 254 с.
10. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
11. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. №31. С. 146-149.

12. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С. 200-211.

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

14. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

15. Качан С. Сутність та напрями роботи з управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1)*: мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р., Тернопіль. ЗУНУ, 2020. С. 147-150.

16. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

17. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання. Одеса Атлант, 2013. 275 с.

18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

19. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. /№ 1. С. 45–55.

20. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.

21. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.

22. Ахаммад Т. Від управління персоналом до управління людськими ресурсами. *Журнал сучасного обліку та аудиту*, № 13.2017. С. 412-420.

23. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. №23. 2022. С. 127-132.

24. Прокопець Л. В. Сутність управління персоналом. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми науки» 9-12 листопада 2020 р. Прага, Чехія. 722 с.

25. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник* №3. 2023. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>

26. Верескля М. Р., Сабадиш Ю. Ю. Сучасне поняття системи управління персоналом підприємства. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції, Львів ДУВС, 2022. 349 с.

27. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 р. Велико-Тирново, Болгарія: 2020. 257- 262 с.

28. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка №12, 2022. С. 46-51.

29. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. №6. 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. Законодавство України. 2022.

31. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №50. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

32. Сидоренко, А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. № 14. 2023. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

33. Хлєбнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. №50. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

34. Машевська А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчений*. №4. 2022. С. 308-313.

35. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2022. С.137-144.

36. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ, КНЕУ, 2014. 330 с.

37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №2. 2022. С. 88-93.

38. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. уклад. Т.О. Мельник., Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, Т. 2, 2022. 246 с.

39. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, № 48 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

40. Різун Р. Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник студентського наукового товариства*. 2019. Вип. 1. С. 60-62.

41. Овсієнко К. С. Особливості психічного стану подружжя в умовах війни. Соціально-психологічні ресурси особистості в екстремальних умовах : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 19 квітня 2024 р. Львів – Торунь. 2024. С. 34-37.

42. Яковенко В. Г. Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 125-135.

43. Костишин , Н.,Яковець , Т. Стресостійкість колективу під час війни: налаштування психологічного клімату. *Grail of Science*. 2022, С. 565-570.

44. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2023. №68. С. 37-40.

45. Кирик О. В. Ментальне здоров'я працівників у період воєнного конфлікту: психологічна підтримка та мотивація. *Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів*. Харків, НТУ «ХПІ», 2024. С. 96-99.

46. Жданова, І. В. Деякі аспекти психологічної підготовки фахівців сектору безпеки і оборони України в умовах війни. *Соціально-психологічне забезпечення діяльності сил безпеки та оборони України*: тези доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 трав. 2023 р. Харків, НА НГУ, 2023.68-70 с.

47. Іншеков М.В., Ісаєва О.В. Сучасні питання вдосконалення психологічної підготовки національної поліції України в умовах воєнного стану. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану: зб. наук. пр. конф. м. Харків, 26 трав. 2023 р. Вінниця : ХНУВС, 2023. С.83-85.

48. Ворушко СА Психологічні аспекти управління персоналом. *Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості*. Державний біотехнологічний університет.[б. в.]. 2024. С. 24-26.

49. Стамат В.М. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах війни. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. 25 квітня 2024 року, м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. 673 с.

50. Турянський Ю. І., Свидрук І. І, Гнилянська О. В Соціальні соціально-психологічні аспекти гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ*. Економічні науки №75. 2024. С. 37-43.

51. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. №46, 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>

52. Офіційна інформація про ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» [URL: https://clarity-project.info/tenderer/35341093](https://clarity-project.info/tenderer/35341093)

53. Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» 2021. URL: https://clarity-project.info/edr/35341093/finances?current_year=2021.

54. Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» 2022. URL: https://clarity-project.info/edr/35341093/finances?current_year=2022

55. Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/35341093/finances?current_year=2023

56. Аудиторський звіт ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» 2021-2023. URL: <https://medhouse.com.ua/o-nas/istorija-kompanii>

57. Офіційний сайт ТОВ «МЕДХАУХ СВІС ГМБХ». URL: <https://medhouse.com.ua/>

58. Куделя В.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 81-82.2023. С. 290-297.

59. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за 2021 рік

Дата звіту	21.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ігнатенко Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	350

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	279.00	140.00
первісна вартість	1001	725.00	725.00
накопичена амортизація	1002	446.00	585.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	77.00	81.00
Основні засоби	1010	4 097.00	3 722.00
первісна вартість	1011	17 424.00	18 700.00
знос	1012	13 327.00	14 978.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 453.00	3 943.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	168 429.00	179 463.00
Виробничі запаси	1101	351.00	1 366.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	168 078.00	178 097.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	198 603.00	297 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 876.00	7 086.00
з бюджетом	1135	4 179.00	6 308.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 498.00	1 853.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 372.00	697.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	3 372.00	697.00
Витрати майбутніх періодів	1170	34.00	240.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	372.00	431.00
Усього за розділом II	1195	397 363.00	493 785.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	401 816.00	497 728.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88.00	88.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-58 450.00	-17 458.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-58 362.00	-17 370.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	450 814.00	499 724.00
розрахунками з бюджетом	1620	909.00	969.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	329.00	400.00
розрахунками зі страхування	1625	638.00	659.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 477.00	2 573.00
за одержаними авансами	1635	220.00	131.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 980.00	9 610.00
Доходи майбутніх періодів	1665	32.00	37.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 108.00	1 395.00
Усього за розділом III	1695	460 178.00	515 098.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	401 816.00	497 728.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	600 809.00	471 806.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	332 413.00	268 922.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	268 396.00	202 884.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	21 310.00	15 418.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	37 534.00	27 627.00

Витрати на збут	2150	198 944.00	191 161.00
Інші операційні витрати	2180	11 011.00	64 064.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	42 217.00	
збиток	2195		64 550.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	20.00	251.00
Інші доходи	2240		21.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1.00	1.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	42 236.00	
збиток	2295		64 279.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 244.00	-731.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	40 992.00	
збиток	2355		65 010.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	40 992.00	-65 010.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	13 690.00	11 756.00
Витрати на оплату праці	2505	66 920.00	54 241.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 376.00	11 306.00
Амортизація	2515	2 812.00	1 509.00
Інші операційні витрати	2520	151 691.00	204 040.00
Разом	2550	247 489.00	282 852.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	535 567.00	498 268.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		206.00
Надходження від повернення авансів	3020	54.00	4 634.00
Надходження від операційної оренди	3040	60.00	60.00
Надходження від страхових премій	3050		21.00
Інші надходження	3095	1 541.00	575.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	417 974.00	404 980.00
Праці	3105	48 760.00	42 640.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	13 087.00	11 487.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	49 861.00	37 819.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 174.00	620.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	36 887.00	24 957.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	11.00	12 242.00
Витрачання на оплату авансів	3135		823.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	178.00	174.00
Інші витрачання	3190	7 659.00	7 992.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-297.00	-2 151.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205		52.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	20.00	251.00
необоротних активів	3260	1 625.00	2 377.00
Інші платежі	3290		1.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 605.00	-2 075.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	3 500.00	
Інші надходження	3340	37.00	
Погашення позик	3350	4 312.00	5 000.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-775.00	-5 000.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 677.00	-9 226.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 372.00	12 581.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2.00	17.00
Залишок коштів на кінець року	3415	697.00	3 372.00

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за 2022 рік

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ігнатенко Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	357

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	140.00	45.00
первісна вартість	1001	725.00	736.00
накопичена амортизація	1002	585.00	691.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	81.00	44.00
Основні засоби	1010	3 722.00	3 490.00
первісна вартість	1011	18 700.00	19 293.00
знос	1012	14 978.00	15 803.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 943.00	3 579.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	179 463.00	228 601.00
Виробничі запаси	1101	1 366.00	1 251.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	178 097.00	227 350.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 707.00	300 546.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 086.00	1 422.00
з бюджетом	1135	6 308.00	1 702.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 853.00	1 797.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	697.00	175.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	697.00	175.00
Витрати майбутніх періодів	1170	240.00	55.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	459.00	1 032.00
Усього за розділом II	1195	493 813.00	535 330.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	497 756.00	538 909.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88.00	88.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-12 031.00	-126 786.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-11 943.00	-126 698.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	499 422.00	639 366.00
розрахунками з бюджетом	1620	969.00	911.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	400.00	228.00
розрахунками зі страхування	1625	659.00	510.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 573.00	2 925.00
за одержаними авансами	1635	132.00	231.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 484.00	5 652.00
Доходи майбутніх періодів	1665	37.00	32.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 423.00	15 980.00
Усього за розділом III	1695	509 699.00	665 607.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	497 756.00	538 909.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	411 301.00	600 809.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	185 521.00	332 413.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	225 780.00	268 396.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 293.00	21 396.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00

Адміністративні витрати	2130	34 392.00	35 504.00
Витрати на збут	2150	169 939.00	195 849.00
Інші операційні витрати	2180	135 397.00	10 796.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		47 643.00
збиток	2195	112 655.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	110.00	20.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 385.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		47 663.00
збиток	2295	113 930.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-825.00	-1 244.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		46 419.00
збиток	2355	114 755.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-114 755.00	46 419.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	18 249.00	13 690.00
Витрати на оплату праці	2505	68 429.00	61 794.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 795.00	12 376.00
Амортизація	2515	1 072.00	2 812.00
Інші операційні витрати	2520	238 183.00	151 477.00
Разом	2550	339 728.00	242 149.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	427 255.00	535 567.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	77.00	54.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	101.00	60.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050	6.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	37.00	1 541.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	328 629.00	417 974.00
Праці	3105	52 929.00	48 760.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	14 656.00	13 087.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	36 564.00	49 861.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	998.00	1 174.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	17 809.00	36 887.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5.00	11.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	34.00	178.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	7 044.00	7 659.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-12 380.00	-297.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	110.00	20.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	790.00	1 625.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-680.00	-1 605.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	23 350.00	3 500.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	55.00	37.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	8 715.00	4 312.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	796.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	13 894.00	-775.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	834.00	-2 677.00
Залишок коштів на початок року	3405	697.00	3 372.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 356.00	2.00
Залишок коштів на кінець року	3415	175.00	697.00

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «МЕДХАУЗ СВІС ГМБХ» за 2023 рік

Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ігнатенко Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	283

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	45.00	16.00
первісна вартість	1001	736.00	708.00
накопичена амортизація	1002	691.00	692.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44.00	
Основні засоби	1010	3 490.00	2 003.00
первісна вартість	1011	19 293.00	11 776.00
знос	1012	15 803.00	9 773.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 579.00	2 019.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	228 601.00	185 658.00
Виробничі запаси	1101	1 251.00	1 120.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	227 350.00	184 538.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	300 546.00	261 168.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 422.00	539.00

з бюджетом	1135	1 702.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 797.00	15 062.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	175.00	1 568.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	175.00	1 568.00
Витрати майбутніх періодів	1170	55.00	39.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 032.00	1 416.00
Усього за розділом II	1195	535 330.00	465 450.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	538 909.00	467 469.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88.00	88.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-126 786.00	-167 435.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-126 698.00	-167 347.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	639 366.00	620 393.00
розрахунками з бюджетом	1620	911.00	3 352.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	228.00	25.00
розрахунками зі страхування	1625	510.00	206.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 925.00	1 806.00
за одержаними авансами	1635	231.00	1 501.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	5 652.00	7 200.00
Доходи майбутніх періодів	1665	32.00	31.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	15 980.00	327.00
Усього за розділом III	1695	665 607.00	634 816.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	538 909.00	467 469.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	370 996.00	411 301.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	190 822.00	185 521.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	180 174.00	225 780.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13 167.00	1 293.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	35 901.00	34 392.00
Витрати на збут	2150	170 880.00	169 939.00
Інші операційні витрати	2180	26 535.00	135 397.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	39 975.00	112 655.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2.00	110.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5.00	1 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	39 978.00	113 930.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-671.00	-825.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	40 649.00	114 755.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-40 649.00	-114 755.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	17 209.00	18 249.00
Витрати на оплату праці	2505	85 651.00	68 429.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 078.00	13 795.00
Амортизація	2515	2 029.00	1 072.00
Інші операційні витрати	2520	111 349.00	238 183.00
Разом	2550	233 316.00	339 728.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	429 717.00	427 255.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	148.00	77.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	640.00	101.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		6.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	976.00	453.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	286 980.00	327 558.00
Праці	3105	68 763.00	53 302.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	18 515.00	14 656.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	31 133.00	36 606.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	874.00	998.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	13 708.00	17 809.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	16 551.00	5.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		34.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	9 252.00	8 116.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	16 838.00	-12 380.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	29.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	2.00	110.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	580.00	790.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-549.00	-680.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		23 350.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	742.00	55.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	15 635.00	8 715.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		796.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-14 893.00	13 894.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 396.00	834.00
Залишок коштів на початок року	3405	175.00	697.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-3.00	-1 356.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 568.00	175.00

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ імені В. К. МАМУТОВА НАН УКРАЇНИ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАСИЛЯ СТУСА (м. Вінниця)
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ
VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

25 квітня 2024 р.
м. Черкаси

ЗМІСТ

Олег ГРИГОР

СЛОВА-ПРИВІТАННЯ УЧАСНИКАМ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ» (25 квітня 2024 року)..... 8

СЕКЦІЯ 1 Особливості та перспективи розвитку

менеджменту та бізнес-адміністрування:

теорія і практика 10

Фінагіна Олеся, Храпкіна Валентина

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ..... 11

Демиденко Віктор, Карпенко Світлана

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ..... 13

Дороніна Ольга, Цимбалюк Юлія

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО СТИЛЮ
В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ 15

Лебединець Вячеслав, Сагайдак-Нікітюк Ріта

ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГОАУДИТІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ
СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 18

Медяник Юлія, Попов Дмитро

ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕРОМ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ
ПІД ЧАС ВІЙНИ 21

Милянченко Сергій, Коваленко Дар'я

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА 23

Момот Володимир, Сапін Володимир

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЗАГАЛЬНИЙ СТАН
ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ 25

Панкова Людмила, Кобзар Олексій, Конюшек Діана

ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В КОНКУРЕНТОМУ СЕРЕДОВИЩІ 28

Почтовюк Андрій, Бутурлим Тетяна

ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД 31

Лазуренко Юрій, Ковешнікова Анастасія

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ АДАПТАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ В ІТ-КОМПАНІЯХ..... 33

Секція: Особливості та перспективи розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування: теорія і практика

цілому, але потребує виважених управлінських рішень та високого рівня розвитку команди (починаючи від рівня компетентності членів команди, завершуючи міцним командним духом).

Література:

1. Києнко-Романюк, Л.А., Жарая С. Б. Стилі керівництва в публічному управлінні та адмініструванні: лідерські підходи. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/345>
2. Суббота, С., Пристинська Т., Маляренко Д. Вплив стилю керівництва на психологічний клімат та міжособистісні стосунки у спортивній команді: збірник статей за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, Слов'янськ, 2019. 513 с.
3. Степенко, Н, Ткачук Г. До проблеми формування індивідуального стилю управління закладом освіти. URL: <http://ir.dsru.edu.ua/jspui/handle/123456789/2844>
4. Кобилецький, О., Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/625>

УДК 338.3

Лебединець Вячеслав,

*доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри фармацевтичної технології,
стандартизації та сертифікації ліків,*

Сагайдак-Нікітюк Ріта,

*доктор фармацевтичних наук, професор,
завідувач кафедри фармацевтичної технології,
стандартизації та сертифікації ліків,*

*Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету,
м. Харків, Україна*

ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГОАУДИТІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

На третій рік повномасштабного вторгнення російського ворога українські підприємства фактично всіх галузей чітко усвідомлюють значні ризики, пов'язані з різними негативними аспектами воєнного стану. Енергетичне забезпечення – один з них. Ворог нищить енергетичну структуру країни, чим завдає величезну шкоду економіці й населенню України. Останнім часом, у березні 2024 року, руйнування об'єктів енергетичної генерації та розподілу

Секція: Особливості та перспективи розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування: теорія і практика

Розроблення та впровадження інтегрованої системи менеджменту якості та безпеки дозволить відкрити наступні перспективи в зовнішньому середовищі для підприємства: виконання обов'язкових нормативних вимог; надійний захист від іноземних конкурентів, позитивну громадську думку щодо надійності, стабільності і високого рівня розвитку підприємства; позитивний імідж і високий статус; значний пріоритет над конкурентами за інших рівних умов; залучення своєчасних інвестицій і пільгових кредитів, укладення договорів страхування з мінімальними відсотковими ставками; значне спрощення отримання дозволів, ліцензій та інших дозвільних документів; участь у важливих тендерах.

Таким чином, інтегрування систем менеджменту, які відповідають вимогам одночасно кількох міжнародних стандартів, дає змогу виконати вимоги щодо підвищення рівня екології, безпеки, якості та є перспективою для стабільного розвитку підприємства.

Література:

1. Кирилюк І.М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
2. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
3. Бочарова О. В. НАССР і системи управління безпечністю харчової продукції : підручник. Одеса : Атлант, 2019. 376 с.

УДК 377.1

*Дороніна Ольга,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Цимбалюк Юлія,
здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО СТИЛЮ В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ

В сучасних умовах одним зі складних завдань в управлінні командами є вибір дієвого стилю управління, ефективної моделі поведінки лідера, які б

*Секція: Особливості та перспективи розвитку менеджменту та бізнес-адміністрування:
теорія і практика*

дозволяли реалізувати командні та персональні цілі. Очевидно, що кожен з можливих стилів має свої обмеження та переваги, проте, наразі доволі багато уваги приділяється застосуванню демократичного стилю управління командами, що вважається ефективним засобом забезпечення мотивації та залучення працівників.

Метою роботи є розкриття особливостей застосування демократичного стилю, надання рекомендацій щодо його оптимального використання в командному менеджменті.

Практика показує, що, як правило, демократичний стиль застосовується в тому випадку, коли в команді немає чіткого поділу між керівниками та підлеглими. Працівники мають право приймати самостійно рішення з приводу своєї діяльності та самі проявляють власну ініціативу [1].

При застосуванні цього стилю управління, кожен учасник команди зазвичай виконує конкретні завдання або блок роботи, але при цьому підтримує тісний зв'язок з іншими учасниками команди. Це означає, що вони постійно спілкуються, обмінюються інформацією, діляться ідеями та координують свою діяльність з метою досягнення загальної мети проекту або завдання. Такий інтенсивний зв'язок сприяє ефективному обміну інформацією, вирішенню проблем та швидкому прийняттю рішень, що робить команду більш впевненою та продуктивною.

Демократичний керівник враховує індивідуальні особливості, стимулює ініціативу та максимальну віддачу. В управлінні командою він сприяє тому, щоб кожен учасник мав можливість вільно висловити свої думки та погляди. Завдяки цьому стилю, в команді створюється атмосфера, де кожен учасник себе цінним та розуміє, що його думка має значення. Це стимулює членів команди до активної участі в процесі роботи, сприяє відкритому обміну ідеями та підвищує загальний рівень ефективності [2].

Завдяки демократичному стилю керівництва, команда відчувається не лише як робоче оточення, але й як спільнота, де кожен член має можливість вирости професійно та особистісно. Це сприяє збереженню мотивації та підвищенню рівня задоволення від роботи, що в свою чергу сприяє досягненню високих результатів та успіху команди в цілому.

З урахуванням переваг та недоліків демократичного стилю в управлінні командами визначимо ефективність цього підходу у досягненні цілей та завдань команди, а також його можливі обмеження, які можуть вплинути на результативність роботи.

Одним з основних недоліків може бути процес обговорення проблеми, який займає більше часу, оскільки він включає в себе проведення зборів та постійне повторення одних і тих самих ідей. Зазвичай керівники вдаються до цього підходу, коли потрібно відкласти прийняття важливих рішень, сподіваючись, що через обговорення зможуть краще зрозуміти, яким чином слід діяти. Також, при відсутності достатньої інформації або компетентності працівників, цей стиль може бути менш успішним, оскільки вони не можуть надати підтримку керівництву у процесі прийняття рішень [3].

Основні переваги демократичного стилю управління проявляються у спільному прийнятті рішень командою, нових ідей, у створенні відчуття співпраці та залученості членів команди до активного внеску у процес її розвитку. Перевагами є можливість надання підтримки персоналу як моральної, так матеріальної, з боку керівництва, створення позитивного середовища в команді, чітке визначення цілей і завдань діяльності команди та прозора система мотивації та стимулювання [4].

Рекомендації з управління командою за допомогою використання демократичного лідерства:

1. Сприяти відкритому спілкуванню та заохочувати членів команди вільно висловлювати свої думки та ідеї. Створити таке середовище, в якому члени команди почуватимуться комфортно, відчуючи можливість висловлювати свою думку без страху.
2. Керівник/лідер має розуміти, що усі учасник команди чітко усвідомили та сприйняли свої ролі та обов'язки.
3. Включати членів команди до прийняття рішень, запитуючи думку кожного члена команди перед прийняттям остаточного рішення.
4. Надавати членам команди автономію та повноваження приймати рішення в межах їхньої сфери відповідальності.
5. Систематично надавати зворотний зв'язок членам команди, визнавати досягнення та успіхи членів команди.

При реалізації цих рекомендацій команда має бути гнучка й готова адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, демократичний стиль управління командами має значні переваги, зокрема у залученні працівників до процесу прийняття рішень та створенні сприятливого середовища для їхнього зростання. Проте, він має й свої недоліки, що найбільш гостро можуть проявлятися в умовах криз та воєнного стану. В цілому, результативне застосування демократичного стилю управління командою може сприяти досягненню високих результатів та успіху команди в

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ

Ю.В. Цимбалюк, О.А. Дороніна

Анотація. Стаття аналізує виклики, що постали перед підприємствами в умовах воєнного стану, зокрема в контексті управління персоналом. Описано ключові аспекти забезпечення безпеки, підтримки та підготовки працівників до змін і невизначеності. Важливе місце займають питання адаптації внутрішньої структури компаній до нових реалій, ефективної роботи з кадрами, підтримки мотивації та розглядається питання як уникнути професійного вигорання. У статті розглядаються також заходи щодо психологічної підтримки персоналу, реорганізації робочих процесів, а також важливість гнучких стратегій та інноваційних підходів для досягнення стабільного успіху на ринку.

Ключові слова: воєнний стан, управління персоналом, адаптація, виклики.

Abstract. The article analyzes the challenges faced by enterprises under martial law, particularly in the context of human resource management. It describes the key aspects of ensuring safety, supporting and preparing employees for changes and uncertainty. The article emphasizes the importance of adapting the internal structure of companies to new realities, effective personnel management, maintaining motivation, and addressing how to prevent burnout. It also examines measures for psychological support of staff, reorganization of work processes, as well as the importance of flexible strategies and innovative approaches to achieve sustainable market success.

Keywords martial law, human resource management, adaptation, challenges

Вступ. Воєнний стан в Україні, запроваджений з лютого 2022 р., створив непередбачені виклики для українського бізнесу. Одним з найбільш гострих питань стало управління персоналом в умовах нестабільності та підвищеного рівня стресу. Тривалий характер такої ситуації в країні вимагає більш глибокого розуміння довгострокових тенденцій та розробки стійких стратегій управління персоналом на рівні компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських науковців досліджували питання впливу воєнного стану на управління персоналом, а саме Білінська О.П., Жосан Г., Караваєв В.І., Куделя В.І., Погарська О., Федунчик Л.Г., Чернишова Л., Яковенко В.Г.

Метою даного дослідження є визначення впливу воєнного стану на особливості управління персоналом в українських компаніях та ключових факторів, що сприяють збереженню кадрового потенціалу в таких умовах.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан став серйозним викликом для всіх організацій і підприємств, які потребують їхньої адаптації до нових реалій та швидких змін у економічному, соціальному й політичному середовищі. В умовах військової агресії проти України виникає проблема щодо вирішення управління особовим складом в умовах війни. Це включає забезпечення безпеки та здоров'я працівників, навчання та підтримку, а також підготовку організаційної стабільності та результативності в умовах невизначеності та складних обставин [1].

В таких складних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати підхід до управління людськими ресурсами. Саме працівники є ключовою складовою, які забезпечують успішне досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна робота з кадрами дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, але й створювати міцний фундамент для подальшого розвитку компанії. Інвестування в професійний розвиток, мотивацію та утримання кадрів сприяє збереженню конкурентних переваг та забезпечує стабільний успіх на ринку в умовах постійних змін та викликів [2].

В статті Чухліба В.Є. зазначається, що в умовах воєнного часу в країні бізнес повинен навчитися орієнтуватися, швидко пристосовуватися до нестабільності, дбати про збереження ключового персоналу, підвищувати або підтримувати наявний рівень продуктивності праці,

працівники повинні знижувати рівень стресу. Удосконалення системи управління персоналом у військово-правових ситуаціях має бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерства та комунікації, психологічну підтримку особового складу. Керівництво зобов'язане систематично гарантувати удосконалення і модернізацію кваліфікації працівників, що, в свою чергу, посилить продуктивність виробничо-господарської діяльності та сформує фундамент для подальшого зростання і процвітання організації [3].

В результаті значного спаду економічної діяльності та еміграцію в регіонах, що розташовані близько до лінії фронту, значна частина населення втратила свої робочі місця. Емігранти, які переселилися як в межах країни, так і за кордон, не зосереджуються на пошуках роботи та не вважають їх своїм головним пріоритетом. Як наслідок, рівень безробіття помітно зріс [4].

Загострення воєнних дій в Україні може спричинити зниження бажання трудових мігрантів повертатися на батьківщину та брати участь у відбудові держави. За даними НБУ в березні 2023 року, лише 45% українських мігрантів, які перебувають у Польщі, мали намір повернутися додому. Однак цей показник може суттєво зменшитися через непередбачувані ризики та нестабільність ситуації [5]. Такий розвиток подій несе серйозні загрози для економіки, оскільки країна після завершення війни може зіштовхнутися з великим дефіцитом робочої сили, що ускладнить відновлювальні процеси та економічне зростання.

Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії, на початку 2024 року близько 5 мільйонів біженців, переважно жінки, залишили Україну через військові дії. Це спричинило стрімке зростання попиту на робочу силу через зменшення її пропозиції, що в результаті призвело до зниження рівня безробіття. Опитування населення свідчило про покращення ситуації із зайнятістю, а саме НБУ знизив свої оцінки рівня безробіття за минулий рік – з 19% до 18,2%. Також НБУ прогнозує, що у 2025 -2026 роках рівень безробіття зменшиться до 10-12%. Однак рівень безробіття все ще буде вищим за показники до початку повномасштабного вторгнення через зміни в економічному устрої і через зовнішнє та внутрішнє мігрування. Більше того, нерегулярне відновлення територій і сегментів економіки спричинить до збільшення диспропорцією між потребами власників підприємств і спеціалізацією персоналу [6].

Під час воєнного стану графік роботи зазнав істотних змін, що вплинуло на формування нових звичок і створення постійних моделей поведінки. Для ефективного виходу з дистанційного режиму роботи важливо проаналізувати набуті звички серед співробітників та керівництва. Необхідно визначити, які зміни є необоротними, а які з них можуть бути адаптовані до нових умов, а також налаштуватися на життя і роботу в новій реальності.

Крім того, важливо усвідомити, які саме загрози під час воєнного стану можуть виникнути для бізнесу в цих умовах. Це дозволить виявити можливості для розвитку і знайти основу для нових ефективних рішень. Гнучкість у підходах, інноваційні стратегії та зосередженість на спільних цілях стануть ключовими аспектами в адаптації до нових викликів. Розуміння змін та активна робота над їх інтеграцією в корпоративну культуру допоможуть зміцнити позиції компанії на ринку [7].

Управління кадрами в умовах воєнного стану має бути зосереджене на забезпеченні безпеки співробітників та підтримці їхньої продуктивності. Це передбачає не лише створення безпечних умов праці, але й впровадження заходів, які сприятимуть психологічній стійкості та добробуту персоналу. Згідно з чинним законодавством, тривалість робочого часу під час воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень, що потребує особливої уваги до планування робочих процесів і забезпечення прав працівників. Водночас для більшості співробітників встановлено мінімальну тривалість робочого часу на рівні 50 годин на тиждень. Це означає, що компанії повинні знаходити баланс між вимогами виробництва і добробутом

своїх працівників, зважаючи на специфіку поточної ситуації. З урахуванням умов трудового законодавства необхідно визначити тривалість робочого тижня, розробити заходи щодо створення безпечної праці.

В умовах воєнного стану в управлінні персоналом компаній можна виділити завдання, які треба здійснювати з метою підтримки кадрових та бізнес-процесів (рисунок 1).



Рисунок 1 – Завдання в сфері управління персоналом в умовах воєнного стану
Складено автором на основі [8]

Ефективна робота команди в умовах війни вимагає комплексного підходу, що включає забезпечення безпеки та налагодження ефективної комунікації. Команда повинна бути готова до різних загроз, від повітряних атак до інших небезпечних ситуацій, і мати чіткий план дій на випадок надзвичайних подій. Паралельно, відкритий і прозорий діалог між членами команди є ключовим для координації зусиль та швидкого реагування на зміни ситуації. Регулярні тренінги та навчання допоможуть команді краще підготуватися до різних сценаріїв та злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки.

Високий рівень стресу та емоційного напруження в команді може призвести до зниження продуктивності, погіршення якості роботи та навіть до вигорання співробітників. Ці негативні наслідки можуть серйозно вплинути на досягнення поставлених цілей. Щоб ефективно боротися зі стресом, необхідно ідентифікувати його джерела та розробити індивідуальні стратегії для кожного члена команди. Важливо також створити систему підтримки, яка дозволить співробітникам відкрито говорити про свої проблеми та отримувати необхідну допомогу.

Дисципліна є фундаментальним елементом успішної роботи команди, оскільки вона забезпечує організованість та ефективність. Дотримання правил і процедур не тільки сприяє злагодженій роботі, але й допомагає уникати непередбачених ситуацій, зменшує ризики і підвищує рівень безпеки для всіх учасників. Завдяки цьому команда може зосередитися на виконанні завдань, упевнено просуваючись до спільної мети. Крім того, дисципліна стимулює відповідальність кожного члена команди, що створює умови для підвищення продуктивності та якісного виконання роботи. Командна дисципліна забезпечує чітке виконання ролей,

координацію зусиль та контроль за дотриманням процедур. Це дозволяє не тільки мінімізувати ризики, але й підтримувати високу мотивацію та взаємну довіру серед колег.

Керівник команди відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності колективу. Від нього залежить не лише стратегічний напрямок роботи команди, але й атмосфера в колективі. Він повинен розробляти чітку стратегію, яка включає конкретні цілі та плани дій, що дозволяють команді досягати успіху. Це передбачає не тільки розуміння поточних завдань, а й здатність передбачати можливі виклики, які можуть виникнути на шляху до реалізації планів.

В небезпечних ситуаціях керівник зобов'язаний діяти швидко та рішуче, щоб мінімізувати ризики та зберегти стабільність у команді. Це вимагає не лише аналітичних здібностей, але й лідерських якостей, які дозволяють йому надихати інших і забезпечувати впевненість у своїх рішеннях.

Таким чином, керівник не лише координує діяльність команди, а й виступає її підтримкою, ведучи до успіху шляхом спільної роботи та взаємної підтримки. [9]

У нинішніх складних умовах компаніям важливо адаптувати свою внутрішню структуру таким чином, щоб співробітники відчували свою цінність і не зазнавали професійного вигорання. Для цього організація має зосередитися на підтримці персоналу через наступні заходи:

- Забезпечення безпеки співробітників шляхом переселення їх у безпечні регіони, а також надання фінансової допомоги тим, хто змушений був переїхати.
- Організація тимчасового або постійного житла для тих працівників, які цього потребують.
- Надання індивідуальної та групової психологічної допомоги для підтримки ментального здоров'я співробітників у стресових умовах.
- Перепідготовка кадрів та їх переведення на нові проекти або інші ролі у компанії, якщо це необхідно для збереження продуктивності та адаптації до змін.
- Забезпечення підтримки працівників, які беруть участь у волонтерських ініціативах, або тих, хто приєднався до Збройних сил України чи інших оборонних формувань. Це може включати збереження робочого місця, виплати компенсацій та надання додаткових пільг. [10]

Таким чином, компанія може створити атмосферу довіри, стабільності та підтримки, що сприятиме збереженню мотивації і продуктивності персоналу, навіть в умовах кризових ситуацій.

Висновки. Отже, війна в Україні кардинально змінила підходи до управління персоналом в усіх компаніях. Війна триває й компанії повинні продовжувати адаптувати та розвивати свої стратегії, щоб працівники відчували довгострокову стабільність та безпечність під час виконання своєї роботи. Підхід, який визначає правильний пріоритет працівників в подальшому буде мати вирішальне значення для подолання труднощів післявоєнної реконструкції, інвестуючи у своїх людей і будуючи потужні організації, які зможуть вийти з кризи набагато сильнішими.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Федунчик Л.Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. Економіка праці та проблеми зайнятості. 2016. С. 31.
2. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. №50.
3. Махмудов, Х., Чухліб, В. (2023). Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. № 52.
4. Караваєв, В. І. «Вплив війни на систему набору персоналу». Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця. 2023. Вип.164. С.399.

5. Яковенко В.Г. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами, Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 231-237.

6. Відновлення економіки супроводжуватиметься поліпшенням зайнятості та зростанням доходів населення. [Електронний ресурс] URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-nadali-vidnovlyuvatimetsya-u-20242026-rokah--inflyatsiyniy-zvit-nbu>

7. Жосан, Г., and Н. Кириченко. «Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні» Таврійський науковий вісник.2022, №12, С.46-51.

8. Чернишова, Л., Заложнікова, А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55.

9. Куделя В.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290-297.

10. Лотовська А. Як виклики та ролі HR змінилися з війною в Україні.[Електронний ресурс] URL: <https://fortegrp.com/insights/how-hr-challenges-functions-and-roles-have-shifted-with-the-war-in-ukraine>

