



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**на тему: «Адаптація системи управління персоналом в Приватному  
акціонерному товаристві «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов  
воєнного стану»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Гоцько Анастасії Юрїївни**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Копитко Василь Іванович**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)  
**доктор економічних наук, професор**  
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Середа Роман Семенович**  
(прізвище, ім. 'я, по-батькові)  
Заступник директора з виробництва  
**ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»**  
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_\_» жовтня 2025 року

## ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Гоцко Анастасії Юріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

- |  |  |
|--|--|
| 1. Тема роботи   | <b>«Адаптація системи управління персоналом в Приватному акціонерному товаристві «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану»</b>  |
| Керівник роботи  | Копитко Василь Іванович<br>доктор економічних наук, професор<br>(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  |
| затверджені наказом по інституту від <i>06 жовтня 2025 року №150</i>                 |  |
| 2. Строк подання студентом роботи  | <i>30 травня 2026 року</i>   |
| 3. Вихідні дані до роботи  | <i>Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані</i>  |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | <i>Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.</i>  |
| 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)         | Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1. – 1.3 - теоретичні основи системи управління персоналом в умовах воєнного стану.<br>Рис. 2.1 - 2.2 і табл. 2.1. – 2.12- дослідження умов формування організаційно-економічної системи управління персоналом в ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».<br>Рис. 3.1 – 3.2 і табл. 3.1-3.9– шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. |

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
( підпис )

**Гоцко А. Ю.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

**Копитко В. І.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анастасія Гоцко. Адаптація системи управління персоналом в Приватному акціонерному товаристві «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 65 сторінок, включаючи 24 таблиць, 9 рисунків.

Надано характеристику поняття системи управління персоналом як економічної категорії; здійснено аналіз складових системи управління персоналом; висвітлено особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту; розглянуто організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження; оцінено кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві; проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану; досліджено напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану; запропоновано заходи з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** персонал, класифікація персоналу, управління персоналом, система управління персоналом, воєнний стан, адаптація системи управління персоналом.

## ANNOTATION

Anastasia Gotsko. Adaptation of the personnel management system in the Private Joint-Stock Company "Ivano-Frankivsk Meat Plant" to the conditions of martial law. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 65 pages, including 24 tables, 9 figures.

The concept of the personnel management system as an economic category is described; the components of the personnel management system are analyzed; the features of the personnel management system during the military conflict are highlighted; the organizational and economic characteristics of the research object are considered; the quantitative and qualitative composition of the personnel at the enterprise is assessed; the personnel management system at the enterprise under martial law is analyzed; directions for improving the personnel management system of the enterprise under martial law are investigated; measures are proposed to adapt the personnel management system of PrJSC "Ivano-Frankivsk Meat Plant" to the conditions of martial law.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

**Key words:** personnel, personnel classification, personnel management, personnel management system, martial law, adaptation of the personnel management system.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ .....	9
1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії .....	9
1.2 Аналіз складових системи управління персоналом.....	16
1.3 Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту.	20
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	28
2.2 Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві.....	35
2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану .....	41
Висновки до 2 розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.....	49
3.2. Заходи з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану .....	57
Висновки до 3 розділу.....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Сучасні підприємства функціонують у складних умовах воєнного стану, швидкого розвитку інформаційних технологій і комунікацій, а також під впливом глобалізаційних процесів, що зумовлює прискорені зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища їх діяльності. Це змушує суб'єктів господарювання працювати за умов підвищеної невизначеності та відповідати жорстким вимогам щодо рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої ваги набуває формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують можливість досягнення лідерських позицій або утримання вже зайнятих позицій на ринку. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє унікальна система управління, створення якої є можливим лише за умови впровадження результативної системи управління персоналом.

Загальною стратегічною ціллю управління персоналом є формування, розвиток і максимально ефективного використання кадрового потенціалу організації. Це передбачає підвищення результативності діяльності кожного працівника з метою оптимального нарощування та реалізації його трудового і творчого потенціалу, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також підтримці продуктивної взаємодії між співробітниками.

Специфіка цілей управління персоналом полягає у необхідності гармонійного поєднання цілей організації з індивідуальними потребами та прагненнями працівників.

Початкове формулювання проблеми та її значущість. Система управління персоналом вимагає безперервного вдосконалення, що обумовлено необхідністю формування ефективного організаційного механізму збереження та раціонального використання людського потенціалу для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Налагоджена й результативна система управління персоналом здатна забезпечити високий рівень

конкурентоспроможності, сприятливий психологічний клімат та належну мотивацію працівників, зокрема в умовах воєнного стану.

Стан та рівень опрацювання проблеми в наукових джерелах. Дослідження сучасного стану підприємницької діяльності в Україні, а також аналіз ризиків, що виникають у процесі її здійснення в умовах воєнного стану, перебувають у центрі уваги численних учених-економістів, експертів, аналітиків і представників медіа. Вагомий внесок у розкриття окресленої проблематики здійснили Деревянко А., Зануда А., Атанасов Ю., Рихліцький В., Ріак Є., Слущкий Б., Мацько О., Смітюх І., Сторонянська І., Григоренко Є., Шніцер М., Бурбель Л. та інші науковці. Водночас, не заперечуючи наукову цінність їхніх напрацювань, слід зазначити, що з огляду на динамічні трансформаційні процеси в національній економіці, зокрема за умов активної державної підтримки, питання ідентифікації ризиків ведення бізнесу в умовах війни та визначення шляхів їх мінімізації потребують подальшого поглибленого дослідження.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес пристосування системи управління персоналом підприємства до функціонування в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємствах.

Метою даного дослідження є уточнення та визначення ключових аспектів адаптації системи управління персоналом підприємства до умов воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття системи управління персоналом як економічної категорії;
- провести аналіз основних елементів системи управління персоналом;
- охарактеризувати специфіку функціонування системи управління персоналом в умовах воєнного протистояння;

- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- здійснити оцінку кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- проаналізувати стан системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану;
- визначити напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах війни;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема формально-логічні методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектичний метод (перехід від абстрактного до конкретного), метод системного аналізу, а також економіко-статистичні методи дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять дані статистичної звітності підприємства, офіційні статистичні збірники та матеріали Головного управління статистики, наукові публікації у вигляді монографій і статей, присвячених проблематиці управління персоналом в умовах війни, чинні нормативно-правові акти, Закони України, а також навчальні підручники й методичні посібники.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його функціонування.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок машинописного тексту, містить 9 рисунків, 24 таблиці та 70 використаних літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії

Управління персоналом доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на забезпечення максимально результативного використання трудових ресурсів задля досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізації індивідуальних потреб працівників. Перші з них традиційно асоціюються з підвищенням ефективності функціонування організації. Водночас ефективність нерідко трактується у вузькому сенсі — як отримання найбільшого можливого прибутку. Проте в сучасних умовах це поняття дедалі частіше наповнюється ширшим змістом і розглядається не лише з економічної позиції — через призму економічності, якості, продуктивності, інновацій та прибутковості, — а й у соціально-психологічному вимірі. Йдеться про такі характеристики, як задоволеність працівників своєю трудовою діяльністю та участю в колективі підприємства, сформований рівень колективної самооцінки, а також мотивація персоналу до високоефективної праці.

Система управління являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних компонентів, що мають різні функціональні призначення, діють відносно самостійно, але водночас зорієнтовані на досягнення спільної кінцевої мети.

Ключовим завданням системи управління персоналом є формування належної кадрової бази, забезпечення раціонального використання працівників, їх морального, духовного та професійного зростання, а також досягнення оптимального рівня рухливості й адаптивності персоналу.

Функціонування управління персоналом ґрунтується на взаємодії керуючої та керованої підсистем. У загальному розумінні управління будь-якою системою можна представити як процес здійснення впливу з боку

управляючої підсистеми на керовану. У результаті через канали зворотного зв'язку до управляючої підсистеми надходять відомості про стан керованого об'єкта. Окрім цього, обидві підсистеми перебувають у постійній інформаційній взаємодії з зовнішнім середовищем. Сукупність керуючої і керованої підсистем, прямих та зворотних інформаційних зв'язків, а також факторів зовнішнього середовища формує цілісну систему управління [25].

Таким чином, до основних елементів управлінської системи належать: суб'єкт управління, тобто носій управлінського впливу, який здійснює керівництво, виконує функції організації та впливає на об'єкт з метою переведення його у новий, бажаний для суб'єкта стан; об'єкт управління — система або процес, що функціонує під впливом управлінських дій і на який спрямована активність суб'єкта; керівний вплив, що охоплює сукупність цілеспрямованих і організуючих розпоряджень, методів, засобів та прийомів, за допомогою яких забезпечуються реальні зміни стану об'єкта; а також зворотні зв'язки — інформацію, яка інформує суб'єкта про результати здійсненого впливу та зміни, що відбулися в об'єкті управління.

Система управління персоналом в організації формується як сукупність тісно пов'язаних між собою підсистем (елементів), що взаємодіють у процесі реалізації управлінських функцій.

Підсистема визначається як відокремлена за функціональними або організаційними ознаками складова загальної системи, яка виконує конкретні завдання, функціонує автономно, проте спрямована на досягнення спільної мети.

Сукупність підсистем утворює багаторівневу структуру з розгалуженою системою напрямів діяльності (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Складові системи підсистеми управління персоналом\*

Назва підсистеми	Характеристика підсистеми
Загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Планування та маркетингу	Виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці,

	організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією рекламу.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально- психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [21, 28]

Поєднання зазначених підсистем є індивідуальним для кожного підприємства та формує його унікальні особливості й специфіку діяльності.

Ключовими цілями системи управління персоналом на підприємстві виступають: зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах ринку; підвищення результативності виробничих процесів і праці, зокрема шляхом досягнення максимально можливого прибутку; забезпечення належного рівня соціальної ефективності функціонування підприємства.

Реалізація визначених цілей передбачає виконання комплексу завдань, а саме: забезпечення підприємства трудовими ресурсами в необхідній кількості та відповідної кваліфікації; досягнення раціонального співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне та результативне використання потенційних можливостей працівника і виробничого потенціалу загалом; створення умов для високої продуктивності праці, належного рівня її організованості, мотивації

та самодисципліни, а також формування у працівників навичок взаємодії й співпраці; закріплення персоналу на підприємстві та формування стабільного трудового колективу як необхідної умови окупності витрат, пов'язаних із використанням робочої сили; забезпечення задоволення потреб, інтересів і прагнень працівників щодо змісту й умов праці, форм зайнятості, можливостей професійно-кваліфікаційного та посадового зростання; узгодження виробничих і соціальних завдань; підвищення результативності управління персоналом та досягнення управлінських цілей за умови скорочення витрат на робочу силу [22].

Рівень ефективності управління персоналом і ступінь досягнення поставлених цілей значною мірою визначаються застосовуваними принципами та методами управління персоналом. Виділяють три основні групи засобів управління: безпосередні (прямі) засоби впливу, опосередковані засоби, а також окрему групу методів управління, які не належать до двох попередніх категорій. Прямі засоби безпосереднього управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Найважливіші прямі засоби безпосереднього управління\***

Назва засобу	Характеристика засобу
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішення	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень
Критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської правди	Підлегли не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані
Службовий нагляд і контроль за результатами праці	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці
Директиви та	Перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків

вказівки	діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємств
----------	---

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [22]

Другу групу інструментів управління персоналом становлять так звані непрямі або опосередковані засоби. До них належать, зокрема, характеристика посади, яка передбачає детальний опис її призначення, цілей, функціональних завдань, необхідних компетенцій, взаємозв'язків з іншими посадами, а також вимог до працівника. З одного боку, така характеристика виступає базою для здійснення контролю, а з іншого — сприяє швидшій та ефективнішій адаптації працівника на відповідній посаді; оцінювання робочого місця, що частково ґрунтується на характеристиці посади, проте при цьому беруться до уваги й інші чинники. У загальному розумінні управління будь-якими системами можна трактувати як процес впливу керуючої підсистеми на керовану шляхом передавання управлінської інформації каналами прямого зв'язку. Водночас через канали зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходять відомості про стан керованого об'єкта. Крім цього, обидві підсистеми перебувають у постійній інформаційній взаємодії з зовнішнім середовищем. Сукупність керуючої та керованої підсистем, каналів прямого і зворотного зв'язку, а також впливів навколишнього середовища формує цілісну систему управління [25].

Керуюча система (суб'єкт управління) являє собою сукупність органів управління та управлінського персоналу, які мають визначені масштаби діяльності, рівень компетенції та специфіку виконуваних функцій. Її стан і структура можуть змінюватися під впливом як організуючих, так і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена, передусім, лінійними керівниками, котрі розробляють і реалізують комплекс економічних та організаційних заходів, спрямованих на відтворення й ефективне використання персоналу [18].

Керована система (об'єкт управління) — це сукупність соціально-економічних відносин, що виникають у процесі відтворення та використання персоналу. Управління персоналом виступає як складна, багаторівнева система,

елементами якої є напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової діяльності. До ключових напрямів належать добір і утримання працівників, їх професійне навчання та розвиток, оцінювання результатів діяльності кожного працівника з позиції досягнення цілей організації, що дозволяє коригувати його поведінку, рівень складності виконуваних завдань та умови праці тощо; а також оцінювання співробітника, тобто визначення його особистого внеску в загальні результати діяльності.

Отже, за допомогою системи оцінок і балів можна визначити здібності та потенційні можливості працівника, виявити потребу в підвищенні його кваліфікації, прийняти рішення щодо просування по службі або, за необхідності, звільнення. Певною мірою така система оцінювання виступає важливим чинником мотивації персоналу.

Далі доцільно розглянути класифікацію людських ресурсів за окремими категоріями. Для цього необхідно надати визначення персоналу підприємства, людських ресурсів і трудового потенціалу працівника (див. рис. 1.1).



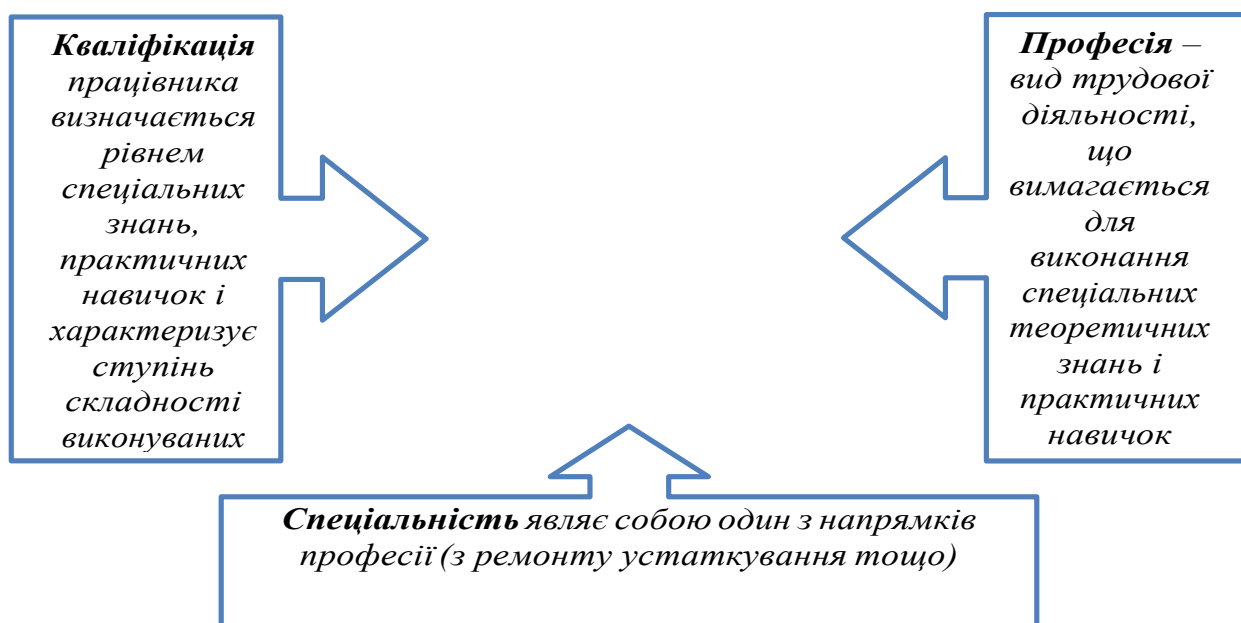
**Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями\***

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [28]

Персонал підприємства являє собою сукупність усіх працівників, які здійснюють трудову діяльність на підприємстві, включаючи найманих осіб, а також власників і співвласників, що беруть безпосередню участь у роботі. За функціональним призначенням його умовно поділяють на управлінський і виробничий персонал. Управлінський персонал є складовою людських ресурсів, що забезпечує виконання ключових управлінських функцій, зокрема планування, організації діяльності, мотивації працівників та здійснення контролю. Виробничий персонал безпосередньо залучений до виробничої діяльності підприємства та бере участь у реалізації технологічного процесу.

З урахуванням ієрархічного рівня управління керівний склад підприємства поділяється на лінійних і функціональних керівників. Лінійні керівники здійснюють управління підприємством загалом або окремими його структурними підрозділами. Функціональні керівники відповідають за діяльність окремих відділів, служб, бюро тощо.

Працівники підприємства класифікуються за такими ознаками: професіями, спеціальностями та рівнем кваліфікації (див. рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Розподіл працівників за професіями; спеціальностями; кваліфікаціями\***

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [18]

Як засвідчує наведений рисунок, кожен працівник характеризується наявністю професії, тобто конкретного виду діяльності, якою він займається в поточний період; кваліфікації, що відображає рівень спеціальних знань і навичок, здобутих у процесі навчання в закладі професійної освіти; а також спеціальності, яка визначає напрям професії та деталізує сферу трудової діяльності.

Не менш значущим є поділ персоналу за статусом зайнятості, при цьому сама зайнятість також має різні форми, зокрема: повну і неповну, видиму та невидиму, добровільну і вимушену; первинну та вторинну; стандартну й нестандартну; постійну і тимчасову; легальну, нелегальну та нерегламентовану.

За тривалістю трудового найму персонал поділяють на постійних, тимчасових і сезонних працівників. Водночас виконувана робота може мати різний рівень кваліфікації: основний, додатковий, а також форму неповної видимої зайнятості.

З метою більш ґрунтовної класифікації персоналу доцільно аналізувати такі складові: професійну структуру; кваліфікаційну структуру; статево-вікову структуру; структуру людських ресурсів за трудовим стажем; структуру людських ресурсів відповідно до рівня освіти.

Результативність управління персоналом зумовлюється двома ключовими факторами: здатністю підприємства чітко окреслити модель поведінки працівників, необхідну для реалізації стратегічних цілей, а також спроможністю використовувати дієві управлінські інструменти для спрямування персоналу на бажані дії. Обидва ці аспекти є рівнозначно важливими та складними, особливо в умовах трансформації економіки ринкового типу.

До найсуттєвіших рис сучасного етапу вдосконалення системи управління персоналом належать: розширення повноважень працівників на місцях і трансформація форм контролю; колективне ухвалення управлінських рішень та формування атмосфери взаємної довіри на підприємстві; розвиток інструментів планування кар'єрного зростання ключових співробітників;

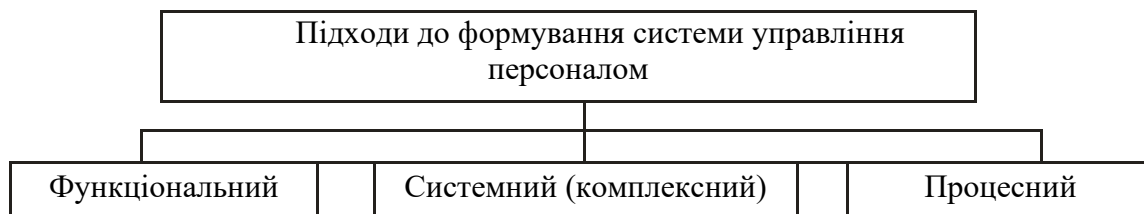
комплексне усвідомлення проблем і цілісний підхід до управління людськими ресурсами у взаємозв'язку зі стратегічними орієнтирами підприємства; формування корпоративної культури інноваційного спрямування.

## 1.2 Аналіз складових системи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства розглядається як комплекс тісно пов'язаних між собою складових, у рамках яких здійснюється виконання основних функцій, спрямованих на управління трудовими ресурсами.

Усі системи управління персоналом характеризуються низкою спільних властивостей, зокрема: система управління персоналом виступає фундаментом будь-якої загальної системи управління підприємством; вона функціонує в усіх ключових напрямках діяльності суб'єкта господарювання (виробничій, маркетинговій, фінансовій та інших сферах); стратегічні цілі управління персоналом узгоджуються та збігаються з головними цілями підприємства; у межах системи управління персоналом наявні всі базові характеристики, притаманні системі управління підприємством загалом.

Побудова системи управління персоналом здійснюється на основі трьох основних підходів (див. рис. 1.3). Функціональний підхід до формування системи управління персоналом полягає у визначенні, обґрунтуванні та виокремленні ключових функцій, а також у їх подальшому групуванні в окремі підсистеми відповідно до спільних функціональних ознак.



**Рис. 1.3. Підходи до формування системи управління персоналом\***

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [59]

Системний підхід ґрунтується на формуванні цілісної системи управління персоналом, яка включає три відносно автономні підсистеми управління кадрами: економічну, організаційну та соціальну. У сукупності зазначені

підсистеми утворюють інтегровану комплексну систему управління персоналом підприємства.

Кожна з окреслених підсистем у межах діяльності підприємства функціонує відповідно до визначених цілей і виконує притаманні їй функції, що відповідають цим цілям (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Структура комплексної системи управління персоналом підприємства\*

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8]

Функціонування кожної з наявних систем відбувається в межах цільової, забезпечувальної, адаптаційної та функціональної підсистем (див. рис. 1.4).

Цільова підсистема виступає складовою комплексної системи управління персоналом, у межах якої визначаються та формалізуються її стратегічні й тактичні орієнтири.

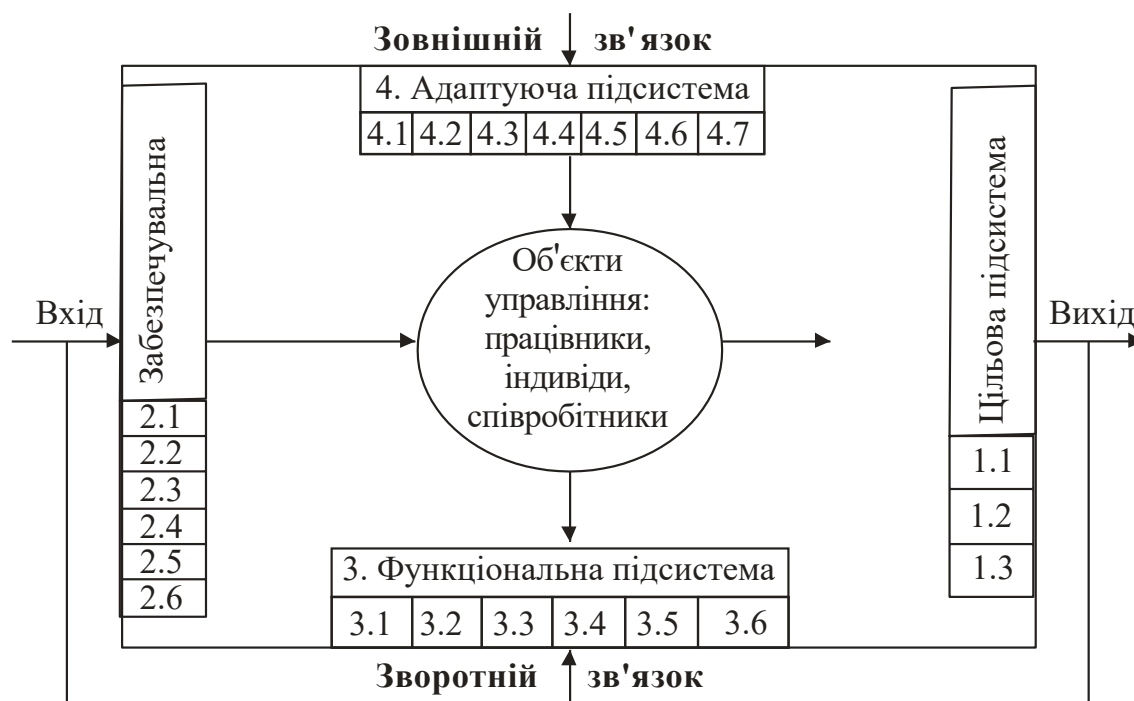
Забезпечувальна підсистема є такою частиною системи, де окреслюється склад ресурсів, рівень їхньої якості та організаційні умови, необхідні для повноцінного забезпечення «входу» системи всім потрібним для її стабільного функціонування.

Функціональна підсистема характеризується встановленням вимог до складових процесу перетворення «входу» системи у її «вихід», а також організацією та координацією самого управлінського процесу.

Адаптивна підсистема являє собою складову системи управління, у межах якої управлінський процес вибудовується, регламентується та координується відповідно до вимог і умов, сформованих зовнішнім середовищем.

Недосконалістю системи управління персоналом, що сформована на засадах системного підходу, виступає відсутність чіткого відображення

взаємозалежностей між окремими підсистемами та послідовності реалізації управлінських функцій.



**Рис. 1.4. Модель системи управління персоналом підприємства\***

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [2]

Процесний підхід орієнтований на формування системи управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних і циклічно відтворюваних процесів.

Управління персоналом здійснюється у формі двох типів циклів — розширеного та елементарного, кожен з яких включає три взаємопов'язані блоки:

- вирішальний блок, у межах якого визначаються ключові напрями діяльності та стратегічний курс дій, спрямованих на підтримку і посилення конкурентних позицій підприємства через ефективне використання трудового потенціалу. Саме тут формується кадрова політика та стратегія управління персоналом з урахуванням цілей управління підприємством, управлінської ідеології та стратегії його розвитку;

- перетворюючий блок, що забезпечує трансформацію управлінських впливів у конкретні управлінські рішення, зокрема реалізацію процесів добору і відбору кадрів, їх розміщення на робочих місцях, організацію професійного

розвитку, формування кадрового резерву на керівні посади, а також мотивацію персоналу;

– інформаційно-контрольний блок, призначений для накопичення, систематизації та аналізу інформації щодо використання персоналу. У його межах здійснюється оцінювання ділових якостей працівників, контроль ефективності їх розстановки та подальший аналіз кадрових процесів.

За функціональним призначенням розширений цикл переважно орієнтований на вирішення стратегічних і тактичних завдань, тоді як елементарний цикл забезпечує виконання оперативних управлінських рішень.

Принципи управління персоналом становлять базові засади організації управлінської діяльності. До ключових принципів управління персоналом належать: системний підхід; демократизація управління; індивідуалізація роботи з працівниками; інформатизація управлінських процесів; орієнтація на досягнення цілей організації; добір кадрів з урахуванням їх психологічної сумісності; урахування побажань працівників при визначенні форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності у сфері управління персоналом передбачає, що кадрова робота на підприємстві повинна: охоплювати не окремі групи працівників, а весь персонал у цілому; бути спрямованою не на разове вирішення проблем, а на безперервне управління трудовою діяльністю працівника — від моменту прийняття на роботу, у процесі кар'єрного зростання і до завершення трудових відносин; ґрунтуватися на використанні різноманітних методів, інструментів і прийомів роботи з персоналом, а не на випадкових рішеннях, ухвалених під впливом суб'єктивних чинників.

Принцип демократизації управління персоналом полягає у застосуванні демократичних методів і стилів керівництва; залученні колективу відповідного підрозділу до оцінювання діяльності кожного його працівника; систематичному з'ясуванні думки співробітників щодо найбільш важливих питань функціонування підприємства та врахуванні цих поглядів під час розроблення управлінських рішень; впровадженні інновацій за згодою персоналу; розвитку

партисипативного управління, що передбачає участь рядових працівників у процесі управління організацією через гуртки якості, громадські бюро економічного аналізу та інші форми; підвищенні рівня поінформованості персоналу про результати діяльності та перспективи виробничо-господарського розвитку підприємства [3].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується через індивідуальне планування професійного та посадового зростання працівників; застосування персоналізованого підходу до мотивації трудової діяльності виконавців; добір кадрів з урахуванням здібностей, нахилів та індивідуально-психологічних характеристик особистості.

Принцип інформатизації управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій для збору, передачі, обробки, зберігання та надання інформації з метою забезпечення оперативного й обґрунтованого прийняття кадрових рішень.

Отже, узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що планування, формування, перерозподіл і ефективне використання персоналу становлять основний зміст системи управління персоналом, яка базується на цілеспрямованій діяльності керівництва підприємства щодо розроблення концепції, стратегічних орієнтирів кадрової політики та методів управління трудовими ресурсами.

Головним завданням системи управління персоналом є забезпечення підприємства необхідною кількістю та належною якістю працівників у поточному періоді та на перспективу; створення рівних умов для ефективної праці й раціональної зайнятості персоналу, стабільного та рівномірного завантаження протягом робочого часу; задоволення обґрунтованих потреб працівників; досягнення відповідності трудового потенціалу персоналу, його психофізіологічних характеристик вимогам конкретного робочого місця; а також забезпечення максимальної здатності працівника виконувати різні виробничі операції на своєму робочому місці.

### 1.3 Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного конфлікту має ключове значення для забезпечення ефективного проведення військових операцій та підтримки бойової спроможності. В таких умовах система управління персоналом набуває особливої ваги, оскільки вона покликана організовувати підготовку, стимулювання, дисциплінування та надання підтримки працівникам у критичних ситуаціях. Вона повинна володіти гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи раціональне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Повномасштабна війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила суттєві зміни в роботі українських підприємств. Спостерігається зменшення обсягів виробництва ключової продукції, порушення логістичних ланцюгів постачання, скорочення замовлень від клієнтів та призупинення інвестиційної діяльності. Для того щоб уникнути банкрутства, підприємства змушені скорочувати чисельність персоналу. Одночасно, через тимчасове переміщення або міграцію економічно активного населення у західні регіони України або за кордон, куди з початку війни виїхало понад 5 мільйонів осіб, підприємства втрачають кваліфікованих спеціалістів [34]. Збереження персоналу стає однією з найактуальніших задач, що потребує розробки та впровадження нових методів управління під час воєнного конфлікту.

Запровадження військового стану призвело до змін у трудовому законодавстві через прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-IX від 1 липня 2022 року, який спрямований на оптимізацію трудових відносин [34]. Цей нормативний акт надав можливість підприємствам України встановлювати умови прийому та звільнення працівників під час воєнного стану. Крім того, він визначив нові підстави для розірвання трудового договору, включаючи смерть роботодавця або працівника, оголошення їх судом

безвісті відсутніми або померлими, а також відсутність працівника на робочому місці без повідомлення протягом більш ніж чотирьох місяців поспіль.

Трудовий договір може бути розірваний без дотримання положень частини третьої статті 40 КЗпП лише у випадку, коли працівника неможливо перевести на іншу роботу з його згоди [34]. При звільненні працівника обов'язково проводиться повний остаточний розрахунок, а також (за наявності) виплачується компенсація за невикористані дні відпустки відповідно до законодавства. Новий роботодавець не несе жодних зобов'язань щодо трудових відносин, які існували між працівником і попереднім роботодавцем.

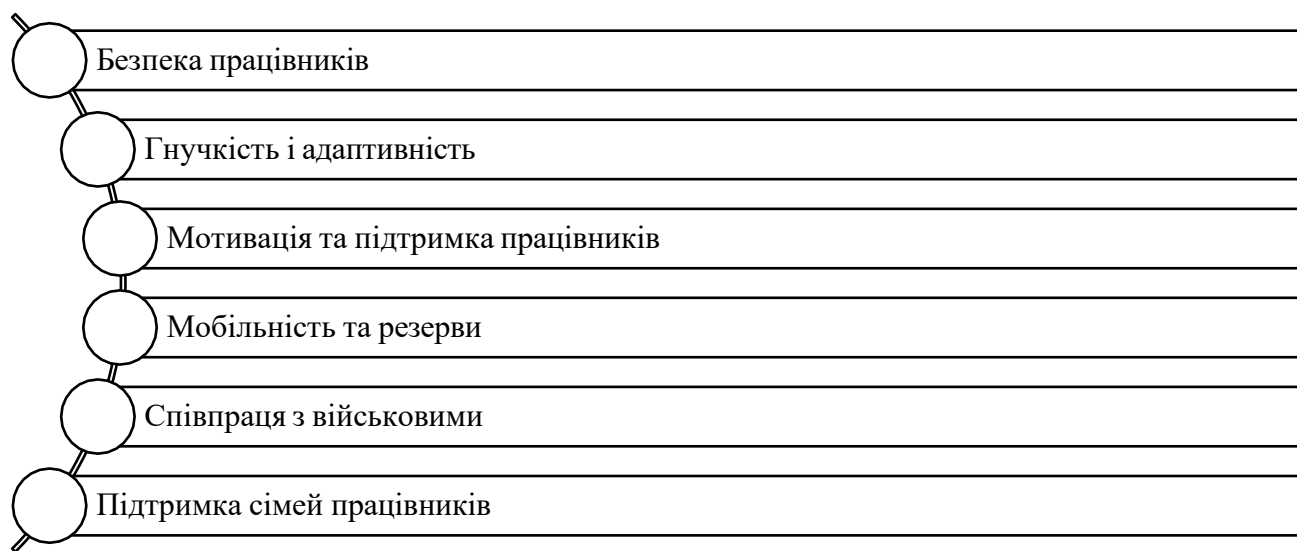
У період воєнного стану скасовується механізм, що дозволяє працівникам переводитися з одного робочого місця на інше та отримувати невикористану частину річної відпустки за попереднім місцем роботи [17]. Відміна цього механізму є важливою, оскільки воєнний стан може спричинити значні зміни у виробничому процесі та безпеці працівників. Заборона на переведення допомагає підприємствам зберегти стабільність та ефективність роботи, зменшуючи адміністративне навантаження та утримуючи кваліфікований персонал на своїх місцях.

У зв'язку зі зростанням ризику військових дій, багато українських підприємств перейшли на дистанційний режим роботи, щоб гарантувати безпеку працівників та їхніх родин. Для новоприйнятих працівників можливе укладення трудового договору з умовою дистанційної роботи. Такий формат має свої особливості: він не передбачає обов'язкового інформування працівника про робоче місце, потенційні небезпечні або шкідливі фактори на ньому, проходження стандартного інструктажу з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни та протипожежної безпеки.

З метою збереження персоналу, особливо висококваліфікованих спеціалістів, підприємства в умовах війни застосовують механізм простою – тимчасового призупинення роботи, що виникає через відсутність організаційних або технічних умов для виконання завдань, вплив непередбачуваних обставин, таких як активні бойові дії, евакуація персоналу

або втрата ринків збуту [17]. Це дозволяє уникнути звільнень та скоротити фонд заробітної плати підприємства, оскільки під час простою оплата праці працівникам може зменшуватися до двох третин від їхнього окладу.

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного конфлікту потребує особливого підходу і розглядається як складова роботи в надзвичайних обставинах. Основні особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту наведені на рис.1.5.



**Рис. 1.5. Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту\***

\*Джерело: систематизовано автором на основі [46]

В умовах воєнного конфлікту питання безпеки працівників набуває особливої значущості і стає критично важливою сферою, що потребує уваги на рівні управління персоналом підприємства. Забезпечення захисту працівників стає пріоритетним завданням через потенційні небезпеки, які виникають під час бойових дій, включаючи активні обстріли, терористичні атаки та інші ризики, пов'язані з воєнною обстановкою.

Для ефективного забезпечення безпеки персоналу система управління кадрами повинна містити комплекс стратегічних та організаційних заходів. Насамперед, необхідно ідентифікувати можливі загрози та ризики, що можуть впливати на працівників, а також розробити детальний план дій для їх попередження та мінімізації наслідків. Такий план може передбачати організацію процедур евакуації, заходи захисту від обстрілів, навчання

персоналу та забезпечення його необхідними засобами безпеки. Додатково система управління персоналом повинна включати безперервний моніторинг ситуації та встановлення постійного зв'язку з військовими та правоохоронними структурами для отримання актуальної інформації та координації дій у надзвичайних обставинах.

Ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту є гнучкість та адаптивність системи управління персоналом. Воєнна обстановка часто змінюється несподівано, вимагаючи від підприємства оперативної реакції та здатності до швидкої адаптації. Гнучкість передбачає можливість системи управління кадрами коригувати свої стратегії та процедури відповідно до нових умов, змін у бойовій обстановці. Це може включати швидке запровадження нових методів роботи, перегляд організаційної структури, розгортання резервів персоналу та оптимізацію робочих процесів.

Адаптивність полягає у здатності системи оперативно реагувати на непередбачувані ситуації та виклики. Під час воєнного конфлікту умови можуть бути надзвичайно складними та непередбачуваними, тому система управління персоналом має бути готовою швидко змінювати свої стратегії та плани дій у відповідь на обставини. Для забезпечення гнучкості та адаптивності слід визначити чіткі процедури кризового управління, забезпечити миттєву реакцію на сигнали небезпеки та оперативну координацію дій персоналу. Окрім цього, важливо мати механізми швидкого мобілізування та залучення резервів персоналу для виконання військових завдань.

Мотивація та підтримка працівників в умовах воєнного конфлікту мають значний вплив на ефективність та стійкість персоналу. Через стресові умови та небезпеку, що супроводжує воєнні дії, необхідно впроваджувати ефективні механізми мотивації, які дозволяють працівникам зберігати продуктивність і концентрацію на виконанні обов'язків. Одним із ключових елементів такої мотивації є психологічна підтримка.

Працівники можуть відчувати стрес, тривогу та психологічний дискомфорт через загрозу для життя та небезпечні умови праці. Тому важливо організовувати спеціалізовані програми та залучати фахівців, здатних надавати психологічну допомогу, допомагаючи персоналу долати стрес і адаптуватися до нових умов. Крім того, необхідно забезпечити працівників ресурсами для подолання стресу, що може включати доступ до медичних послуг, програми реабілітації, тренінги з розвитку стресостійкості та заходи для підтримки фізичного і психічного здоров'я персоналу.

Мобільність та наявність резервів кадрів є важливими складовими системи управління персоналом під час воєнного конфлікту. В умовах, коли ситуація може змінюватися різко, а потреба у персоналі для військових дій зростає, необхідні ефективні механізми мобілізації та розгортання кадрів. Формування резервів включає не лише наявність додаткових працівників, а й їхню готовність до швидкого залучення та участі у воєнних завданнях. Це передбачає попередню підготовку резервного персоналу, створення списків працівників, готових працювати у воєнний час, та розробку детальних планів мобілізації для оперативного реагування на потребу у кадрах. Окрім того, система повинна забезпечувати підтримку резервного персоналу під час виконання ними завдань, що включає спеціальну підготовку, оснащення необхідним обладнанням та засобами захисту, а також надання психологічної та медичної допомоги.

Взаємодія з військовими структурами є важливим аспектом управління персоналом у воєнний період. Підприємства мають налагоджувати ефективну координацію з військовими органами для забезпечення підтримки військових операцій. Співпраця передбачає обмін інформацією, планування спільних дій та взаємну підтримку. Це може включати участь у навчаннях та тренуваннях, спільний розгляд планів евакуації та заходів захисту, а також координацію дій у разі надзвичайних ситуацій. Важливою складовою співпраці є забезпечення ресурсної та логістичної підтримки військових операцій, наприклад, надання

транспортних засобів для перевезення обладнання, технічної підтримки або участь у роботі штабів для координації дій.

Забезпечення підтримки сімей працівників також є важливим елементом управління персоналом під час воєнного конфлікту. Працівники, що беруть участь у військових операціях або працюють у зоні підвищеного ризику, часто стикаються зі стресом і загрозою, що може впливати на їхні родини. Основним завданням управління кадрами є гарантування безпеки та добробуту сімей працівників. Це може включати інформування та навчання щодо безпеки у воєнний час, допомогу в організації евакуації, захисту та надання медичної допомоги за потреби. Крім того, слід враховувати потреби сімей у соціальній підтримці та допомозі, що може передбачати фінансову допомогу, доступ до медичних та психологічних послуг, консультації та підтримку з організації побуту та догляду за дітьми.

Такі умови вимагають від керівників підвищеної уваги, здатності приймати оперативні та ефективні рішення та готовності адаптуватися до непередбачуваних ситуацій.

Отже, з початком війни в Україні вітчизняні підприємства зіштовхнулися не лише з ускладненням умов діяльності, а й із багатьма новими викликами в сфері управління персоналом. Для подолання цих проблем доцільним є впровадження сучасного механізму управління персоналом у умовах воєнного стану. Реалізація цього механізму та відповідних заходів дозволить підприємствам уникнути простоїв через нестачу персоналу, запобігти примусовим звільненням та зберегти висококваліфікованих працівників, що сприятиме відновленню та стабілізації їхньої діяльності.

### **Висновки до I розділу**

В умовах воєнного конфлікту питання безпеки працівників набуває особливої значущості і стає критично важливою сферою, що потребує уваги на рівні управління персоналом підприємства. Забезпечення захисту працівників стає пріоритетним завданням через потенційні небезпеки, які виникають під час

бойових дій, включаючи активні обстріли, терористичні атаки та інші ризики, пов'язані з воєнною обстановкою.

Для ефективного забезпечення безпеки персоналу система управління кадрами повинна містити комплекс стратегічних та організаційних заходів. Насамперед, необхідно ідентифікувати можливі загрози та ризики, що можуть впливати на працівників, а також розробити детальний план дій для їх попередження та мінімізації наслідків. Такий план може передбачати організацію процедур евакуації, заходи захисту від обстрілів, навчання персоналу та забезпечення його необхідними засобами безпеки. Додатково система управління персоналом повинна включати безперервний моніторинг ситуації та встановлення постійного зв'язку з військовими та правоохоронними структурами для отримання актуальної інформації та координації дій у надзвичайних обставинах.

Ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту є гнучкість та адаптивність системи управління персоналом. Воєнна обстановка часто змінюється несподівано, вимагаючи від підприємства оперативної реакції та здатності до швидкої адаптації. Гнучкість передбачає можливість системи управління кадрами коригувати свої стратегії та процедури відповідно до нових умов, змін у бойовій обстановці. Це може включати швидке запровадження нових методів роботи, перегляд організаційної структури, розгортання резервів персоналу та оптимізацію робочих процесів.

Адаптивність полягає у здатності системи оперативно реагувати на непередбачувані ситуації та виклики. Під час воєнного конфлікту умови можуть бути надзвичайно складними та непередбачуваними, тому система управління персоналом має бути готовою швидко змінювати свої стратегії та плани дій у відповідь на обставини. Для забезпечення гнучкості та адаптивності слід визначити чіткі процедури кризового управління, забезпечити миттєву реакцію на сигнали небезпеки та оперативну координацію дій персоналу. Окрім

цього, важливо мати механізми швидкого мобілізування та залучення резервів персоналу для виконання військових завдань.

Мотивація та підтримка працівників в умовах воєнного конфлікту мають значний вплив на ефективність та стійкість персоналу. Через стресові умови та небезпеку, що супроводжує воєнні дії, необхідно впроваджувати ефективні механізми мотивації, які дозволяють працівникам зберігати продуктивність і концентрацію на виконанні обов'язків. Одним із ключових елементів такої мотивації є психологічна підтримка.

Працівники можуть відчувати стрес, тривогу та психологічний дискомфорт через загрозу для життя та небезпечні умови праці. Тому важливо організовувати спеціалізовані програми та залучати фахівців, здатних надавати психологічну допомогу, допомагаючи персоналу долати стрес і адаптуватися до нових умов. Крім того, необхідно забезпечити працівників ресурсами для подолання стресу, що може включати доступ до медичних послуг, програми реабілітації, тренінги з розвитку стресостійкості та заходи для підтримки фізичного і психічного здоров'я персоналу.

Мобільність та наявність резервів кадрів є важливими складовими системи управління персоналом під час воєнного конфлікту. В умовах, коли ситуація може змінюватися різко, а потреба у персоналі для військових дій зростає, необхідні ефективні механізми мобілізації та розгортання кадрів. Формування резервів включає не лише наявність додаткових працівників, а й їхню готовність до швидкого залучення та участі у воєнних завданнях. Це передбачає попередню підготовку резервного персоналу, створення списків працівників, готових працювати у воєнний час, та розробку детальних планів мобілізації для оперативного реагування на потребу у кадрах. Окрім того, система повинна забезпечувати підтримку резервного персоналу під час виконання ними завдань, що включає спеціальну підготовку, оснащення необхідним обладнанням та засобами захисту, а також надання психологічної та медичної допомоги.

Взаємодія з військовими структурами є важливим аспектом управління персоналом у воєнний період. Підприємства мають налагоджувати ефективну координацію з військовими органами для забезпечення підтримки військових операцій. Співпраця передбачає обмін інформацією, планування спільних дій та взаємну підтримку. Це може включати участь у навчаннях та тренуваннях, спільний розгляд планів евакуації та заходів захисту, а також координацію дій у разі надзвичайних ситуацій. Важливою складовою співпраці є забезпечення ресурсної та логістичної підтримки військових операцій, наприклад, надання транспортних засобів для перевезення обладнання, технічної підтримки або участь у роботі штабів для координації дій.

Забезпечення підтримки сімей працівників також є важливим елементом управління персоналом під час воєнного конфлікту. Працівники, що беруть участь у військових операціях або працюють у зоні підвищеного ризику, часто стикаються зі стресом і загрозою, що може впливати на їхні родини. Основним завданням управління кадрами є гарантування безпеки та добробуту сімей працівників. Це може включати інформування та навчання щодо безпеки у воєнний час, допомогу в організації евакуації, захисту та надання медичної допомоги за потреби. Крім того, слід враховувати потреби сімей у соціальній підтримці та допомозі, що може передбачати фінансову допомогу, доступ до медичних та психологічних послуг, консультації та підтримку з організації побуту та догляду за дітьми.

Такі умови вимагають від керівників підвищеної уваги, здатності приймати оперативні та ефективні рішення та готовності адаптуватися до непередбачуваних ситуацій.

Отже, з початком війни в Україні вітчизняні підприємства зіштовхнулися не лише з ускладненням умов діяльності, а й із багатьма новими викликами в сфері управління персоналом. Для подолання цих проблем доцільним є впровадження сучасного механізму управління персоналом у умовах воєнного стану. Реалізація цього механізму та відповідних заходів дозволить підприємствам уникнути простоїв через нестачу персоналу, запобігти

примусовим звільненням та зберегти висококваліфікованих працівників, що сприятиме відновленню та стабілізації їхньої діяльності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження**

Приватне акціонерне товариство «Івано-Франківський м'ясокомбінат» – одне з найдавніших підприємств м'ясної промисловості регіону. Основним напрямом діяльності ПрАТ «ІФМК» є виробництво та обробка м'яса, що включає випуск м'ясної продукції, охолодженого та замороженого м'яса, м'яса в блоках (яловичина, свинина, баранина, субпродукти, ковбасні вироби, жири тваринного походження, мокросолені шкури, м'ясо-кісткове борошно), а також здійснення роздрібною торгівлі продовольчими товарами через спеціалізовані магазини.

ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» пропонує понад 140 видів продукції, охоплюючи майже всі сегменти споживчого ринку. Працівники комбінату прагнуть забезпечити суспільну користь через ефективну реалізацію своєї діяльності, при цьому багато продуктів не мають аналогів на ринку.

Відповідно до чинного українського законодавства, наприкінці 1993 року колектив м'ясокомбінату прийняв рішення про приватизацію майна через акціонування. 22 квітня 1994 року було засновано відкрите акціонерне товариство «Івано-Франківський м'ясокомбінат» (ІФМК). Зараз підприємство функціонує як Приватне акціонерне товариство після перейменування у 2010 році в ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» (ПрАТ «ІФМК»).

Сьогодні ПрАТ «ІФМК» є одним із провідних підприємств харчової промисловості західного регіону України. У 2009 році на Національному конкурсі «Choice year (Вибір року)» підприємству присвоєно звання «Вітчизняний виробник м'ясної продукції №1 в Україні». ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» є частиною найбільшого агрохолдингу України – UkrLandFarming.

ПрАТ «ІФМК» займається виробництвом м'яса та м'ясних виробів, роздрібною торгівлею м'ясною продукцією (ковбаси, шинки, рулети тощо), оптовою торгівлею сільськогосподарською сировиною та живими тваринами. Продукція реалізується у співвідношенні: 70% – на українському ринку, 30% – на ринку Польщі.

«Івано-Франківський м'ясокомбінат» є комплексним майновим об'єктом, де забезпечено повну технологічну лінію переробки великої рогатої худоби та свиней, виробництво м'яса, субпродуктів, м'ясо-кісткового борошна, шкір, ковбасних виробів, копченостей, напівфабрикатів та інших продуктів.

Постачальниками харчових добавок для ПрАТ «ІФМК» є підприємства: «Зелені лінії України» (Харків), «Алур» (Київ), «Кабо» (Київ), «Тріліні Інтернешнл ЛТД» (Київ), «Фабер» (Дніпропетровськ) та інші. Вони забезпечують підприємство кислотами, регуляторами кислотності, антиокислювачами, наповнювачами, барвниками, емульгаторами, підсилювачами смаку і запаху та іншими речовинами, необхідними для виробництва м'ясо-ковбасної продукції.

Серед основних конкурентів ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» – ПрАТ «Дрогобицький м'ясокомбінат». Протягом аналізованого періоду найбільш прибутковим у Західному регіоні було ПрАТ «Дрогобицький м'ясокомбінат», а ТОВ «М'ясний дім» і ПрАТ «Ковельські ковбаси» посіли нижчі позиції.

Вибір організаційної структури підприємства визначається факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Структура ПрАТ «ІФМК» має класичний тип, суть якого полягає у поділі підприємства на окремі підрозділи з



Головними органами управління товариства є: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та ревізор. Вищим органом управління ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» виступають Загальні збори акціонерів, які обирають членів Наглядової ради та ревізора. Члени Наглядової ради обирають голову, при цьому кількість її учасників становить три особи. Наглядова рада здійснює призначення та звільнення Голови правління і його першого заступника, а також погоджує обрання або відкликання членів правління за поданням голови правління або за власною ініціативою.

Виконавчим органом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» є Генеральний директор, який обирається Загальними зборами акціонерів на необмежений строк і здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства.

Контроль за діяльністю ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» здійснює Голова Правління, з яким укладається трудовий договір, підписаний Спостережною радою та затверджений Загальними зборами акціонерів. У межах своїх повноважень він несе безпосередню відповідальність перед акціонерами за результати виробничої та фінансової діяльності підприємства.

Очолює роботу окремих відділів начальник відповідного підрозділу.

До складу економічних служб підприємства входять: планово-економічний відділ, відділ бухгалтерського обліку та контролю, відділ постачання, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ капітального будівництва та відділ маркетингу.

Матеріально-технічна підсистема підприємства включає всі основні фонди, що перебувають у його користуванні, а також оборотні фонди. До складу майна та ресурсів підприємства входять основні фонди, оборотні кошти, інші матеріальні цінності та фінансові ресурси. Підприємство має права володіння, користування та розпорядження цим майном.

Розглянемо структуру та амортизацію основних виробничих фондів. Значний вплив на виробничу стратегію ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» мають наявність, технічний стан, рух та ефективність використання основних фондів.

Динаміка стану основних фондів ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка стану основних засобів ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

№ з/п	Показники	Роки				Відносні відхилення		
		2021	2022	2023	2024	16/15	17/16	18/17
1	Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	3073,50	3242,70	4452,30	5249,90	1,06	1,37	1,18
2	Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	1337,10	1434,60	2500,40	2884,50	1,07	1,74	1,15
3	Вартість зносу, тис.грн.	1736,40	1808,10	1951,90	2365,60	1,04	1,08	1,21
4	Коеф.зносу	0,56	0,56	0,44	0,45	0,99	0,79	1,03
5	Коеф.придатності	0,43	0,44	0,56	0,55	1,02	1,28	0,98

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Як показано в таблиці, вартість основних засобів підприємства демонструє постійне збільшення. Якщо у 2021 році первісна вартість основних засобів становила 3073,50 тис. грн., то станом на 2024 рік вона досягла 5249,90 тис. грн., що майже вдвічі перевищує попередній показник.

Що стосується стану основних фондів ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», то, згідно з даними таблиці 2.1, у період з 2021 по 2024 роки спостерігається певна тенденція до збільшення частки придатних основних засобів та одночасного зменшення частки зношених фондів.

Однак у 2024 році помітно незначне скорочення частки придатних основних засобів із паралельним зростанням частки зношених. Незважаючи на загальну тенденцію до підвищення частки придатних основних засобів, можна стверджувати, що обсяг зношених основних фондів залишається досить значним.

Динаміку показників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», що відображають обсяги реалізації продукції операційної діяльності, наведено у таблиці 2.2.

У період з 2023 по 2019 рік діяльність підприємства характеризувалася стабільністю: поквартальні коливання обсягів виробництва відповідали середньостатистичним показникам підприємств галузі.

Разом із тим слід відзначити виражену тенденцію до збільшення обсягів виробленої продукції, що підтверджується порівняльним аналізом даних за 2024 рік у порівнянні з відповідним періодом 2023 року.

Таблиця 2.2

**Виробництво основних видів продукції в «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

№	Вид продукції	Од. в.	2023 рік		I кв. 2024 р		II кв.2024 р.		III кв. 2024 р.		Темп росту до попереднього %
			Кількість, т	Вартість у діючих оптових цінах, тис.грн.	Кількість, т	Вартість у діючих оптових цінах, тис.грн.	Кількість, т	Вартість у діючих оптових цінах, тис.грн.	Кількість, т	Вартість у діючих оптових цінах, тис.грн.	
1	М'ясо (яловичина, свинина і т.п).	тн	3 521	43627	1563	17383	938	111 80	1286	14 272	137.1
2	Субпродукти I категорій	тн	180	1061	85	810	48	234	68	666	141,7
3	Субпродукти II категорії	тн	623	1229	283	1 296	167	338	230	1 094	137.7
4	Жири топлені харчові	тн	133	324	61	191	43	101	47	136	109.3
5	Шкіри ВРХ	тн	460	2 782	209	1 482	120	682	170	1 202	141.7
6	М'ясо жиловане	тн	111	1716	78	1 223	39	521	52	814	133.3
7	М'ясо напівфабрикати	тн	104	371	4	47	34	110	2	20	5.8
8	Інша	тн		673		302		163		182	111.7
	Разом:			51813		22734		13329		18386	137.9

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» який наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка техніко-економічних показників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

Показник	Рік	Абсолютне значення тис.грн.	Абсолютний приріст		Темп росту, %		Темп приросту, %	
			Базовий 2024-2022	Ланцюговий 2024-2023	базовий	ланцюговий	базовий	ланцюговий
Виручка від реалізації	2022	4030,00	-	-	100,00	-	-	-
	2023	4948,00	918,00	918,00	122,78	122,78	22,78	22,78
	2024	6014,40	1984,40	1066,40	149,24	121,55	49,24	21,55
собівартість	2022	3778,00	-	-	100,00	-	-	-

реалізованої продукції	2023	3629,00	-149,00	-149,00	96,06	96,06	-3,94	-3,94
	2024	4415,70	637,70	786,70	116,88	121,68	16,88	21,68
валовий дохід	2022	252,00	-	-	100,00	-	-	-
	2023	1319,00	1067,00	1067,00	523,41	523,41	423,41	423,41
	2024	1598,70	1346,70	279,70	634,40	121,21	534,40	21,21
прибуток від звичайної діяльності	2022	253,00	-	-	100,00	-	-	-
	2023	1065,00	812,00	812,00	420,95	420,95	320,95	320,95
	2024	1198,00	945,00	133,00	473,52	112,49	373,52	12,49

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Протягом досліджуваного періоду, як свідчать наведені дані, виручка ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» у 2024 році збільшилася порівняно з 2023 роком на 1066,4 тис. грн., а в порівнянні з 2022 роком – на 1984,4 тис. грн. Темп зростання у 2024 році щодо 2023 року склав 121,5%, а у порівнянні з 2022 роком – 122,8%, що вказує на задовільний фінансовий стан підприємства.

Валовий дохід також демонструє зростання протягом аналізованого періоду 2022–2024 рр. У 2024 році він збільшився на 21,2% порівняно з 2023 роком, тоді як темп приросту у порівнянні з 2022 роком становив 53,4%.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 149,0 тис. грн., тоді як у 2024 році вона зросла на 786,7 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком. Зростання собівартості у 2024 році пояснюється підвищенням цін на паливо та закупівельні матеріали.

Валовий дохід у 2023 році збільшився на 1067,0 тис. грн. порівняно з 2022 роком, а у 2024 році зріс на 279,7 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком. Зменшення темпів приросту валового доходу у 2024 році зумовлене подорожчанням матеріалів, пального та обладнання. Динаміка надходжень грошових коштів за 2022–2024 роки представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка росту грошових надходжень ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

Роки	Сума грошових надходжень, тис.грн.	Відхилення			
		Абсолютне, тис.грн.		Відносне %	
		Ланцюгове	Базисне	Ланцюгове	Базисне
2022	4475,0	-	-	-	-
2023	5479,0	1004,00	1004,00	1,22	1,22
2024	6548,6	1069,60	2073,60	1,19	1,46

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

У 2023 році грошові надходження виросли на 1004,0 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, тоді як у 2024 році вони перевищили показник 2022 року на 2073,62 грн.

Приріст грошових потоків у 2024 році порівняно з 2023 роком склав 46,33%, що зумовлено збільшенням обсягу реалізованої продукції.

## 2.2 Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві

Діяльність «Івано-Франківського м'ясокомбінату» здійснюється насамперед за рахунок роботи постійного штатного персоналу, однак підприємство також залучає позаштатних працівників, зокрема зовнішніх сумісників та осіб, які виконують роботи за цивільно-правовими угодами. Одним із ключових показників якісного складу персоналу є оцінка віково-статевої структури працівників.

У гендерному складі персоналу підприємства спостерігається переважання чоловіків. Працюючі переважно належать до молодшої та середньої вікової категорії (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Стативно-віковий склад працівників «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. порівняно з 2022 р., %
		2022	2023	2024	
Облікова кількість працівників	осіб				
Із них жінки	%	33,3	33,4	33,4	0,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 років	%	42,3	42,2	42,2	-0,1
35-49	%	47,7	48,0	47,7	0
50-59 і більше років	%	0,1	0,1	0,1	0

\*Джерело: Сформовано на основні статистичних даних «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Згідно з даними табл. 2.5 можна зробити висновки щодо якісного складу працівників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», зокрема його стативної та вікової структури: частка жінок у загальному складі персоналу складала 33%. Протягом аналізованого періоду (2022–2024 рр.) ця частка зменшилася на 0,1 відсоткового пункту; серед вікових груп переважали працівники віком 35–

49 років – 47,7% від облікової кількості штатних співробітників, при цьому їхня питома вага залишалася відносно стабільною протягом усього періоду спостереження; частка працівників віком 15–34 роки коливалася в межах 42,3–42,2% і збільшилася на 10,9% у порівнянні з 2021 р. Частка працівників віком 50–59 років і старше становила лише 0,1% від загальної кількості персоналу. Протягом аналізованого періоду питома маса цієї вікової групи залишалася незмінною, проте у чисельному вираженні її обсяг зріс на 5 осіб.

Сукупність усіх процесів управління та керівництва, пов'язаних із людськими відносинами та вирішенням конфліктів між співробітниками на підприємстві, формує соціально-психологічну підсистему, яка, у свою чергу, включає підсистеми «людина-техніка», «людина-колектив», «людина-людина». Управління персоналом на підприємстві здійснюється заступником керівника підприємства через підпорядкований йому відділ кадрів. Водночас значну частину кадрової роботи на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» виконує безпосередньо керівник. Саме він відповідає за організацію роботи кадрової служби щодо підбору та розміщення персоналу з метою забезпечення ефективного виконання завдань підприємства. До обов'язків керівника також належить сприяння підвищенню компетенції відділу кадрів, зміцненню ролі кадрової служби, оптимізації її роботи та підвищенню кваліфікації працівників цього підрозділу. На сьогодні на підприємстві працює 321 особа (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки чисельності працівників на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

Показник	2022р.	2023р.	2024р.
Чисельність працівників, чол.	279	298	321
Абсолютне відхилення	0,74	0,93	0,92
Коефіцієнт росту	1,1	1,07	1,08
Темп приросту, %	8	6	7

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Отже, чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 19 осіб, що становить у 1,07 рази, а у 2024 році у порівнянні з 2022 – збільшилася на 23 особи, або у 1,08 рази.

Формування стабільного та ефективного колективу, здатного виконувати завдання будь-якої складності, а також зацікавленість кожного працівника підприємства у досягненні спільного результату залишаються ключовими засадами кадрової політики ПрАТ «ІФМК» (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»  
у 2019 році\***

Назва розділу (кваліфікаційної групи професій)	Спискова чисельність штатних працівників, осіб
Керівники	18
Професіонали	64
Фахівці	160
Технічні службовці	52
Найпростіші професії	27

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Унаслідок реалізації програми для молоді середній вік персоналу підприємства зменшився до 48 років, а частка працівників віком до 35 років становить 25% від загальної чисельності. Відділ кадрів відповідає за залучення та утримання молодих спеціалістів, впровадження молодіжної політики, контроль за наданням пільг і доплат, покращення житлових умов та інших стимулів, формування та поповнення бази даних молодих працівників, а також за участь молоді у активній творчій діяльності ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка якісного складу персоналу за посадами за 2022-2024 роки\***

Професія	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Директор	1	1	1
Замісник директора	4	5	5
Бухгалтери - фінансисти	7	8	8
Служба маркетингу	8	8	9
Служба забезпечення	22	32	32
Спеціалісти по роботі з клієнтами	16	17	18
Інженерно-технічні працівники	54	56	60
Обслуговуючий персонал	48	46	49
Робітники	122	129	150
Всього	279	298	321

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Найбільша доля припадає на робітників, які складають 47,2%, та інженерно-технічних працівників — 17,7%. Розглянемо склад управлінського персоналу за освітнім рівнем (див. табл. 2.9). Проведемо аналіз управлінського персоналу.

Таблиця 2.9

### Оцінка управлінського персоналу за рівнем освіти в 2024 році\*

Професія	2024 рік
Директор	Вища економічна
Головний інженер	Вища технічна
Замісники директора	Вища економічна
Начальник служби маркетингу	Вища економічна
Начальник відділу забезпечення	Вища економічна
Начальник юридичного відділу	Вища юридична

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

Усі фахівці володіють вищою освітою, що підтверджує їхню професійну компетентність.

На підприємстві застосовується тарифна система оплати праці, яка доповнюється преміями та бонусами за своєчасне й якісне виконання покладених обов'язків.

Обов'язковою умовою при прийомі на роботу є наявність відповідного рівня освіти. В Україні спостерігається тенденція до підвищення освітнього рівня населення: дедалі більше учнів обирають продовження навчання у вищих навчальних закладах. Тому можна очікувати, що в наступному десятилітті кількість працівників із вищою освітою значно зросте. Аналіз освітнього рівня персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» показав, що вищу освіту має лише кожен шостий працівник.

Згідно з проведеним аналізом (див. табл. 2.10), ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» приділяє недостатньо уваги даному питанню, через що рівень освіти персоналу залишається досить низьким.

Таблиця 2.10

### Розвиток працівників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. порівняно з 2022 р., %
		2022	2023	2024	

Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	279	298	321	115
З них здобули нові професії	%	1,3	0,5	1,6	0,3
Підвищили кваліфікацію	%	2,1	3,0	3,2	1,1

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

З таблиці 2.14 видно, що у 2022 році п'ять осіб проходили навчання за новими професіями, тоді як у 2023 році цей показник скоротився до двох осіб. Ситуація дещо покращилася у 2024 році – навчання новим професіям та підвищення кваліфікації пройшли вже 7 осіб.

Одним із ключових показників кадрової політики підприємства є рівень плинності персоналу. Дослідження виявили три основні фактори, що впливають на плинність кадрів: вік і стаж роботи; задоволеність умовами праці керівництва; рівень трудової активності. Плинність кадрів можна аналізувати з двох точок зору – як позитивну, так і негативну. З одного боку, це розширює можливості працівника та підвищує його здатність до адаптації. З іншого боку, у колектив приходять нові люди, що стимулює оновлення організації та внесення свіжих ідей.

Інформацію про задоволеність персоналу умовами праці на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» можна оцінити за показниками прибуття, вибуття та плинності кадрів (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Рух персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»\***

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. порівняно з 2022 р., %
		2022	2023	2024	
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	279	298	321	115
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	11,8	12,6	13,4	1,6
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	%	50	42	22	44,0
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	12,8	10,6	5,1	-7,7

\*Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»

З аналізу даних, представлених у табл. 2.11, можна зробити такі висновки: протягом 2022–2024 рр. кількість прийнятих на роботу осіб зросла і

склала 26,1%, при цьому коефіцієнт їх прибуття коливався в межах 11,8–13,4% та зріс на 1,6 відсоткових пункту; кількість звільнених працівників одночасно зменшилась, і у 2024 р. порівняно з 2022 р. становила 66%, що пов'язано з відносною стабільністю загальної чисельності персоналу підприємства. Коефіцієнт вибуття кадрів варіювався від 5,1 до 12,8% і знизився на 7,7 відсоткового пункту; звільнень за скорочення штатів не було, а основна причина звільнень – плинність кадрів – склала 100% від усіх вибулих співробітників. Коефіцієнт плинності персоналу становив 5,1–12,8%, тобто приблизно одну десяту від середньооблікової чисельності штатних працівників, і у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 7,7 відсоткового пункту, що є позитивним показником та свідчить про задоволеність персоналу умовами праці в ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Зростання коефіцієнта прибуття персоналу здебільшого обумовлене його значним вибуттям. Крім того, вакантні робочі місця не завжди були повністю укомплектовані новими працівниками.

Підсумовуючи наведене, можна констатувати, що дослідження кількісного та якісного складу персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» показало, що загальна чисельність працівників за період 2022–2024 рр. зросла незначно.

Переважну частину персоналу склали особи молодого та середнього віку, здебільшого чоловіки; жінки становили лише третину від загальної чисельності. Рівень освіти та професійного розвитку працівників був невисоким, при цьому практично не приділялася увага їхньому підвищенню кваліфікації. Матеріальна мотивація праці була високою для управлінського персоналу, тоді як для виробничого – значно нижчою. Вищезазначені фактори обумовлювали плинність кадрів та недостатнє укомплектування підприємства персоналом.

Оцінювання персоналу у ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» здійснюється за традиційними методами. Передусім, це атестація, яка проводиться раз на три роки. В її рамках формується комісія з фахівців різних

напрямів, готується пакет атестаційних анкет та збирається інформація про працівників, складається загальний перелік осіб, що підлягають оцінюванню. Після завершення процедур комісія приймає рішення щодо відповідності працівника займаній посаді. У разі виявлення невідповідності застосовуються такі заходи: звільнення, пониження у посаді або організація навчання для підвищення кваліфікації.

### **2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану**

У період дії воєнного стану проведення аналізу системи управління персоналом набуває особливої важливості для підтримання стабільності та ефективного функціонування ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Виявлення потенційних недоліків та ризиків у цій системі є ключовим етапом підготовки до можливих викликів та гарантування безперервності роботи підприємства в умовах нестабільної ситуації та загрози.

Застосування робочого часу на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

#### **Використання робочого часу у ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рр.\***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст 2024/2022 рр., осіб	Відносний приріст 2024/2022 рр., %
Відпрацьовано одним робітником					
Днів	251	188	250	-1	-0,40
Годин	2083,3	1560,4	2075	-8,3	-0,40
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	0	0,00
Фонд робочого часу, тис. год.	1279	879	1220	-59	-4,61
Надурочно відпрацьований час, тис. год.	4,8	5	5,2	0,4	8,33

\*Джерело: розроблено автором на основі [50]

Аналіз використання робочого часу на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» у період з 2022 по 2024 роки демонструє певні зміни та тенденції, особливо з урахуванням початку військових дій у 2022 році.

У 2023 році спостерігається помітне скорочення кількості відпрацьованих днів та годин одним працівником порівняно з 2022 роком, що обумовлено впливом воєнного стану на звичний режим функціонування підприємства, можливими обмеженнями у виробничих процесах та обслуговуванні. Водночас у 2024 році простежується певне відновлення робочого часу, що свідчить про здатність ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» адаптуватися до нових умов.

Слід зазначити, що середня тривалість робочого дня залишалася відносно стабільною протягом всього періоду спостережень, що вказує на дотримання основних нормативів робочого часу. Надурочні години у 2024 році зросли порівняно з попередніми роками, що пояснюється зусиллями підприємства компенсувати можливі втрати продуктивності внаслідок військових подій та забезпечити необхідний обсяг послуг.

Загалом, аналіз використання робочого часу демонструє здатність ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» пристосовуватися до складних умов, враховуючи зміни соціально-політичного середовища під впливом воєнного стану.

Дослідження динаміки продуктивності праці персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за період 2022–2024 років відображає помітні зміни у виробничій ефективності підприємства, особливо враховуючи початок військових дій у 2022 році.

Між 2022 та 2023 роками спостерігається значна трансформація чистого доходу від реалізації послуг, що супроводжується помітним збільшенням середньооблікової чисельності працівників. Середній річний, денний та годинний виробіток на одного співробітника суттєво зріс у 2023 році порівняно з попереднім роком, що пояснюється змінами у виробничих процесах та управлінських стратегіях в умовах воєнного стану.

У 2024 році, на фоні зростання середньооблікової чисельності працівників, відбувається зниження середнього річного, денного та годинного

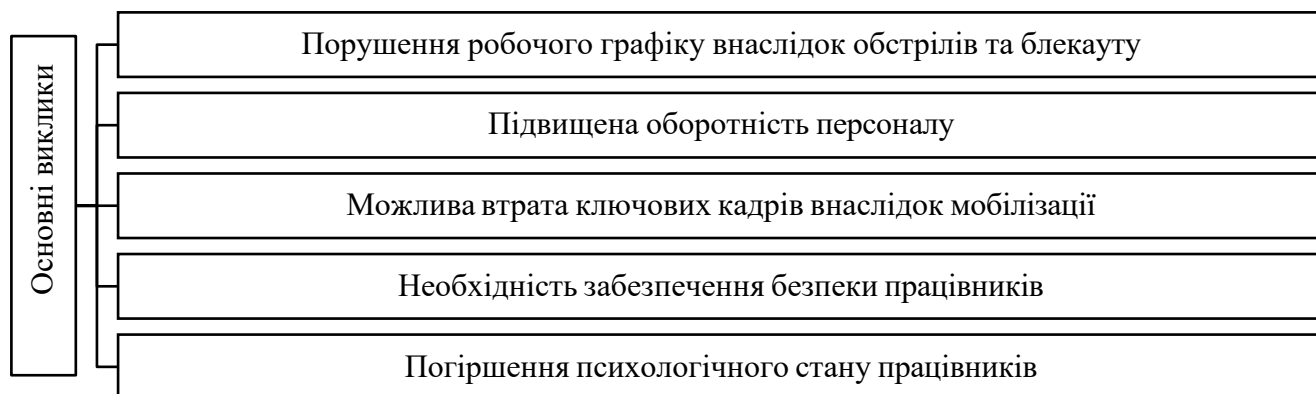
виробітку на одного працівника порівняно з 2023 роком. Це пов'язано з адаптацією підприємства до нових умов та пошуком оптимальних управлінських рішень у нестабільному середовищі. Загалом, аналіз продуктивності праці демонструє складну динаміку умов виробництва та ефективності під час військового конфлікту, що вимагає уваги до оптимізації виробничих процесів та управлінських рішень для забезпечення стабільності та успішної діяльності ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Діагностика ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» за період 2022–2024 років відображає значні зміни у фінансових показниках та результативності підприємства, особливо з урахуванням початку військових дій у 2022 році.

У проміжку між 2022 та 2023 роками спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації послуг та фінансового результату, що супроводжується збільшенням середньооблікової чисельності працівників та фонду оплати праці. Рентабельність основної діяльності підприємства була від'ємною у 2022 році, тоді як у 2023 році вже досягла значного позитивного показника.

Суттєве підвищення рентабельності використання персоналу у 2023 році, що досягло надзвичайно високого рівня, може свідчити про результат стратегічних дій підприємства у контексті військового конфлікту. Проте важливо враховувати, що така динаміка може бути нестійкою у подальшому і потребує постійного аналізу та вдосконалення управлінської стратегії.

Установлення воєнного стану формує специфічні труднощі для системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» та збільшує ймовірність негативного впливу на ефективність і стабільність працівників. Їх можна впорядкувати, як показано на рис.2.2.



**Рис. 2.2. Основні виклики для системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» в умовах воєнного стану\***

\*Джерело: розроблено автором на основі [46]

Розглянемо їх докладніше:

1. Під час воєнного конфлікту порушення робочого розкладу може стати серйозним викликом для функціонування підприємства, особливо у періоди обстрілів та блекаутів. У випадку атак чи обстрілів може виникнути необхідність тимчасово зупинити виробничі процеси задля безпеки персоналу, що призводить до непередбачуваних перерв у роботі. Блекаут, тобто відключення електроенергії, здатен зупинити роботу техніки, зробити недоступними інформаційні системи та частково або повністю паралізувати робочі процеси. Наслідки таких порушень можуть бути значними для діяльності підприємства, включаючи втрату продуктивності, зниження обсягів виробництва та зменшення доходів. Крім того, це може погіршити умови праці, підвищити ризик травматизму та створити напружену атмосферу серед співробітників. Для мінімізації негативного впливу подібних ситуацій важливо розробити та впровадити плани надзвичайних заходів, які передбачають евакуацію, захист та відновлення виробничих процесів. Не менш важливо забезпечити надійні джерела енергії та інформаційні технології для підтримки безперервної роботи у випадку блекауту. Регулярні навчання та тренування працівників щодо дій в надзвичайних ситуаціях підвищують готовність персоналу до викликів, що виникають у воєнний період.

2. Підвищена плинність кадрів є серйозним викликом для будь-якої організації, зокрема для ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», особливо

під час воєнного стану. Вона може зумовлюватися різними факторами, такими як низька мотивація, нестабільні умови праці, обмежені можливості професійного розвитку або загроза для життя та здоров'я співробітників у зв'язку з військовими діями. Висока плинність персоналу здатна призвести до зниження продуктивності, додаткових витрат на підбір та навчання нових працівників, порушення робочих процесів та загального погіршення атмосфери в колективі. У період воєнного стану ця проблема набуває особливої гостроти через загрозу безпеки та життя працівників. Для зменшення плинності кадрів у таких умовах слід приділяти увагу низці заходів: удосконалювати систему мотивації та стимулювання, забезпечувати безпечні та стабільні умови праці, надавати можливості для професійного розвитку, а також розробляти плани щодо захисту персоналу під час воєнного конфлікту. Виконання цих заходів сприятиме зниженню оборотності працівників та підвищенню стабільності й ефективності діяльності ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

3. Мобілізація може спричинити потенційну втрату ключових кадрів для ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», особливо в умовах воєнного стану. Ключові працівники зазвичай мають значний досвід та спеціалізовані навички, що робить їх незамінними для забезпечення безперервності виробничих процесів та управління підприємством. Їхнє залучення до військових або державних структур може призвести до тимчасової або постійної втрати таких кадрів. Це створює додаткові складнощі для підприємства, яке потребує постійної присутності кваліфікованого персоналу для підтримки продуктивності та виробничих показників. Щоб мінімізувати ризики втрати ключових кадрів під час мобілізації, ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» може розробити комплексний план, що передбачає заходи зі збереження та мотивації персоналу, формування резерву кваліфікованих працівників, впровадження програми наставництва та передачі знань, а також співпрацю з військовими структурами для забезпечення можливості повернення працівників після завершення мобілізаційного періоду. Такий

підхід допоможе підтримати стабільність і ефективність роботи підприємства в умовах воєнного конфлікту.

4. Гарантування безпеки працівників є надзвичайно важливим для ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», особливо під час воєнного стану, коли ризики для життя та здоров'я персоналу значно зростають. У цих умовах можуть загострюватися різні небезпеки: обстріли, вибухи, терористичні акти, а також аварії техногенного чи екологічного характеру. Тому підприємство повинно приділяти увагу розробці та впровадженню ефективних заходів безпеки, що включають проведення інструктажів та навчань, постійний моніторинг ризиків на робочих місцях, забезпечення необхідними засобами індивідуального захисту, розробку евакуаційних планів та процедур на випадок надзвичайних ситуацій, а також доступ до першої медичної допомоги та швидкого реагування. Важливо також створити систему комунікації, що дозволяє оперативно інформувати персонал про потенційні загрози та видавати інструкції щодо дій у критичних ситуаціях. Забезпечення безпеки працівників не лише відповідає етичним і правовим нормам, а й є стратегічно важливим для підтримання ефективності та стабільності підприємства у складних умовах.

5. Погіршення психологічного стану співробітників під час воєнного періоду може стати серйозною проблемою для ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Слід враховувати, що навіть за нормальних умов психологічне благополуччя персоналу впливає на продуктивність, мотивацію та загальну ефективність роботи. Умови воєнного конфлікту створюють значний психологічний стрес, що може знижувати концентрацію уваги, підвищувати стомлюваність та негативно впливати на настрій у колективі. Стрес також може провокувати збільшення відсутності на роботі через погіршення фізичного та психічного стану працівників, зростання конфліктів між колегами та загальне погіршення взаємин у команді. Тому необхідно впроваджувати заходи для підтримки психологічного здоров'я персоналу: тренінги з управління стресом, організацію консультацій психологічної підтримки, формування дружньої та підтримуючої атмосфери на робочому місці та програми допомоги

співробітникам, що потребують додаткової підтримки. Це дозволяє зберегти психологічне благополуччя та забезпечити стабільність робочих процесів навіть у складних умовах воєнного стану.

Таким чином, у період воєнного стану система управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» стикається з низкою складних викликів. Зокрема, порушення робочого графіку через обстріли та блекаути ускладнює планування виробничих процесів і впливає на продуктивність персоналу. Підвищена плинність кадрів загрожує стабільності колективу та збереженню кваліфікованих співробітників. Можлива втрата ключових працівників через мобілізацію істотно впливає на функціонування підприємства та його здатність виконувати завдання. Необхідно також гарантувати безпеку персоналу в умовах загрози військових дій, що передбачає розробку та впровадження спеціальних заходів безпеки. Погіршення психологічного стану працівників може негативно відбитися на ефективності роботи, тому важливо забезпечити психологічну підтримку та стабільність у колективі.

## **Висновки до 2 розділу**

У рамках виконання цього розділу було здійснено аналіз діяльності ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», яке належить до числа найбільших підприємств області.

Протягом розглянутого періоду виручка ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилася на 1066,4 тис. грн, а порівняно з 2022 роком – на 1984,4 тис. грн. Темпи зростання у 2024 році щодо 2023 року становили 121,5%, а порівняно з 2022 роком – 122,8%, що свідчить про задовільний стан підприємства. Підвищення собівартості продукції у 2024 році пов'язане з подорожчанням пального та закупівельних матеріалів. Валовий дохід у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком на 1067,0 тис. грн, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 279,7 тис. грн. Сповільнення темпів росту валового доходу у 2024 році зумовлене збільшенням вартості матеріалів, пального та обладнання.

Протягом 2022–2024 років кількість прийнятих працівників збільшилася на 26,1%, коефіцієнт їх прийому становив 11,8–13,4% і підвищився на 1,6 відсоткових пункту. Кількість звільнених осіб одночасно скоротилася, і у 2024 році порівняно з 2022 роком становила 66%, що пояснюється високою стабільністю персоналу на підприємстві. Коефіцієнт вибуття працівників становив 5,1–12,8% і зменшився на 7,7 відсоткового пункту; при скороченні штатів жодна особа не була звільнена. Основна частка звільнень – через природну плинність кадрів – становила 100% від усіх вибулих працівників. Коефіцієнт плинності залишався на рівні 5,1–12,8%, тобто близько однієї десятої середньооблікової чисельності штатних працівників, і у 2024 році порівняно з 2022 роком знизився на 7,7 відсоткового пункту, що відображає позитивну тенденцію та свідчить про задоволеність персоналу умовами праці у ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

В умовах воєнного стану система управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» стикається з низкою складних викликів.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану, стрімкий розвиток інформаційних технологій і комунікацій, а також глобальні тенденції спричиняють прискорені зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі сучасних підприємств, змушуючи їх функціонувати в умовах високої невизначеності та висуваючи суворі вимоги до конкурентоспроможності організацій. Тому дедалі важливішою стає роль унікальної системи управління, яка здатна формувати конкурентні переваги підприємств, дозволяючи їм або займати провідні позиції на ринку, або стабільно утримувати вже здобуті, і реалізувати її можна лише за умови ефективного управління персоналом.

Система управління персоналом у підприємстві забезпечує ефективне використання людських ресурсів та усуває існуючі недоліки в роботі. При формуванні такої системи слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: стан ринку праці (де спостерігається нестача або надлишок робочої сили), вимоги трудового законодавства, демографічні показники тощо.

До внутрішніх чинників належать: стратегічні цілі та напрям діяльності організації, склад і структура персоналу, організаційна культура (сукупність цінностей і норм, якими керуються співробітники), кадрова політика, перспективи розвитку працівників та підприємства загалом, а також розмір організації [2].

Система управління персоналом сприяє здобуттю, накопиченню та використанню знань працівниками і слугує підґрунтям для їхньої професійної реалізації. Вона створює умови для впровадження інновацій, оскільки знання співробітників трансформуються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасних умовах доступні різноманітні форми професійного

розвитку персоналу: від класичного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування сучасних методів коучингу та модерації [6].

Одним із ключових напрямів розвитку підприємства в умовах воєнного стану є вдосконалення системи управління персоналом.

Для забезпечення ефективності такої системи необхідні знання, досвід та навички в галузях психології, комунікацій, управління конфліктами та мотивації. Основні компоненти системи управління персоналом, що реалізуються керівниками та підлеглими в межах їх компетенції, можна визначити так:

1. суб'єкт – джерело управлінського впливу, що здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливає на об'єкт з метою приведення його до бажаного стану;
2. об'єкт – елемент, на який спрямовано управлінський вплив;
3. управлінський вплив – сукупність цілеспрямованих і організованих команд, методів, прийомів та інструментів, що застосовуються для внесення змін у стан об'єкта;
4. зворотний зв'язок – інформація про результати управлінського впливу та зміни, які відбулися.

Наявність непередбачуваних обставин вимагає від керівництва підприємства високої готовності, гнучкості та здатності до адаптації, а також активного впровадження спеціальних стратегій управління персоналом.

Першочерговим напрямом розвитку системи управління персоналом в умовах воєнного конфлікту є забезпечення ефективного відбору та найму працівників, які відповідають потребам та стратегічним цілям організації.

Далі пріоритетом є формування системи мотивації, що враховує особливості воєнного стану, включаючи фінансові стимули, соціальні пакети, а також психологічну та моральну підтримку.

Особливу увагу слід приділяти безперервному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу для успішної реалізації стратегічних завдань підприємства.

Не менш важливим є впровадження механізмів оцінки та контролю результативності працівників, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, воєнний стан створює умови, за яких персонал часто відчуває нестачу безпеки через втрату близьких, нестабільність роботи, постійний психологічний тиск та відсутність мотивації й довгострокових планів. У таких умовах підприємства повинні створювати максимально сприятливі умови для своїх співробітників, що не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє утриманню ключових працівників.

Крім того, з початком повномасштабного вторгнення виникли численні проблеми управління персоналом, які потребують оперативних і ефективних рішень, зокрема:

- загроза життю та безпеці співробітників через постійні обстріли;
- підвищений рівень стресу у колективі;
- значний дефіцит робочої сили через мобілізацію, зміну сфер діяльності, вимушену міграцію в інші регіони чи країни;
- зміни умов праці, зокрема перехід на віддалену або гібридну форму роботи;
- проблеми у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях;
- зміни пріоритетів: втративши стратегічні цілі, компанії зосереджуються на тактичних завданнях, що призводить до швидких змін і ускладнює адаптацію.

Для подолання цих проблем рекомендується впровадити такі заходи в організації:

1. облаштування бомбосховищ або укриттів, забезпечення їх необхідними ресурсами та доступ до евакуаційних шляхів під час повітряної тривоги;
2. проведення інструктажів щодо поведінки під час тривоги, у бомбосховищі/укритті та надання першої допомоги;
3. консультації щодо прав працівників відповідно до нових законодавчих норм, змін у роботі та укладених домовленостей.

Інтенсивні бойові дії в промислово розвинених регіонах України призвели до значних людських втрат і завдали тяжкого удару по економіці,

оскільки багато підприємств були зруйновані або не можуть функціонувати повноцінно, забезпечувати робочі місця, вести фінансову діяльність і сплачувати податки, що створює критичну загрозу економічній та національній безпеці.

Підприємствам, які планують переміщення, надається допомога у виборі оптимального місця розташування виробничих потужностей, перевезенні та розміщенні персоналу, за потреби – у підборі нових працівників, відновленні логістичних ланцюгів, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Згідно з розробленою програмою для постраждалих регіонів можлива як часткова, так і повна релокація.

Впровадження спеціальних стратегій та заходів у системі управління персоналом дозволяє співробітникам ефективно долати труднощі в умовах воєнного стану. Серед ключових напрямів розвитку системи управління персоналом – мотивація та формування корпоративної культури.

Мотивація працівників під час воєнного стану забезпечує не лише матеріальну підтримку, а й моральну. Мотивований персонал є стратегічним ресурсом компанії, який сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інновацій та загальному успіху підприємства. Стратегічний підхід до підтримки мотивації персоналу має враховувати унікальні потреби та динаміку організації.

Створення позитивної корпоративної культури допомагає підтримувати співробітників, формувати здорові робочі взаємини, знижувати вплив стресу, зберігати мотивацію та ефективність праці. Корпоративна культура формує ідентичність, цінності та поведінку у компанії, сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, стимулює інноваційність, продуктивність і довгостроковий успіх організації.

Розглянемо приклад корпоративної культури та підтримки персоналу компанії Філіп Морріс в умовах війни в Україні (див. табл. 3.1).

**Корпоративна культура та підтримка персоналу компанії  
Філіп Морріс під час війни в Україні**

Назва	Визначення
Безпека співробітників	Компанія розпочала евакуацію працівників у перші дні війни. Їхні родини та домашніх тварин вивозили автобусами. Хто мав змогу, виїжджав з міста самостійно. Задля безперервної координації дій з кожним із працівників підтримували зв'язок у режимі 24/7. На першому етапі евакуації вирішувалося завдання із забезпечення людей транспортом, харчуванням та житлом в Україні чи за кордоном.
Підтримка персоналу	Другим напрямом турботи про персонал стали термінова фінансова підтримка співробітників та пошук можливостей з їх працевлаштування. Кожному співробітнику було надано одноразову матеріальну допомогу. Зарплату у перші місяці повномасштабної війни виплатили наперед. Компенсується вартість оренди житла не тільки в Україні, а й за кордоном. Загалом понад 1600 людей (співробітників та членів їх сімей) вдалося тимчасово забезпечити житлом.

\*Джерело: [53]

Таким чином, покращення корпоративної культури в умовах воєнного стану можливо здійснити за допомогою таких ключових механізмів:

- чітко визначена місія та цінності; адаптивність і здатність до стійкого функціонування;
- активне залучення працівників та розширення їхніх можливостей;
- прозора та відкрита комунікація; повага до персоналу; ефективне лідерство.

Плануючи діяльність персоналу під час воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику з метою утримання працівників, підтримки їхньої продуктивності та забезпечення безпеки. Для цього рекомендується скоригувати стратегію управління персоналом, яка повинна включати перегляд робочого навантаження у компаніях. Враховуючи зазначене, необхідно встановити нові цілі та завдання для працівників, а за можливості провести ротацию персоналу, функції якого значно зменшилися [63].

Ключовим чинником мотивації працівників у період воєнного стану є застосування основних стратегій мотивації в системі управління персоналом, що сприяють покращенню комфортної робочої атмосфери в компанії (див. табл. 3.2).

**Практичні стратегії підвищення мотивації персоналу у системі управління персоналом в умовах воєнного стану в компанії\***

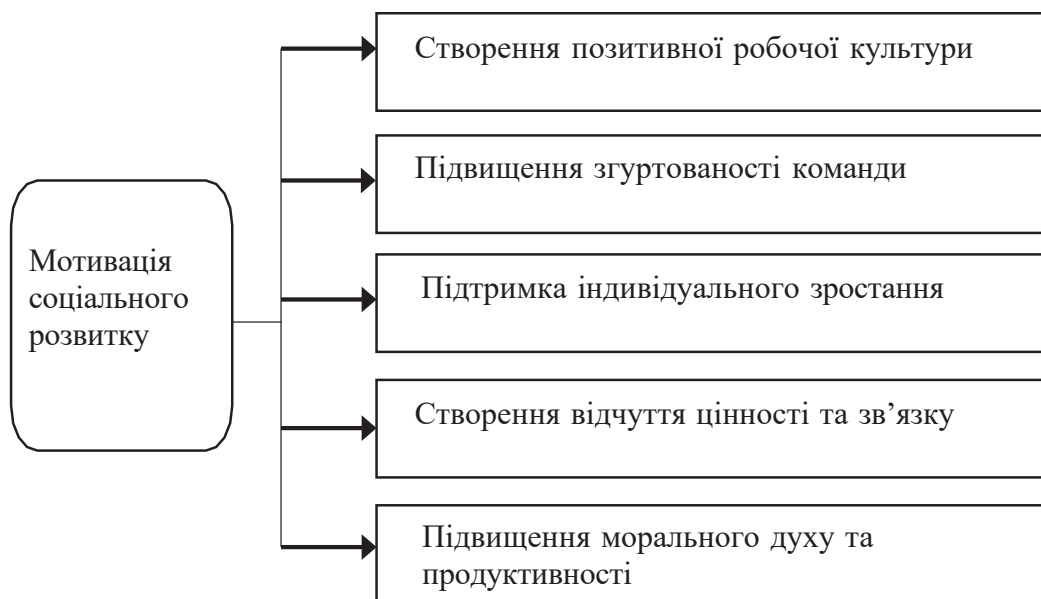
№	Назва	Визначення
1	Забезпечення соціальних гарантій	Надання медичного страхування. Забезпечення житлом (оплата оренди або надання житла від організації. Виплата допомоги.
2	Оздоровлення та профілактика	Оплата санаторно-курортного лікування. Безкоштовні медичні огляди.
3	Психологічна допомога	Консультації психологів. Тренінги зі стресостійкості.
4	Встановити чіткі цілі	Треба чітко визначити індивідуальні та командні цілі, переконавшись, що вони є складними, але досяжними.
5	Забезпечувати регулярний зворотний зв'язок і визнання	Запропонувати конструктивний відгук співробітникам про їхню роботу, виділяючи сильні сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Визнавати та винагороджувати досягнення, сприяючи розвитку культури вдячності та мотивації.
6	Створювати позитивне робоче середовище	Створюйте сприятливу культуру на робочому місці, де працівники відчують, що їх цінують та поважають, а головне працівники відчуватимуть себе у безпеці з відчуттям, що їм допоможуть. Заохочувати відкрите спілкування, співпрацю та командну роботу, щоб створити відчуття причетності та товариства.
7	Сприяння балансу між роботою та особистим життям	Поважати особистий час і обмеження співробітників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям. Пропонувати гнучкі умови роботи, оздоровчі ініціативи та політику відпусток для підтримки благополуччя працівників

\*Джерело: [55]

У сучасних умовах ключовим елементом управління персоналом на підприємстві може виступати організація комфортних умов для безпосереднього розширення професійних знань, підвищення кваліфікаційного рівня, постійного саморозвитку та удосконалення власних навичок [34].

Слід підкреслити, що одним із визначальних факторів ефективної системи управління персоналом під час воєнного стану є стимулювання інвестицій у соціальний розвиток працівників, що має багатогранний характер і є критично важливим для досягнення успіху підприємства.

Розглянемо розробку ключових мотивацій соціального розвитку персоналу (див. рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Розробка ключових мотивацій соціального розвитку персоналу в умовах воєнного стану\***

\*Джерело: власна розробка авторів

Активізація соціального розвитку персоналу під час воєнного стану передбачає впровадження різноманітних стратегій та ініціатив, спрямованих на покращення міжособистісних стосунків, ефективного спілкування та загального добробуту співробітників у компанії. У більшості випадків важливо:

- брати до уваги потреби та інтереси працівників під час створення програм соціального розвитку;
- забезпечувати активну участь персоналу у процесі розробки та впровадження таких програм;
- систематично оцінювати результативність програм соціального розвитку та при необхідності вносити в них корективи.

Як видно, існує велика кількість викликів та загроз, що формують непередбачувані умови та ускладнюють розвиток підприємств, знижуючи їхню адаптивність та конкурентоспроможність. Відповідно, на нашу думку, у сучасних реаліях компаніям слід зосередити увагу на п'яти ключових напрямках удосконалення системи управління персоналом: навчання, мотивація,

комунікація, соціальна відповідальність та адаптивність. Кожен із цих аспектів буде детально розглянуто в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану\*

Напрямок	Характеристика
Навчання	Впровадження тренінгів з адаптації до роботи в умовах стресу та невизначеності. Регулярна організація спеціалізованих курсів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників та їхньої здатності реагувати на нові вимоги ринку. Впровадження платформ онлайн-навчання, які дають змогу працівникам здобувати знання та навички у зручній для них час і в зручному місці.
Мотивація	Підвищення мотивації та залученості працівників є ключовим для підтримки продуктивності та задоволеності роботою, часто компанії цьому не приділяють належної уваги. Необхідним є запровадження нових систем винагород, які враховують поточні умови, наприклад, премії за роботу в стресових або незвичайних умовах. Розробити програми нематеріального заохочення, такі як визнання та похвала за результати роботи, можливості кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури. Розробити та впровадити програми, спрямовані на зміцнення фізичного та психологічного здоров'я працівників, такі як заняття спортом, консультації з психологами та релаксаційні заходи.
Комунікація	Ефективна комунікація є важливим аспектом підтримки стабільності та послідовності в умовах воєнного стану. Тому, варто інформувати працівників про поточні умови, плани компанії, зміни в політиці та інші важливі новини. Використовувати внутрішні цифрові платформи для обміну інформацією та знаннями і забезпечити всім працівникам швидкий доступ до необхідної інформації. Створити механізми для отримання зворотного зв'язку від працівників, щоб керівництво могло вчасно реагувати на проблеми та пропозиції.
Соціальна відповідальність	Надання додаткової відпустки, гнучких умов праці та фінансової допомоги працівникам, які постраждали від війни. Участь у соціальних проектах, підтримка місцевих громад та волонтерство. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах корпоративної діяльності та прозорість у спілкуванні та поведінці. Такі дії не лише підвищують соціальну відповідальність бізнесу, але й збільшують їх конкурентоспроможність.
Адаптивність	Запровадити гнучкий графік роботи, наприклад, віддалену роботу або роботу на умовах неповного робочого дня, що дозволить працівникам поєднувати роботу та особисті обов'язки. Розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, які дозволять компаніям швидко адаптуватися до нових умов і мінімізувати вплив кризових ситуацій (створити культуру ризик-менеджменту), підтримувати та заохочувати багатofункціональність, щоб працівники могли виконувати різноманітні завдання в умовах змін.

\*Джерело: сформовано автором на основі [62]

Вважаємо, що концентрація управлінських зусиль на зазначених заходах дає можливість підприємствам ефективно керувати персоналом, сприяючи сталому розвитку, виявленню резервів для зростання прибутку та зміцненню конкурентних позицій. Ці дії забезпечують впровадження адаптивного підходу, орієнтованого не на глобальні виклики, а на більш цілеспрямовану роботу з

власними працівниками, що, на нашу думку, є надзвичайно важливим у умовах воєнного стану.

### 3.2 Заходи з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану

Умови воєнного стану створюють значні труднощі для діяльності підприємств та їх систем управління трудовими ресурсами. ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» також стикається з цими викликами. Беручи до уваги небезпеку та непередбачуваність подій, вкрай необхідно розробити та реалізувати дієві заходи, спрямовані на адаптацію системи управління персоналом до специфіки воєнного часу.

Заходи щодо адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану представлені у систематизованому вигляді на рис. 3.2.

Запропоновані заходи	Розробка гнучкого графіку роботи
	Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту
	Запровадження механізмів резервування кадрів
	Запровадження медичного страхування для співробітників
	Розробка програми психологічної підтримки

**Рис. 3.2. Запропоновані заходи з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану**

\*Джерело: розроблено автором на основі [46]

Розглянемо їх детальніше:

1. Створення гнучкого графіку роботи є ключовим заходом для адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Такий підхід дозволяє працівникам більш ефективно планувати свій робочий час, щоб мати можливість швидко реагувати на надзвичайні обставини, як-от обстріли або блекауту, та приймати обґрунтовані рішення щодо власної безпеки на робочому місці.

Гнучкий графік забезпечує можливість працівникам коригувати години роботи або виконувати завдання дистанційно у разі небезпеки, що сприяє збереженню продуктивності та гарантує безпеку. Крім того, запровадження гнучкого графіку позитивно впливає на робочий клімат та психологічний стан персоналу, оскільки співробітники отримують більший контроль над своїм робочим часом у нестабільних умовах.

2. Організація тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту є невід'ємною частиною адаптації системи управління персоналом до воєнних реалій на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Такі навчання надають співробітникам необхідні знання та практичні навички для адекватної поведінки у надзвичайних ситуаціях, включно з обстрілами та блекаутами. Для проведення тренінгів можна залучати досвідчених інструкторів зі спеціалізованих навчальних закладів або військових структур. Також ефективним є залучення експертів з цивільного захисту, які мають практичний досвід та знання у цій сфері. Додатково можливе використання внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема спеціалістів з охорони праці та безпеки, для спільного проведення навчань і підготовки персоналу. У результаті працівники опановують правильні дії при аварійних ситуаціях, евакуації, наданні першої допомоги та роботі з необхідним обладнанням для забезпечення безпеки. Це сприяє підвищенню рівня готовності персоналу та зменшенню ризику для їхнього життя і здоров'я під час надзвичайних подій. Запровадження таких тренінгів підвищує загальний рівень безпеки на робочому місці та дозволяє зберегти ефективність роботи співробітників у складних умовах.

3. Впровадження механізмів резервування кадрів є важливим заходом для адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до воєнного стану. Ці механізми передбачають визначення ключових працівників заздалегідь та розробку плану їхньої заміни у разі відсутності через мобілізацію або інші надзвичайні обставини. ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» відповідає двом із шести критеріїв

для отримання бронювання працівників.

Перший критерій – відсутність заборгованості зі сплати єдиного соціального внеску, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. Другий критерій – розмір середньої заробітної плати застрахованих працівників, який не менший за середню зарплату по регіону за IV квартал 2024 року.

Разом із тим, підприємство не відповідає вимогам щодо загальної суми сплачених податків і валютних надходжень та не має статусу резидента Дія Сіті. Водночас ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» має стратегічну вагу для економіки та безпеки держави, а також важливе значення для національної галузі економіки.

Підприємству варто розглянути можливість отримання статусу резидента Дія Сіті, що забезпечить додаткові переваги для конкурентоспроможності та розвитку [46].

Таким чином, ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» може отримати бронювання працівників, оскільки відповідає двом з шести необхідних критеріїв.

Застосування механізмів резервування дозволить забезпечити безперервність виробничого процесу та зберегти ефективність діяльності навіть у складних умовах воєнного конфлікту, а також знизить ризик втрати ключових кадрів і підвищить стабільність управління персоналом у періоди надзвичайних ситуацій.

4. Впровадження медичного страхування для співробітників є важливим кроком для адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат». Це передбачає укладення договорів із медичними страховими компаніями, що гарантуватиме доступ до якісного медичного обслуговування у разі травм або захворювань, які можуть виникнути під час воєнних дій.

Медичне страхування може охоплювати широкий спектр послуг: екстрену допомогу, стаціонарне лікування, консультації фахівців та реабілітаційні

заходи. Це сприятиме не лише фізичному здоров'ю співробітників, але й психологічному комфорту та відчуттю безпеки у кризових умовах. Крім того, впровадження медичного страхування може підвищити мотивацію персоналу та їхню лояльність до підприємства, що є важливим для підтримання стабільності та продуктивності під час кризових ситуацій.

5. Розробка програми психологічної підтримки є значущим кроком у підготовці персоналу до умов воєнного стану на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

Програма може передбачати проведення психологічних тренінгів, індивідуальні консультації з психологами та психотерапевтами, а також створення механізмів підтримки психічного здоров'я співробітників у стресових ситуаціях.

Основна мета такої програми – забезпечити емоційну стабільність та психологічну готовність персоналу до можливих стресових ситуацій, пов'язаних із воєнним конфліктом.

Розробка та реалізація програми сприятиме зменшенню ризику психологічного дискомфорту, страху та тривожності серед працівників у непередбачуваних обставинах. Крім того, вона допомагає підвищити рівень самосвідомості та психологічної стійкості співробітників, що важливо для ефективної роботи та досягнення цілей підприємства в умовах кризи.

Запропоновані заходи представляють собою комплексну стратегію адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до складних умов воєнного стану. Серед п'яти альтернатив найбільш доцільну буде обрано методом експертних оцінок (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ранжування запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану\***

Захід	Експерт			
	Директор	Бухгалтер	Кадровий менеджер	Економісті

Розробка гнучкого графіку роботи	4	5	4	5
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	5	4	5	4
Запровадження механізмів резервування кадрів	2	2	2	3
Запровадження медичного страхування для співробітників	1	3	1	2
Розробка програми психологічної підтримки	3	1	3	1

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Запровадження системи медичного страхування для працівників разом із створенням програми психологічної підтримки посідає найвищі позиції у рейтингах у всіх групах експертів.

Ці заходи визнаються найбільш значущими та ефективними для пристосування системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Механізми резервування кадрів мають середній рівень важливості, з оцінками, що варіюються від низьких до помірних.

Ініціативи щодо впровадження гнучкого робочого графіку та організації тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту отримали нижчі оцінки порівняно з іншими заходами, проте їх все одно вважають важливими для ефективної адаптації системи управління персоналом у складних умовах. Для визначення рівня узгодженості думок експертів розраховується коефіцієнт конкордації (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок коефіцієнта конкордації для ранжування запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану\***

Захід	Експерти				Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
	Директор	Начальник відділу кадрово-правової роботи	Кадровий менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу			
Розробка гнучкого графіку роботи	5	6	5	4	20	9	81
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	6	4	6	5	21	10	100
Запровадження механізмів резервування кадрів	2	3	2	2	9	-2	4
Запровадження медичного страхування для співробітників	1	2	1	3	7	-4	16

Розробка програми психологічної підтримки	3	1	4	1	9	-2	4
Сума	17	16	18	15	66		205
Коефіцієнт конкордації	$(12*205)/(4^2*(6^3-6))=0,73$						

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Розрахунок коефіцієнта конкордації думок експертів показує, що рівень узгодженості їхніх оцінок є високим. На основі отриманих результатів можливо визначити вагові показники для розглянутих альтернатив (див. табл. 3.6).

Матриця перетворених рангів запропонованих заходів щодо адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану відображає значущість кожної ініціативи у відсотковому вираженні її ваги.

Впровадження медичного страхування для працівників отримало вагу 32,5%, що підкреслює його ключове значення для адаптації персоналу в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.6

**Матриця перетворених рангів запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до умов воєнного стану\***

Захід	Експерти				Сума рангів	Вага, %
	Директор	Бухгалтер	Кадровий менеджер	Економісті		
Розробка гнучкого графіку роботи	1	0	1	0	2	5
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	0	1	0	1	4	5
Запровадження механізмів резервування кадрів	3	3	3	2	11	27,5
Запровадження медичного страхування для співробітників	4	2	4	3	13	32,5
Розробка програми психологічної підтримки	2	4	2	4	12	30
Сума					54	100

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Впровадження механізмів кадрового резервування та створення програми психологічної підтримки, що мають відповідно вагу 27,5% та 30%, також розглядаються як важливі стратегічні ініціативи.

Формування гнучкого робочого графіку та організація тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту оцінюються з меншою значущістю – 5%. Такий аналіз дозволяє визначати пріоритети та оптимально розподіляти ресурси для ефективного впровадження заходів щодо адаптації співробітників до умов воєнного стану.

Отже, найоптимальнішою стратегією є запровадження медичного страхування для працівників. Воно здатне забезпечити не тільки фінансовий захист у разі хвороби або травми, але й підтримати моральний стан персоналу, сприяючи збереженню продуктивності та загального самопочуття у періоди нестабільності та ризику.

Для порівняння програм корпоративного страхування було обрано три страхові компанії: INGO, ARX та Арсенал.

Оцінка конкурентоспроможності корпоративних страхових програм проводиться за функціональними характеристиками (див. табл.3.7).

Таблиця 3.7

### Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за функціональними параметрами\*

Критерій	Коефіцієнт вагомості	INGO		ARX		Арсенал	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Спектр базових послуг	0,4	5	2	5	2	4	1,6
Можливість розширення спектру послуг	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Якість обслуговування клієнтів у разі виникнення страхового випадку	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Швидкість обслуговування клієнтів у разі виникнення страхового випадку	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Репутація страхової компанії	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Сума	1	4,35		4,65		4,45	
Індекс за функціональними параметрами		0,94		1,00		0,96	

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Аналізуючи рівень конкурентоспроможності корпоративних страхових програм за функціональними характеристиками, можна відзначити, що

страхова компанія ARX отримала найвищий загальний показник — 4,65.

Це свідчить про те, що її програма є найконкурентнішим рішенням за цими критеріями серед інших страхових компаній.

Результати оцінки демонструють, що ARX пропонує ширший набір базових послуг і забезпечує найкращі можливості для розширення спектру додаткових сервісів, що робить її особливо привабливою для підприємств.

Важливим чинником залишається також якість та оперативність обслуговування клієнтів у випадку настання страхового випадку, де ARX також вирізняється серед конкурентів. Водночас репутація страхової компанії у цьому аспекті має менший вплив на загальну оцінку, оскільки всі три компанії отримали приблизно однакові бали за цим критерієм.

Розглянемо тепер конкурентоспроможність існуючих корпоративних страхових програм за вартісними характеристиками (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за вартісними параметрами\*

Критерій	INGO	ARX	Арсенал
Вартість на одного працівника, грн	1900	2300	2250
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	67	67	67
Сума, тис грн	127,3	154,1	150,75
Індекс за вартісними параметрами	0,84	1,02	1,00

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Досліджуючи оцінку конкурентоспроможності корпоративних страхових програм за вартісними показниками, слід відзначити, що страхова компанія ARX демонструє найвищий рівень загальної вартості своєї програми, який становить 154,1 тис. грн. Цей показник перевищує вартість аналогічних програм компаній INGO (127,3 тис. грн.) та Арсенал (150,75 тис. грн.).

Проведемо розрахунок зведених індексів конкурентоспроможності корпоративних страхових програм (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за функціональними та вартісними параметрами

Критерій	INGO	ARX	Арсенал
Індекс за функціональними параметрами	0,94	1,00	0,96
Індекс за вартісними параметрами	0,84	1,02	1,00
Зведений індекс	1,11	0,98	0,96

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Аналіз зведеного індексу конкурентоспроможності програм корпоративного страхування показав, що страхова компанія INGO досягла найвищого значення — 1,11. Це свідчить про те, що серед розглянутих варіантів саме компанія INGO може бути найбільш привабливим вибором. Вищий показник зведеного індексу відображає загальну конкурентоспроможність страхових програм, яка формується на основі поєднання функціональних характеристик та цінових параметрів.

Такий результат дає підстави припустити, що INGO здатна забезпечити оптимальне співвідношення між якістю надання послуг і їхньою вартістю, що є важливим критерієм для ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» при виборі страхового партнера.

Фінансування впровадження програми корпоративного страхування на ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» найдоцільніше здійснити за рахунок Відкритої грантової програми для представників громадянського суспільства проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Згідно з умовами цієї програми, компанія «Делойт» надає гранти (відомі як «гранти в рамках контракту») і розглядає концепції зацікавлених організацій для надання медичних послуг.

У випадку, якщо отримати грант не вдасться, фінансування програми здійснюватиметься за рахунок чистого прибутку ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат», який у 2023 році становив 32 239 тис. грн.

Впровадження медичного страхування для працівників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим елементом адаптації системи управління персоналом. Цей захід

гарантуватиме необхідний рівень медичної підтримки та захисту для співробітників у разі потенційних загроз їхньому здоров'ю та безпеці.

Медичне страхування забезпечить доступ до високоякісної медичної допомоги та оперативне реагування на непередбачувані ситуації, що можуть виникати в умовах підвищеного ризику через воєнний стан. Крім того, запровадження цієї програми сприятиме підтриманню мотивації працівників, їхньої лояльності та продуктивності в нестабільному середовищі, демонструючи увагу та турботу керівництва ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат».

### **Висновки до 3 розділу**

Удосконалення системи управління персоналом у період воєнного стану є критично важливим викликом, який потребує комплексного підходу та оперативного прийняття рішень.

Воєнні обставини породжують численні загрози, що суттєво впливають на організацію робочих процесів, безпеку, мотивацію працівників та внутрішню комунікацію компаній.

Аналіз цієї теми дозволив встановити, що першочерговим завданням є забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу, оскільки ризики для їхнього життя та здоров'я значно зростають. Одночасно, компанії повинні бути готові до потенційної втрати частини кадрів через мобілізацію або вимушену міграцію, що обумовлює необхідність розробки нових стратегій утримання та залучення працівників.

Серед ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом у таких умовах виділяються: розвиток професійних навичок працівників та їх адаптація до змінених умов як фактор забезпечення продуктивності; налагоджена комунікація, яка має критичне значення для підтримки безперервності роботи; а також корпоративна соціальна відповідальність, що набуває особливого значення в умовах війни.

Підтримка працівників, участь у соціальних ініціативах та дотримання високих етичних стандартів сприяють формуванню довіри та лояльності як серед персоналу, так і в суспільстві загалом.

Прозорість діяльності та комунікації, а також надання допомоги працівникам, які постраждали від війни, та громадам, на території яких працює компанія, є ключовими складовими стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

В цілому, удосконалення систем управління персоналом у період воєнного стану є багатокomпонентним процесом, що включає низку різноманітних заходів. Кожен із них дозволяє підприємствам не лише вижити в складних умовах, а й зміцнити свої позиції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

Запропоновані кроки спрямовані на адаптацію системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до складних умов воєнного стану. Впровадження гнучкого графіку роботи дозволить підлаштувати робочий режим під умови обстрілів та блекауту, забезпечуючи безпеку та ефективність. Організація тренінгів з основ цивільного захисту підвищить готовність персоналу до надзвичайних ситуацій та дозволить діяти ефективно під час загроз. Запровадження механізмів резервування кадрів допоможе мінімізувати втрати ключових працівників через мобілізацію. Розробка програми психологічної підтримки сприятиме збереженню психічного здоров'я працівників та підвищенню їх продуктивності в умовах стресу. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення безпеки, ефективності та добробуту персоналу під час воєнного конфлікту.

Впровадження медичного страхування для співробітників ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» в умовах воєнного стану є стратегічним кроком адаптації системи управління персоналом до надзвичайних умов. Цей захід має на меті гарантування безпеки та охорону здоров'я працівників, що стає пріоритетом під час конфлікту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні засади сучасної системи управління персоналом включають: ефективне відбору та розміщення працівників; забезпечення справедливості в оплаті праці та системі мотивації; сприяння професійному зростанню співробітників відповідно до їхніх результатів роботи, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів та потреб організації; своєчасне та результативне вирішення індивідуальних проблем. Ключовими компонентами системи управління персоналом є: аналіз і планування кадрового потенціалу; відбір та розподіл персоналу; оцінка ефективності працівників; організація навчання та підвищення кваліфікації; мотиваційні заходи для персоналу.

З початком військових дій в Україні вітчизняні підприємства опинилися перед не лише ускладненням умов функціонування, але й низкою нових викликів у сфері управління персоналом. Для подолання цих труднощів доцільним є впровадження сучасного механізму управління кадрами в умовах воєнного стану. Реалізація такого механізму та відповідних заходів дасть змогу підприємствам уникнути простоїв через нестачу персоналу, запобігти вимушеним звільненням працівників і зберегти висококваліфіковані кадри, що стане запорукою відновлення діяльності підприємства.

Головні завдання системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві полягають у підвищенні його конкурентоспроможності на ринку; забезпеченні максимальної ефективності виробництва та трудової діяльності з метою отримання прибутку; досягненні високих показників соціальної ефективності функціонування.

Досліджуване підприємство належить до числа найстаріших у м'ясній промисловості регіону, а його основною діяльністю є виробництво та переробка м'яса і м'ясних продуктів, роздрібна торгівля м'ясною продукцією, оптова реалізація сільськогосподарської сировини та живих тварин. Підприємство реалізує продукцію у пропорції: 70% на українському ринку та 30% на ринку Польщі.

Вартість основних засобів підприємства постійно зростає. У період з 2019 по 2023 рік робота підприємства характеризувалася стабільністю та збільшенням обсягів виробленої продукції. Так, у 2024 році виручка порівняно з 2023 роком зросла на 1066,4 тис. грн., темпи приросту становили 121,5% порівняно з 2023 роком і 122,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про задовільний економічний стан.

Якісний склад персоналу ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» характеризується наступним чином: жінки становлять 33% від загальної чисельності персоналу; у віковому складі переважають працівники віком 35–49 років — 47,7%; питома вага працівників віком 15–34 роки становить 42,2–42,3%.

В умовах воєнного стану система управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» стикається з рядом серйозних викликів. Зокрема, порушення робочого графіку через обстріли та перебої з електропостачанням ускладнює планування виробничих процесів та впливає на продуктивність працівників. Підвищена плинність кадрів створює ризик дестабілізації колективу та втрати кваліфікованих спеціалістів. Мобілізація ключових працівників може негативно позначитися на функціонуванні підприємства та його здатності виконувати завдання. Водночас необхідно гарантувати безпеку працівників у умовах загрози військових дій, що потребує розробки і впровадження спеціальних заходів охорони. Погіршення психологічного стану персоналу може знизити ефективність його роботи, тому важливо забезпечити підтримку та стабільність серед колективу.

Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану є комплексним процесом, що включає широкий спектр заходів, кожен із яких сприяє не лише виживанню підприємства у складних умовах, а й зміцненню його позицій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Запропоновані заходи спрямовані на адаптацію системи управління персоналом ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» до складних умов функціонування під час воєнного стану.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 31-37.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч.посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Безпалько О. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Бондаренко Л. А. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 2. С. 49-54.
8. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
9. Валінкевич Н. В. Організація та управління персоналом підприємницьких структур. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 46-53.
10. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник*

*Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020.*

№3. С. 239—247.

11. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29–35.
12. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ*. 2021. №2. С.200-211.
13. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 51-54.
14. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
15. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
16. Дашко І. М. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15) (дата звернення 23.03.2026).
17. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152.
18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
19. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 13. С. 233-239.
20. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 39. С. 165-170.

21. Дяків О. П. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль, 2022. 280 с.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* 2019. № 22. С. 73–78
24. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186-193.
25. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
26. Інтелектуальний капітал як складова системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу / В. В. Бобиль та ін. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
27. Кернасюк Ю. Ринок м'яса: основні тренди. *Агробізнес сьогодні*. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/11153-rynok-miasaosnovni-trendy.html>.
28. Ковальчук К. К., Козенков Д. Є., Фріман І. М., Фріман Є.М. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент / МОН, Національна металургійна академія України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
29. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.
30. Короленко Р. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_53) (дата звернення 23.03.2026).
31. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/>

- economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-fi lip-morris-v-ukrayini-pidtrimujespivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/ (дата звернення: 23.04.2026).\_\_
32. Костик Є. П. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 34-38.
  33. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Efficiency of public administration*. 2023. № 74/75. С. 42-46.
  34. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
  35. Кукса В. М., Полях К. В. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 92-99.
  36. Кустрич Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 20-25.
  37. Кушнерик О. В. Hr-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129.
  38. Лобза А. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 8-14.
  39. Мальнева В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. № 1. С. 68-70.
  40. Маришева М. Д. Сучасні технології управління персоналом підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11753> (дата звернення: 09.04.2026).
  41. Махмудов Х. З. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79-82.
  42. Мацан А. О., Мацан А. А., Matsan A. O. Удосконалення механізму управління персоналом підприємства : thesis. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42800> (дата звернення: 09.04.2026).

43. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.04.2026).
44. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.
45. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18-23.
46. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
47. Овчарук О. М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 2. С. 92-98.
48. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти*. 2022. С. 100–104.
49. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич та ін. *Agrosvit*. 2023. № 13. С. 46-53.
50. Офіційний сайт ПрАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат» URL:<http://meat-frankivsk.com.ua/>
51. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 295-301.
52. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 127–131.

53. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 10.06.2026).
54. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.
55. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
56. Стратійчук В. М. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 146–150.
57. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: [https:// dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia](https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia).
58. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська та ін. *Ефективна економіка*. 2023. № 6.
59. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
60. Устіловська А. С., Безрук С. О. Стадійність управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(90). С. 60-66.
61. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 3. С. 34-39.
62. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

63. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
64. Чикуркова А. Д. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 24-32.
65. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6.
66. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.
67. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.
68. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
69. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
70. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.