

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯСТУСА

РАГОЗІНА АЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2025р.

**РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВІЙНИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Ганна СЕРЕДА, доцент, кандидат
економічних наук

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Рагозіна А. О. Розвиток методів управління персоналом підприємства в умовах тривалої війни. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено трансформацію методів управління персоналом на прикладі ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах воєнного стану в Україні. Розглянуто теоретичні основи HR-менеджменту, проведено аналіз чинної системи управління персоналом підприємства, виявлено основні проблеми та труднощі функціонування кадрів у кризових умовах. Запропоновано напрями адаптації управлінських методів, зокрема впровадження цифрових інструментів, гнучких форм зайнятості, програм мотивації, підтримки та утримання персоналу. Розроблено програму мотивації та утримання персоналу в умовах війни з метою забезпечення стабільності, ефективності та стійкості організації.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, війна, мотивація, адаптація, гнучка зайнятість.

55 с., 7 табл., 12 рис., 5 дод., 40 джерел.

Ragozina A. O. Development of methods of human resources management in the conditions of a prolonged war. Speciality 073 Management, Educational Program "Management". Vasyl Stus Donetsk National University. 2025.

The bachelor's thesis examines the development and adaptation of personnel management methods at LLC "SILPO FOOD" under the conditions of war in Ukraine. The theoretical foundations of HR management are explored, the current personnel management system at the enterprise is analyzed, and the main problems and challenges of managing human resources in crisis conditions are identified. The paper proposes directions for adapting personnel management approaches, including the introduction of digital tools, flexible forms of employment, motivation and retention programs. Practical recommendations are developed to improve HR policy and ensure stability, efficiency, and resilience of the enterprise during wartime.

Keywords: personnel management, HR management, war, motivation, adaptation, flexible employment.

55 pages, 7 tables, 12 figures, 5 appendices, 40 references.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом на підприємстві.....	6
1.2. Класифікація та сучасні напрями використання методів управління персоналом	10
1.3. Особливості управління персоналом в умовах війни	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	19
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та організації управління персоналом	19
2.2. Оцінка ефективності застосовуваних методів управління персоналом....	23
2.3. Проблеми управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах війни	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» ДО УМОВ ДОВГОТРИВАЛОЇ ВІЙНИ	35
3.1. Впровадження цифрових інструментів та гнучких форм зайнятості.....	35
3.2. Розробка програми мотивації та утримання персоналу в умовах війни ...	41
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану в Україні особливої значущості набуває ефективне управління персоналом, оскільки трудові ресурси є критичним фактором збереження та розвитку діяльності підприємств. Зміни у зовнішньому середовищі, спричинені військовими діями, призвели до зростання нестабільності на ринку праці, мобілізації частини працівників, переміщення населення, психологічного навантаження на колективи, а також порушень у комунікаційних і виробничих процесах. У таких умовах традиційні методи управління персоналом потребують оновлення та адаптації до реалій воєнного часу. Розробка гнучких, стійких і людських підходів до управління кадрами є необхідною умовою збереження функціональності підприємств, їхньої конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління персоналом в умовах кризових ситуацій досліджувалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких як П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Бондар, Л. Савченко. У фокусі їхніх досліджень – гнучкість управлінських систем, адаптація до змін, управління стресом, збереження продуктивності в умовах невизначеності.

Проте, в умовах воєнного конфлікту, зокрема на прикладі України, з'являється потреба у нових підходах, які враховують виклики військової мобілізації, вимушеної міграції, кіберзагроз, втрати інфраструктури, а також морально-психологічний стан працівників.

Мета дослідження – розробити рекомендації щодо вдосконалення методів управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану з метою забезпечення його стабільності, ефективності та адаптивності.

Завдання дослідження:

- визначити сутність, цілі та завдання управління персоналом на підприємстві;

- розглянути класифікація та сучасні напрями використання методів управління персоналом;
- визначити особливості управління персоналом в умовах війни;
- розглянути загальну характеристику ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та організації управління персоналом;
- оцінити ефективність застосовуваних методів управління персоналом;
- визначити проблеми управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах війни;
- розглянути можливості впровадження цифрових інструментів та гнучких форм зайнятості;
- розробити програму мотивації та утримання персоналу в умовах війни.

Об'єкт дослідження– система управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження– методи управління персоналом, їхня трансформація та ефективність в умовах війни.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід для комплексного аналізу кадрової політики підприємства, порівняльний аналіз для вивчення змін у методах управління до та після початку воєнних дій, методи експертного оцінювання для визначення ключових проблем і напрямів удосконалення.

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у розробці комплексного підходу до адаптації кадрових політик підприємства до умов довготривалої війни, що дозволить ефективно реагувати на виклики гострого кадрового дефіциту.

Структура дослідження. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 7 таблиць, 12 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом охоплює комплекс заходів, спрямованих на залучення, підтримку, розвиток та координацію діяльності працівників. Головною метою цієї діяльності є забезпечення максимальної відданості і продуктивності персоналу через системне планування кадрових потреб, підбір, навчання, мотивацію та оцінювання результативності праці.

Процес управління людськими ресурсами є безперервним і передбачає оптимальний розподіл обов'язків та завдань з метою ефективного використання потенціалу працівників. HR-менеджмент включає різноманітні функції: від працевлаштування, рекрутингу та відбору, до організації навчання, забезпечення соціальних послуг, виплати заробітної плати, регулювання трудових відносин, створення безпечних та комфортних умов праці, а також систематичної оцінки професійних компетенцій співробітників [38].

Головна різниця між традиційним управлінням персоналом та сучасним HR-менеджментом полягає у масштабі охоплення та концептуальному ставленні до працівників. Управління персоналом має більш вузький фокус і розглядає працівників переважно як «ресурс» або «інструмент» для досягнення виробничих цілей. Натомість HR-менеджмент пропонує більш комплексний підхід, в якому працівники сприймаються як цінний актив організації.

Ці відмінності відображають суттєві трансформації в сфері кадрового менеджменту, акцентуючи увагу на людських цінностях і індивідуальних потребах персоналу, що поєднуються з їх професійною компетентністю. Такий підхід сприяє формуванню ефективної кадрової політики, яка гармонізує інтереси працівників та організації загалом. Коли керівництво забезпечує умови

для професійного зростання співробітників, це позитивно впливає на їх продуктивність і фінансові показники компанії, сприяючи реалізації стратегічних завдань. У свою чергу, відчуття власної значущості стимулює працівників до більшої відданості роботі та гнучкості у процесі змін.

Розглядаючи основні відмінності між управлінням персоналом і HR-менеджментом, важливо навести різні підходи до цього поняття, оскільки економісти трактують HR-менеджмент по-різному. Далі наведені визначення сутності цієї економічної категорії.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Горбачова І. В. [2]	– «система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо»
Кушнерик О. В. [11]	– «стратегічний і цілісний підхід до управління персоналом суб'єкта господарської діяльності, який робить свій внесок для досягнення поставлених цілей організації»
Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. [25]	«головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації»
Новікова М. М., Швед А. Б. [17]	– «інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації»
Michael Armstrong. [35]	– «стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють та здійснюють свій індивідуально-колективний у досягнення окреслених цілей»

Джерело: складено на основі [2, 11, 17; 25, 35]

Згідно з наведеними визначеннями економічної категорії, найціннішим активом будь-якої компанії є її працівники. Саме їхній професіоналізм, відповідні вміння, навички та особисті якості дозволяють організації досягати поставлених цілей. Інтерпретуючи HR-менеджмент, науковці застосовують різні підходи, що відображені на рис. 1.1.

Кожен із цих підходів до розуміння HR-менеджменту включає основні складові, спрямовані на успішну реалізацію ефективної кадрової політики підприємств. Всі ці підходи зосереджені на розробці стратегії управління

персоналом, створенні умов для його професійного розвитку та задоволення індивідуальних потреб працівників.

Системний підхід	• передбачає розробку кадрової стратегії, підбір, адаптацію, оцінку, розвиток і мотивацію персоналу.
Стратегічний підхід	• ґрунтується на моделі "МакКінзі" (стратегія, вміння, навички, компетенції, спільні цінності, структура, системи, співробітники, стиль керівництва) та моделі "5С" (стратегія, цілі, структура, оцінка ефективності, співробітники, стимулювання, спільні цінності).
Соціальний підхід	• робить акцент на безперервному професійному розвитку та орієнтації на таланти.
Інноваційний підхід	• включає маркетинг персоналу, управління корпоративною культурою, оцінку персоналу, найм, адаптацію, мотивацію, кар'єрний розвиток, управління конфліктами та розвитком персоналу.

Рисунок 1.1 - Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент»

Джерело: складено на основі [2, 11, 17; 25, 35]

Оскільки HR-менеджмент є складовою загального менеджменту, що включає процеси залучення, навчання, мотивації та утримання працівників як джерела конкурентних переваг у глобалізованому середовищі, він вимагає оперативної адаптації до швидких змін. Це передбачає глибоке усвідомлення впливу зовнішніх чинників, таких як глобалізація, технологічний прогрес, різноманітність робочої сили, нестача кваліфікованих кадрів, а також процеси злиття та поглинання компаній. У зв'язку з цим фахівці з управління персоналом повинні формувати гнучкі кадрові стратегії, які інтегрують основні елементи HR-менеджменту і здатні адекватно реагувати на виклики сучасного глобального ринку праці.

HR-менеджмент можна розглядати з двох позицій:

- по-перше, він виконує стратегічні, тактичні та адміністративні функції, пов'язані з управлінням персоналом;

- по-друге, HR-менеджмент є сферою діяльності кожного менеджера, незалежно від того, чи це керівник, чи працівник відділу кадрів. Всі менеджери несуть відповідальність за ефективне управління персоналом. До основних функцій HR-менеджменту належать: підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація та підтримка.

Кожна з цих функцій включає низку завдань. Детально розглянемо основні функції HR-менеджменту (рис. 1.2).

Підбір персоналу	• вивчення потреб організації у кадрах, прогнозування попиту та пропозиції робочої сили, формулювання завдань, що повинні виконувати працівники відповідно до посад, рекрутинг, проведення співбесід, найм та соціалізація персоналу.
Навчання і розвиток персоналу	• визначення необхідних напрямків для підвищення кваліфікації, надання працівникам можливостей для самореалізації через виконання складних завдань, що сприяє їх професійному зростанню та формуванню позитивного ставлення до роботи.
Мотивація	• оцінка результатів праці відповідно до встановлених цілей і критеріїв організації, застосування стимулів і покарань для ефективного використання людського потенціалу.
Підтримка	• створення позитивного робочого клімату, налагодження трудових відносин між працівниками та керівництвом, а також забезпечення соціальних гарантій, таких як медичне страхування та транспортні пільги

Рисунок 1.2 - Завдання управління персоналом

Джерело: складено на основі [28]

Функції HR-менеджменту ілюструють важливість цієї сфери в управлінні організацією. Реалізація зазначених функцій спрямована на досягнення цілей підприємства, при цьому організація зазнає впливу зовнішнього середовища.

1.2. Класифікація та сучасні напрями використання методів управління персоналом

Успішне функціонування підприємства в умовах розвитку ринкової економіки в Україні залежить від високої якості кадрового потенціалу та відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам. Ця діяльність повинна базуватися на наукових принципах, що враховують сучасні тенденції у даній сфері [16]. Управління персоналом відіграє вирішальну роль у функціонуванні будь-якої організації і може бути вирішальним фактором успіху або невдачі. Професіонали у галузі управління персоналом можуть стати майбутніми лідерами, якщо вони враховують сучасні тенденції і мають наукову підтримку своїх дій.

Управління персоналом на підприємстві включає широкий спектр організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування та ефективне використання персоналу для досягнення мети організації. Це охоплює різноманітні аспекти, такі як стратегії підбору й набору персоналу, розвиток кар'єри, мотивація працівників, процеси звільнення та пенсійного віку, лідерство в колективі, організація тренінгів та перепідготовки, управління конфліктами і багато іншого [17].

Ефективне управління персоналом передбачає застосування комплексних підходів і стратегічних рішень, спрямованих на максимально повне розкриття потенціалу кожного працівника в межах організації. Це включає формування сприятливого робочого середовища, забезпечення необхідних ресурсів і підтримки для безперервного професійного зростання співробітників, а також визнання їхніх досягнень із наданням мотиваційних стимулів для постійного самовдосконалення. Такий цілісний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє організації оптимізувати роботу колективу, підвищити продуктивність виконання завдань і зміцнити свої позиції на ринку.

Оптимізація процесів управління персоналом охоплює низку ключових аспектів, зокрема розробку кадрової стратегії, планування штатної чисельності

та проведення рекрутингу, створення умов для професійного розвитку працівників, впровадження системи компенсації й мотивації, здійснення контролю та оцінки ефективності праці, а також управління трудовими відносинами й іншими організаційними процесами.

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні успіху організації. Основні функції управління персоналом вказані в табл. 1.21.

Таблиця 1.2 - Функції управління персоналом як напрямки діяльності

Функції управління персоналом	Відповідні їм завдання
1. Формування кадрової потреби організації	- Визначення якісних характеристик необхідного персоналу. - Розроблення методик прогнозування і планування чисельного складу працівників.
2. Кадрове забезпечення	- Збір та аналіз інформації про ситуацію на ринку праці. - Створення та впровадження ефективних методів покриття потреби в трудових ресурсах. - Проведення процедур добору, оцінювання та прийняття кандидатів.
3. Рациональне використання персоналу	- Формування змісту трудової діяльності та вимог до результатів праці. - Адаптація нових співробітників і організація їхнього виходження в трудовий процес. - Оптимізація робочих місць і забезпечення охорони праці. - Прийняття рішень щодо скорочення або переведення працівників в.
4. Професійний розвиток і навчання персоналу	- Організація заходів з підвищення кваліфікації. - Планування кар'єрного зростання та реалізація внутрішніх ротаций і просування по службі.
5. Мотивація та стимулювання праці	- Формування ефективної системи трудової мотивації. - Регулювання трудових конфліктів і соціальних взаємин у колективі. - Застосування грошових і немонетарних форм стимулювання: заробітна плата, участь у прибутках і капіталі підприємства.

Джерело: складено автором за на основі [11]

Організації, які впроваджують ефективні стратегії управління персоналом, досягають значно кращих результатів у залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих співробітників. Такі компанії здатні мінімізувати втрати ключових талантів, підвищити продуктивність праці та забезпечити високу задоволеність персоналу.

На сучасних підприємствах, на основі раніше існуючих відділів кадрів, відділів наукової організації праці, заробітної плати, охорони праці та техніки

безпеки, були створені служби управління персоналом. Ці служби відповідають за розробку та реалізацію кадрової політики, яка охоплює всі аспекти управління персоналом.

Основна мета таких служб полягає не тільки у виконанні операційних завдань, але й у реалізації стратегічних програм, спрямованих на підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників, розвиток їхніх професійних навичок та зростання продуктивності праці [16].

Механізм управління персоналом спрямований на забезпечення ефективності виробничо-збутових процесів шляхом впливу на ключові складові, що представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні складові механізму управління персоналом підприємства

Джерело: складено на основі [11]

Делегування повноважень є однією з основних умов ефективного функціонування сучасного підприємства. Це дозволяє значно розширити сферу відповідальності керівників шляхом передачі їм частини повноважень, що дає можливість самим керівникам зосередитися на вирішенні стратегічних питань.

Стратегії управління персоналом (HR) є планами дій, спрямованими на оптимальне використання робочої сили для досягнення стратегічних цілей організації. Вони охоплюють заходи щодо залучення, розвитку, утримання та, за необхідності, звільнення працівників, адаптуючись до конкретних потреб організації та вимог ринку праці.

Найбільш поширеними стратегічними підходами до управління персоналом є [29]:

1) Стратегія бренду роботодавця (EmployerBranding). Ця стратегія зосереджується на формуванні позитивного іміджу компанії як роботодавця, привабливого для потенційних працівників. Вона включає активну присутність у соціальних медіа, проведення досліджень щодо сприйняття бренду серед кандидатів, підвищення рівня задоволеності поточних співробітників та інші заходи, спрямовані на залучення найкращих фахівців.

2) Стратегія розвитку талантів (TalentDevelopment). Завдяки цій стратегії компанії інвестують у розвиток працівників, які є ключовими для досягнення довгострокових цілей організації. Це може включати впровадження програм професійного навчання, розвиток лідерських навичок, менторські програми, а також заходи, спрямовані на зростання кваліфікації персоналу.

3) Стратегія управління ризиками (RiskManagement). Цей підхід передбачає зменшення ризиків, пов'язаних із залученням і управлінням персоналом. До заходів належить вдосконалення процесу оцінювання працівників, впровадження ефективних систем внутрішнього контролю, мінімізація витрат, пов'язаних зі звільненнями, і зменшення ризику залучення невідповідних кандидатів.

4) Стратегія залучення різноманітності (DiversityandInclusion). Ця стратегія спрямована на створення інклюзивного середовища, що враховує

потреби представників різних культур, релігій, гендерів та інших соціальних груп. Вона допомагає компаніям розширити кадровий потенціал і розвивати інноваційність.

Таким чином, використання стратегій управління персоналом дозволяє організаціям підвищити ефективність і продуктивність роботи персоналу, зміцнити корпоративну культуру та зменшити управлінські ризики. Крім того, такі стратегії сприяють утриманню цінних фахівців, зростанню мотивації співробітників і забезпеченню їх задоволеності, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

1.3. Особливості управління персоналом в умовах війни

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» направлений на регулювання трудових відносин відносин, надаючи підприємствам можливість адаптації до нових умов і забезпечуючи дотримання прав працівників навіть у найскладніших ситуаціях[23].

Проблеми, що стикається роботодавець, пов'язані з питаннями фінансування зарплати та сплати податків під час кризових умов. Виникають питання про можливість оголошення простоїв, методи її проведення, можливість виплати зарплати без сплати податків, скорочення розміру оплати праці або навіть її невивплата. Також важливо розглянути питання збереження робочих місць та права працівників на заробітну плату, стаж, ініціативне звільнення, пошук нової роботи і підтримку від держави.

Питання звільнення в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки для підприємства воно може стати інструментом оптимізації витрат, тоді як для працівника – причиною втрати стабільного джерела доходу. У цьому контексті Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (№2136) виступає ключовим нормативним актом, який регулює взаємовідносини між роботодавцями та працівниками, забезпечуючи

правову основу для прийняття відповідних рішень і захисту інтересів обох сторін у надзвичайних обставинах (табл. 1.3) [23; 24].

Таблиця 1.3 - Зміни норм трудового законодавства в умовах воєнного стану

Показник	Умови мирного часу	Умови воєнного стану
Максимальна тривалість робочого тижня	40 годин	До 60 годин
Обмеження надурочних годин	Надурочна робота не повинна перевищувати 4 години протягом двох днів поспіль і 120 годин на рік	Обмеження не застосовуються
Тривалість роботи в нічну зміну	Скорочення тривалості на 1 годину	Нічна тривалість без змін
Скорочення робочого дня перед святами	При п'яти- та шестиденному тижні робочий день скорочується на 1 годину	Скорочення не передбачене
Перенесення святкових днів, що випадають на вихідний	Святковий день переноситься на перший робочий день після вихідного	Святкові дні не переносяться
Виплата компенсацій за роботу у вихідні та святкові дні	Надається відповідна компенсація	Компенсації не передбачені
Тривалість щорічної основної відпустки	Відповідно до категорії працівника, до 56 календарних днів	Фіксована тривалість – 24 календарні дні
Відпустка без збереження заробітної плати	Обмеження до 15 календарних днів	Можлива без обмежень за тривалістю у період карантину
Попередження про зміну істотних умов праці	Повідомлення за 2 місяці	Право не повідомляти належить роботодавцю
Підстави для припинення трудового договору	За ініціативою роботодавця або працівника	Звільнення можливе лише з ініціативи працівника

Джерело: складено автором на основі [11; 23]

Слід відзначити, що прийняття Закону №2136 не розв'язало всі проблемні питання повністю. З метою проведення виплат найманим працівникам під час воєнного стану, їх умовно можна поділити на наступні категорії:

- мобілізовані;
- добровольці територіальної оборони;
- евакуйовані або залучені дистанційно;
- залучені до суспільно корисних робіт;
- ті, хто продовжують працювати у штатному режимі;

- тимчасово позбавлені можливості працювати без альтернативної зайнятості.

Мобілізованим і добровольцям територіальної оборони гарантується збереження місця роботи та середнього заробітку згідно зі статтею 119 Кодексу законів про працю (КЗпП). Для таких працівників здійснюється виплата грошового забезпечення за рахунок коштів Державного бюджету України відповідно до відповідних законів [11].

Для працівників, які були змушені залишити роботу, але залишилися на території України та можуть працювати дистанційно, важливо врахувати статті 60, 60-1 та 60-2 КЗпП.

Для них можуть бути застосовані такі варіанти [11]:

- гнучкий режим робочого часу;
- надомна робота;
- дистанційна робота.

У разі, коли трудові договори на виконання надомної або дистанційної роботи не були укладені, а працівник фактично здійснює трудову діяльність віддалено, роботодавець зобов'язаний офіційно оформити таку форму роботи шляхом видання відповідного наказу. Встановлення гнучкого режиму робочого часу можливе лише за умови отримання письмової згоди працівника, що гарантує дотримання прав сторін і сприяє формалізації трудових відносин. Водночас роботодавець несе відповідальність за точний облік відпрацьованого часу та контроль за ефективним використанням робочого часу, що є запорукою якості виконання трудових обов'язків. Оплата праці в таких умовах здійснюється згідно з чинним трудовим законодавством, забезпечуючи належний рівень соціального захисту працівника.

В умовах воєнного стану особлива увага приділяється залученню працездатних громадян віком від 16 років, які мають відповідний стан здоров'я для виконання суспільно корисних робіт. Така діяльність є важливим елементом підтримки національної безпеки та економіки і спрямована на виконання завдань, що не потребують спеціальної професійної підготовки.

Дотримання Порядку залучення до суспільно корисних робіт, затвердженого Кабінетом Міністрів, забезпечує законність і регулювання таких процесів. Ця практика допомагає мобілізувати людські ресурси для виконання оборонних, ліквідаційних та інших важливих завдань у складних умовах воєнного часу.

Водночас, особливістю суспільно корисних робіт під час воєнного стану є їх виключно некомерційний характер. Це означає, що така діяльність не може бути пов'язана з підприємницькою чи комерційною діяльністю, що дозволяє уникнути зловживань і забезпечити прозорість та цілеспрямованість використання робочої сили на користь держави та суспільства. Такий підхід сприяє формуванню відповідальної трудової поведінки серед громадян і забезпечує ефективне виконання завдань, які мають вирішальне значення для функціонування країни у кризових умовах.

Отже, встановлення чітких правил дистанційної роботи та залучення працівників до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану є важливими складовими регулювання трудових відносин в Україні. Вони сприяють збереженню трудового потенціалу, гарантують соціальний захист працівників і забезпечують стабільність роботи підприємств і установ у складних обставинах. При цьому законодавча база створює баланс між інтересами працівників і роботодавців, що є запорукою соціальної справедливості та ефективності трудових процесів у період воєнного часу [23].

У разі, якщо трудовий договір не передбачає надомну або дистанційну форму зайнятості, але працівник фактично виконує свої обов'язки віддалено, роботодавець зобов'язаний видати відповідний розпорядчий документ (наказ) щодо організації дистанційної роботи. Для запровадження гнучкого режиму робочого часу необхідно отримати письмову згоду працівника та узгодити з ним умови такого режиму. При цьому роботодавець повинен організувати належний облік робочого часу і здійснювати контроль за його раціональним використанням. Оплата праці працівників, які працюють дистанційно або за гнучким графіком, здійснюється згідно з положеннями чинного трудового законодавства на загальних засадах.

За статтею 113 КЗпП передбачено два способи оплати простою [11]:

- за час простою, не з вини працівника, включаючи період карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, оплата проводиться не менше ніж дві третини тарифної ставки встановленого працівникові розряду;

- за час простою, коли виникла виробнича ситуація, небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, і навколишнього природного середовища не з його вини, оплата здійснюється за середнім заробітком.

Враховуючи різницю між різними видами простою, в умовах воєнного стану необґрунтовано оголошувати його за другим варіантом, адже оплата за середнім заробітком у цьому випадку не є обов'язковою. Натомість більшість підприємств обирають перший варіант, офіційно фіксуючи «простій» не з вини працівника через введення воєнного стану, і здійснюють оплату відповідно до норм Кодексу законів про працю України. Важливо зазначити, що в період простою працівники можуть за своєю згодою бути переведені на іншу роботу в межах підприємства або на території того самого регіону строком до одного місяця, а оформлення простою супроводжується відповідним наказом керівника, який доводиться до відома працівників різними доступними способами, включно з електронною комунікацією.

Призупинення дії трудового договору відбувається лише у разі абсолютної неможливості роботодавця надати роботу або працівника виконувати її, про що сторони мають повідомити одна одну у будь-який доступний спосіб.

У цей період держава, яка здійснює військову агресію, несе зобов'язання повністю відшкодувати заробітну плату, а також гарантійні і компенсаційні виплати працівникам. Хоча механізм такого відшкодування наразі не визначений, роботодавець зобов'язаний вести облік заробітної плати та виплат, які працівник отримував би, якби трудовий договір не був призупинений. Це сприяє збереженню прав працівників і підтримці їх соціального статусу в складних умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та організації управління персоналом

Головною сферою діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є роздрібна реалізація власної продукції, включаючи продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Підприємство є однією з найбільших торгових мереж, яка спеціалізується на продажу продовольчих товарів в Україні. ТОВ «СІЛЬПО ФУД» м Київ має всі необхідні ліцензійні документи для комерційної діяльності та дотримується нормативних вимог з охорони праці та екологічної санітарії для приміщень. Керівництво приймає важливі рішення, за винятком питань, що належать до компетенції інших управлінських органів підприємства.

Аналіз динаміки операційних показників мережі ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за період 2017-2023 років демонструє загальну тенденцію до зростання як торговельної площі, так і кількості магазинів (рис. 2.1).

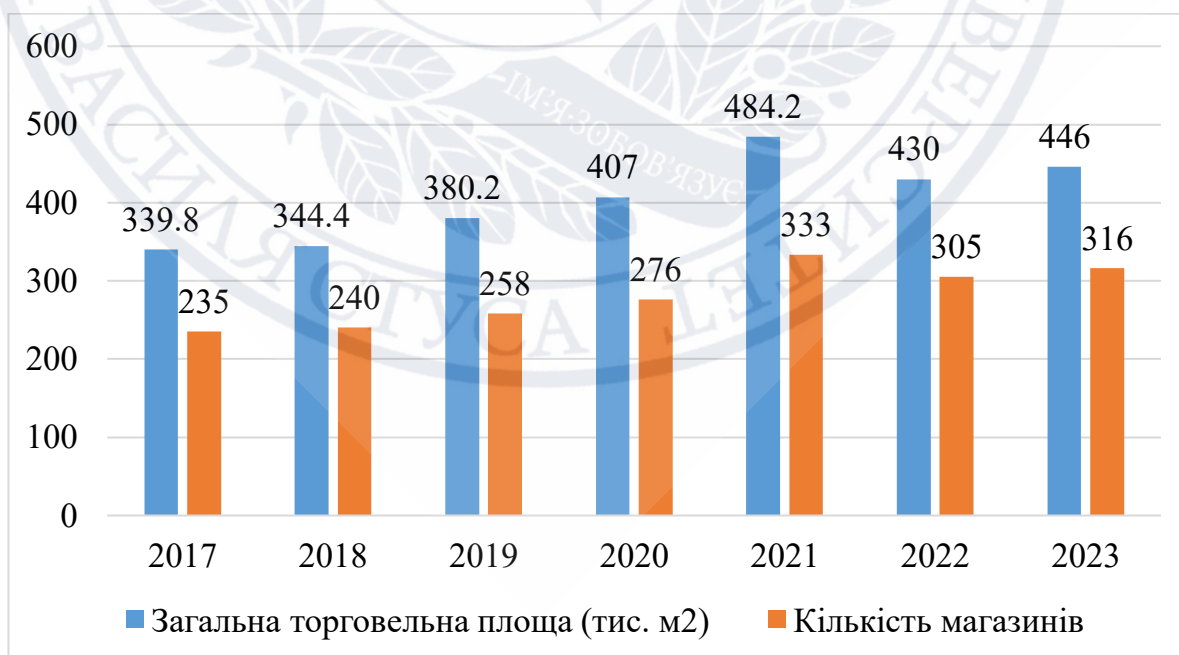


Рисунок 2.1 - Динаміка операційних показників ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: [5, 7, 8]

З рис. 2.1 можна зробити висновок, що впродовж цього періоду загальна площа збільшилася з 339,8 тис. м² у 2017 році до 446 тис. м² у 2023 році, що свідчить про активне розширення мережі. Пікове значення торговельної площі було досягнуто у 2021 році – 484,2 тис. м², після чого спостерігається її незначне скорочення у 2022 році, яке, ймовірно, пов'язане з економічними чи логістичними викликами. Однак у 2023 році площа знову зросла, досягнувши 446 тис. м².

Кількість магазинів також збільшувалася протягом цього періоду, з 235 у 2017 році до 316 у 2023 році. Як і у випадку з торговельною площею, максимальна кількість магазинів була зафіксована у 2021 році – 333 одиниці, після чого у 2022 році відбулося тимчасове скорочення до 305 магазинів, а потім відновлення до 316 у 2023 році. Загалом, незважаючи на тимчасове скорочення у 2022 році, мережа ТОВ «СІЛЬПО ФУД» демонструє стійке зростання за основними операційними показниками, що свідчить про стабільне розширення та зміцнення позицій на ринку.

Фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за період 2021-2023 років демонструють позитивну динаміку, попри незначне падіння доходу у 2022 році (рис. 2.2).

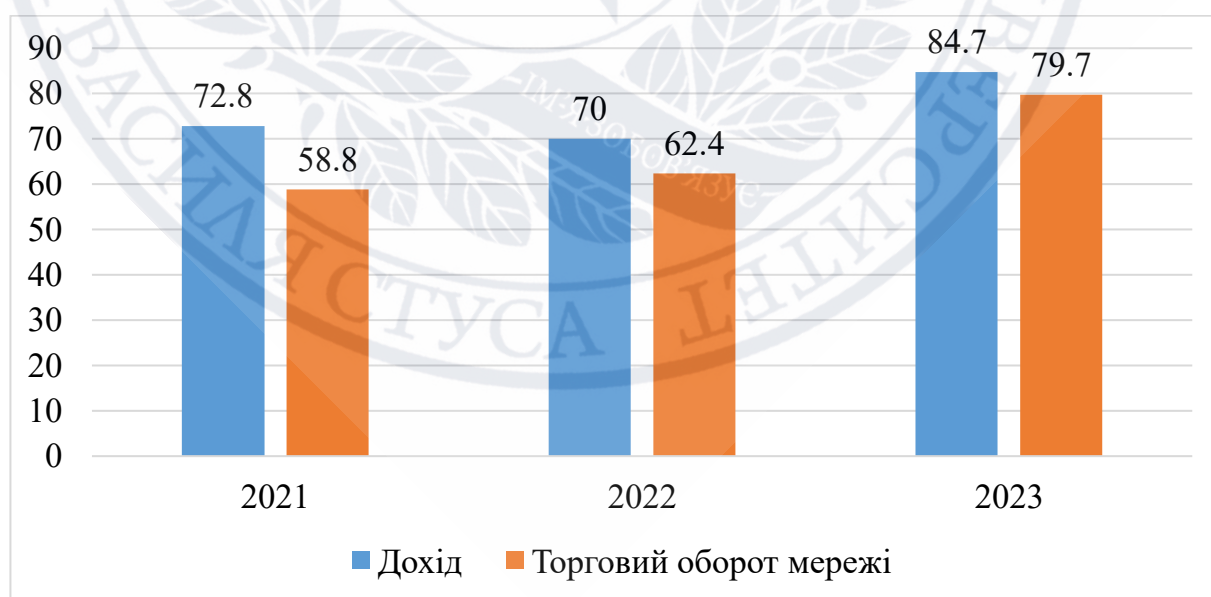


Рисунок 2.2 -Фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», млрд грн

Джерело: [5, 7, 8]

З рис. 2.2 можна зробити висновок, що у 2021 році дохід компанії становив 72,8 млрд грн, після чого в 2022 році він знизився до 70 млрд грн, ймовірно, через зовнішні економічні чи ринкові фактори. Однак у 2023 році дохід різко зріс до 84,7 млрд грн, що свідчить про ефективне відновлення та зміцнення позицій компанії на ринку.

Торговий оборот мережі, на відміну від доходу, демонструє стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2021 році він склав 58,8 млрд грн, у 2022 році – зріс до 62,4 млрд грн, а у 2023 році досяг 79,7 млрд грн. Це свідчить про активний розвиток торговельної діяльності мережі, навіть у складні періоди, та ефективне управління комерційними процесами.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за період 2021-2023 років свідчить про наявність певних труднощів у покритті поточних зобов'язань (рис. 2.3)

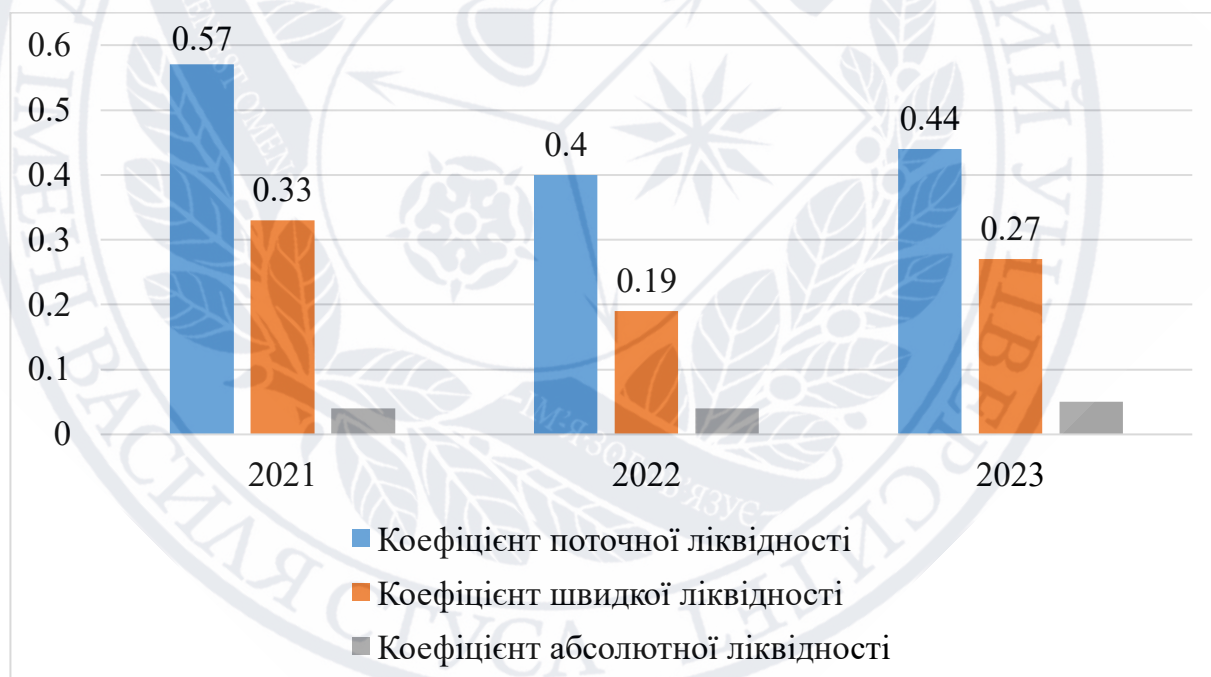


Рисунок 2.3 -Показники ліквідності та зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: [5, 7, 8]

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що Коефіцієнт поточної ліквідності поступово зменшувався з 0,57 у 2021 році до 0,4 у 2022 році, але у 2023 році трохи зріс до 0,44. Це означає, що компанія має певні складнощі з підтримкою

достатнього рівня активів для покриття короткострокових зобов'язань, хоча у 2023 році ситуація дещо покращилася.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє подібну тенденцію: зниження з 0,33 у 2021 році до 0,19 у 2022 році, після чого у 2023 році відбувається часткове відновлення до 0,27. Це вказує на низьку здатність компанії швидко погашати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів, хоча у 2023 році є певне покращення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на дуже низькому рівні протягом усього аналізованого періоду, становлячи 0,04 у 2021-2022 роках і 0,05 у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія має обмежені грошові кошти та їх еквіваленти для негайного покриття своїх зобов'язань. Загалом, показники ліквідності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» вказують на те, що компанія має певні фінансові труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, хоча у 2023 році спостерігається поступове покращення.

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дотримується законодавства України та відповідає всім правилам роздрібної торгівлі і трудового законодавства. Компанія є провідною на українському ринку та активно впроваджує інноваційні підходи в свою діяльність. Підприємство спеціалізується на продажі товарів середнього та вищого сегментів і використовує дизайнерський підхід для оформлення супермаркетів, що призвело до отримання різноманітних нагород. Велика увага приділяється виготовленню та реалізації товарів власного виробництва.

З початку масованих ракетних обстрілів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запустив масштабну програму підготовки до роботи в умовах блекауту. Навіть після призупинення роботи 30 супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на початку війни, багато з них відновили свою діяльність у перших місяцях вторгнення в Харкові, Сумах, Києві та Чернігові. 31 супермаркет зазнав часткового або повного руйнування в результаті ракетних атак і обстрілів, але вдалося відновити роботу 17 з них.

2.2. Оцінка ефективності застосовуваних методів управління персоналом

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дотримується демократичного стилю управління з певними елементами авторитаризму. Цей стиль управління характеризується здатністю ефективно розподіляти повноваження, відповідальність та ініціативу між керівником і підлеглими. Лідер у такій системі завжди перебуває всередині групи, активно враховує думку колективу з важливих виробничих питань і, в результаті, ухвалює рішення на основі колегіального підходу.

У ТОВ «СІЛЬПО ФУД» впроваджено трьохступеневу систему управління персоналом, яка сприяє своєчасній та ефективній корекції планів. Ця система складається з таких етапів:

- аналіз ситуації, що включає оцінку потреб у робочій силі відповідно до планів продажів, дослідження наявної робочої сили, пошук альтернативних рішень та інших суттєвих аспектів;
- встановлення цілей, де кадрові цілі мають бути узгоджені з загальною метою організації, включаючи заходи для підвищення рівня продажів;
- контроль, який передбачає зіставлення досягнутих результатів з плановими показниками та усунення будь-яких відхилень, що можуть охоплювати питання найму та навчання персоналу.

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» функціонує як злагоджена організація, в якій кожному відділу та посаді призначені конкретні функції. Для забезпечення безперебійної роботи магазину як єдиного механізму кожен працівник повинен чітко розуміти і виконувати свої обов'язки, а також бути ознайомленим з функціями інших посад у магазині. Це дозволяє співробітникам ефективно виконувати свої завдання та передавати роботу, що виходить за межі їх компетенції, тим, хто за це відповідає. В результаті, робота магазину здійснюється швидко і якісно, клієнти задоволені обслуговуванням, що сприяє збільшенню виторгу та, відповідно, зростанню заробітних плат працівників.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД» належить до дивізіонального типу організаційних структур (Додаток А).

Цей тип структури передбачає наявність територіально відокремлених підрозділів – супермаркетів, розташованих по всій території України. Подібна організаційна схема сприяє зменшенню навантаження на керівників вищого рівня та власників. Вона передбачає делегування процесу прийняття управлінських рішень керівникам, що очолюють окремі напрямки діяльності компанії, а також керівникам кожного супермаркету.

Дивізіональна організаційна структура є надзвичайно адаптивною до змін у зовнішньому середовищі, проте її функціонування обмежене певною географічною зоною. Така структура управління дозволяє компанії «СІЛЬПО ФУД» ефективно задовольняти потреби споживачів, завдяки оперативній реакції локальних підрозділів у сфері виробництва, збуту та маркетингу.

Кожен дивізіон може функціонувати як окреме джерело прибутку, приділяючи увагу конкретному географічно віддаленому супермаркету на рівні, що відповідає спеціалізованим компаніям. Це забезпечує швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Однак в такій структурі можуть виникати перехрещення функцій та дублювання обов'язків між дивізіонами і управлінським апаратом.

Розглядаючи організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО ФУД» м. Київ, можна виділити два рівні управління: вищий та нижчий (рис. 2.4).

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що організаційна структура супермаркету ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представляє лінійний тип організації. До вищого рівня відносяться директор супермаркету та його заступник. Нижчий рівень включає завідувачів цехами/кафе, начальника відділу охорони та завідувачів відділів.

Лінійно-функціональні структури управління мають такі переваги: вони сприяють розвитку ділової та професійної спеціалізації, забезпечують високу оперативність компанії завдяки вузькій спеціалізації виробництва та

кваліфікації фахівців, зменшують дублювання зусиль у функціональних областях і покращують координацію діяльності в цих областях.

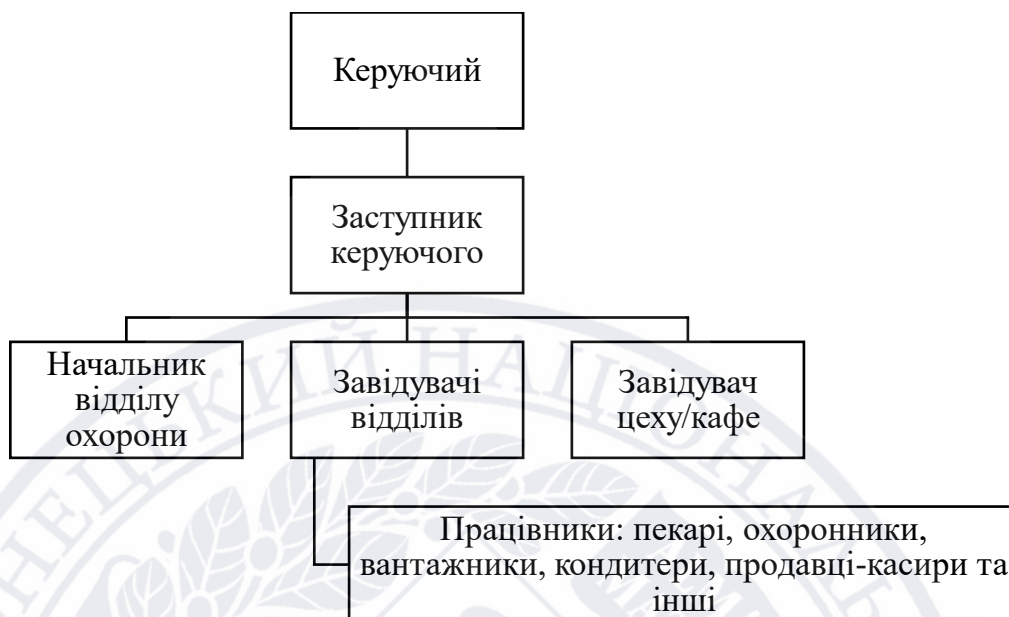


Рисунок 2.4 - Організаційна структура супермаркету ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: [20]

Проте, ці структури також мають ряд недоліків, серед яких: розмивання стратегічних цілей компанії через локальні інтереси підрозділів, недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами, збільшення обсягу роботи керівника і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб, надмірна вертикальна взаємодія, втрата гнучкості в управлінні через формалізацію процесів, слабка інноваційна та підприємницька реакція компанії, неадекватне реагування на зовнішні вимоги, ускладнене та уповільнене передавання інформації, що негативно впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень, а також довгий ланцюг команд, що ускладнює комунікацію.

Незважаючи на ці недоліки, лінійно-функціональні структури демонструють свою ефективність в умовах, коли управлінський апарат займається рутинними завданнями, що часто повторюються і рідко змінюються, наприклад, на підприємствах, що вирішують стандартні управлінські проблеми.

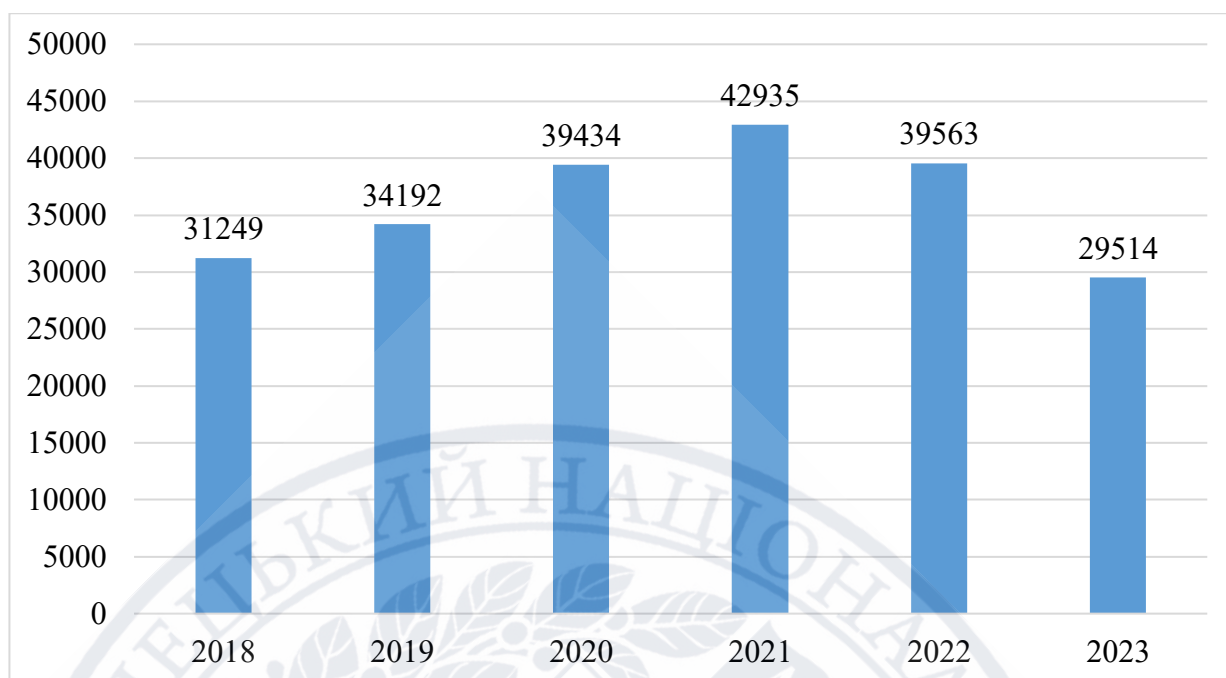


Рисунок 2.5 - Кількість працівників ТОВ «СІЛЬПО ФУД», осіб

Джерело: [20]

Аналіз рис. 2.5 свідчить про те, що протягом дослідженого періоду кількість працюючих на підприємстві зростає. Скорочення кількості працюючих у 2022-2023 рр. пов'язано з тимчасовим закриттям певних магазинів через воєнні дії на території України.

Для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах лінійно-функціональної структури управління були розроблені відповідні нормативні та регламентуючі документи. Ці документи визначають відповідність між відповідальністю та повноваженнями керівників різних підрозділів, забезпечують дотримання управлінських норм, особливо для перших керівників та їхніх заступників, які формують раціональні інформаційні потоки, що оптимізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів.

У період воєнного часу HR-менеджменту компанії ТОВ «СІЛЬПО ФУД». За даними Звітів з управління компанії за 2022 – 2023 рр. [5, 7, 8], на підприємстві діє повномасштабне навчання персоналу (рис. 2.6) у вигляді курсів, тренінгів, відео-уроків, формується кадровий резерв та діє програма кар'єрного зростання.

Компанія пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможний рівень заробітної плати, активно впроваджує систему бонусів та премій за досягнення певних результатів (Додатки Б-Г).



Рисунок 2.6 - Показники навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: [8]

Всі працівники мають змогу отримати соціальний пакет (рис. 2.6).

У компанії існують кілька видів премій: щомісячна, квартальна, річна та спеціальна. Наприклад, працівники, які успішно завершили навчання і демонструють високі результати, можуть отримати бонуси. Також на деяких управлінських посадах передбачено премії за досягнення визначених показників продажів або прибутку.

Медичне страхування	Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування.
Страхування життя	Усі працівники можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців.
Спортзал та мовні курси	Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також курси з вивчення іноземної мови.
Перевершницькі знижки	30% у «Сільпо» на деякі групи товарів, 10% на зрізи квітів. - Знижки у мережі аптек «Біла ромашка», E-ZOO, MAUDAU, - Apollo Next, Сільпо Voyage та Mink

Рисунок 2.7 - Додатковий соціальний пакет ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: [8]

Мотивація працівників є надзвичайно важливою складовою управління персоналом, особливо для торгового персоналу, який часто стикається з низкою психологічних викликів, таких як невпевненість у власних силах та розчарування. У компанії ТОВ «СІЛЬПО ФУД» ці фактори підсилюються через обмеженість повноважень співробітників, а також через регулярний контакт із клієнтами, які можуть проявляти агресію або недобррозичливість. Така специфіка роботи вимагає особливої уваги до розробки мотиваційних заходів, спрямованих на підтримку емоційного стану та професійного зростання персоналу.

Відтак у «СІЛЬПО ФУД» мотиваційна стратегія орієнтується насамперед на працівників середнього рівня, які складають більшість колективу. Це свідчить про прагнення компанії не лише винагороджувати найбільш продуктивних співробітників, але й створювати рівні можливості для отримання заохочень усім працівникам, які сумлінно виконують свої обов'язки.

Винагороди можуть бути різноманітними: від бонусів і премій до підвищення заробітної плати, що враховує індивідуальні потреби та очікування працівників.

Такий підхід допомагає формувати стабільний і згуртований колектив, підтримуючи високу продуктивність і задоволеність працівників. Підтримка середнього рівня кадрів є стратегічно важливою для забезпечення ефективної роботи супермаркетів «СІЛЬПО ФУД», адже саме цей персонал виступає основою для успішного функціонування компанії та зміцнення її позицій на конкурентному ринку.

Компанія також має розроблену систему пільг для співробітників, що включає:

- медичне страхування;
- страхування життя;
- можливість придбати абонементи в спортзал;
- абонемент на групові мовні курси.

Серед форм заохочення працівників використовуються:

- нагорода «Працівник кварталу»;
- welcome-пакет для новачків, що включає мотиваційний лист або набір корисних речей для офісу;
- індивідуальне привітання з днем народження;
- святкування дня народження магазину;
- підтримка від наставників;
- програма «Лідер» – змагання між магазинами мережі.

В компанії спостерігається потреба у відновленні ініціативності та творчого підходу серед персоналу. Оскільки керівництво заохочує нові ідеї, це свідчить про необхідність стимулювання самореалізації та інноваційної діяльності працівників.

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» організовує конкурс відеоробіт «StudMovieSilpo» для студентів, які працюють у компанії, що є захопливим та стимулюючим заходом для них. У рамках конкурсу студенти мають можливість створити відео на тему, пов'язану з роботою в компанії, таке як відеоекскурсія по

магазину, власний досвід роботи з клієнтами, презентація нових продуктів або будь-яке інше творче відео, яке відображає їхній досвід.

Компанія також приділяє особливу увагу своїм співробітникам з початку повномасштабної війни. Ще у 2023 році було організовано «Штаб допомоги Перевершникам».

Напрямки штабу підтримки перевершників:

- евакуація;
- пошук тимчасового та постійного житла;
- пошук та доставка ліків;
- консультації (юридичні, медичні, кар'єрні, відновлення житла);
- перезапуск внутрішньої програми підтримки «Рука допомоги».

У березні 2023 р. було орендовано дитячий табір у Чернівецькій області для забезпечення житлом і харчуванням майже 150 працівників із родинами.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має унікальну та ефективну систему управління персоналом, яка не лише створює сприятливі умови для зацікавленості в роботі та продуктивної праці, а й робить персонал важливою та невід'ємною частиною компанії.

2.3. Проблеми управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах війни

Оцінка роботодавця ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за відгуками працівників демонструє низку суттєвих проблем, які впливають на загальний рівень задоволеності роботою та ефективність персоналу. Найвищий бал отримав колектив – 3,0 з 5 можливих, що свідчить про прийнятну, хоча й не надто високу, атмосферу у колективі. Це означає, що соціальні контакти і взаємодія між працівниками є на середньому рівні, проте згуртованість і командна робота потребують покращення (рис. 2.8).

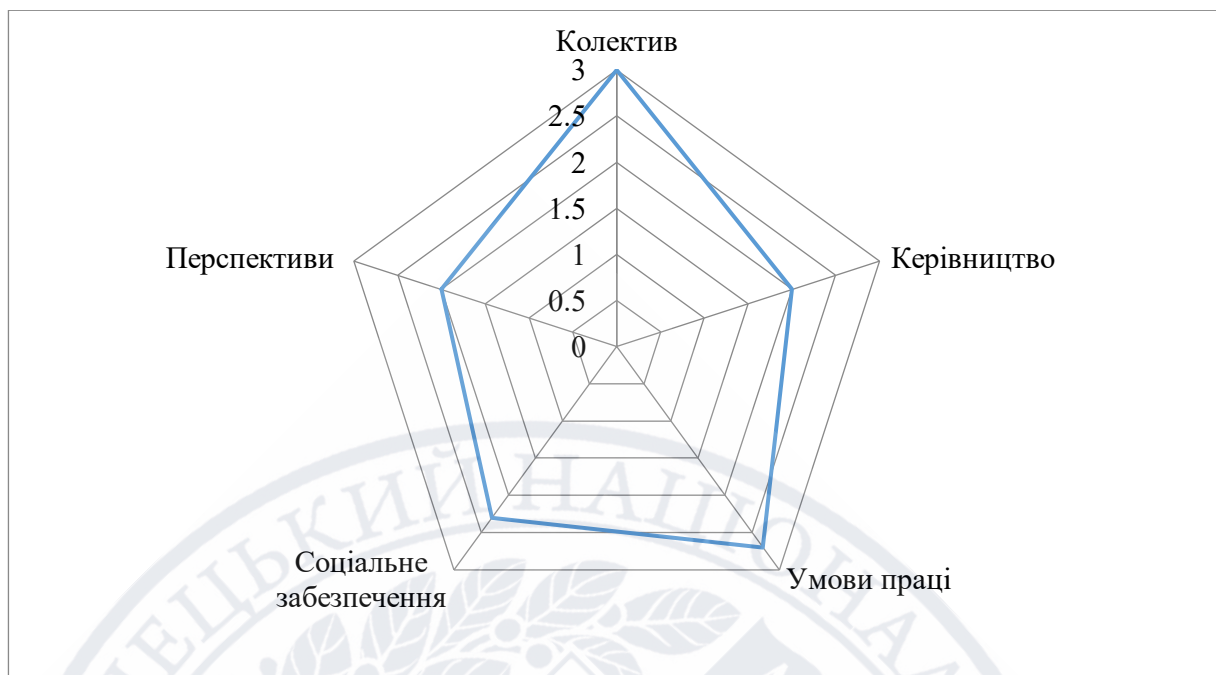


Рисунок 2.8 - Оцінка роботодавця ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за відгуками працівників

Джерело: [2]

Набагато нижчі оцінки отримало керівництво, яке має лише 2,0 бала. Такий показник свідчить про відсутність довіри та підтримки з боку менеджменту, що може негативно впливати на мотивацію співробітників і викликати незадоволення роботою. Крім того, умови праці оцінені на 2,7, що є нижчим за середній рівень і вказує на проблеми з організацією робочого процесу, незручностями або недостатнім забезпеченням комфортного робочого середовища.

Соціальне забезпечення працівників отримало 2,3 бала, що свідчить про недостатній рівень підтримки з боку компанії у вигляді соціальних гарантій, пільг та медичного страхування. Це також негативно позначається на лояльності і стабільності персоналу. Найнижчу оцінку отримали перспективи – 2,0, що вказує на відсутність у працівників чіткого розуміння можливостей кар'єрного росту і професійного розвитку, що, у свою чергу, знижує мотивацію залишатися в компанії на тривалий термін.

Для виявлення управлінських резервів і підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» було здійснено діагностику ключових сфер

внутрішнього середовища підприємства. У процесі аналізу були виявлені конкретні проблеми, що стримують розвиток організації, а також сформульовані відповідні потреби в управлінських змінах, які здатні сприяти удосконаленню роботи колективу, поліпшенню умов праці, модернізації організаційної структури та зміцненню мотиваційної системи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Проблеми управління трудовими ресурсами у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи їх усунення	Пояснення
Психологічний клімат характеризується низьким рівнем підготовленості до спільної діяльності, низькою спрямованістю на спільну справу, низьким рівнем згуртованості.	Розвиток дружніх стосунків у колективі	- необхідно сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства; - відвідування співробітниками тренінгів зі стресостійкості
Висока плинність кадрів через неефективну систему оплати праці	Розробка ефективної системи оплати праці	- Запровадити систему оплати праці на основі KPI; - розробка індивідуальних кар'єрних стратегій
В організації рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу	Проведення навчання персоналу	- навчати як керівний, а й обслуговуючий персонал; - залучення нових кваліфікованих працівників; - розробка програми адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно

Стиль керівництва у створенні ТОВ «СІЛЬПО ФУД» - демократичний. Саме такий стиль характеризується на будь-якому рівні даного підприємства. Цей стиль має недоліки – він характеризується невеликим втручанням керівництва у діяльність групи. Керівництво виступає лише ролі посередника. Вони забезпечують своїх працівників матеріалом та інформацією, необхідними для оптимізації роботи. Невелике використання владних повноважень – це потурання чи пасивний стиль.

На підприємстві практично не сформовані ритуали та традиції, є невід'ємною частиною корпоративної культури, структурної частини загального цілого. Взаємозв'язок між підрозділами підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» сильна, а між деякими дуже слабка. Це негативно відбивається

на організаційній культурі, і навіть на результатах діяльності підприємства загалом.

Тому потрібно приділити увагу внутрішньокорпоративній комунікації, це призводить до нестачі інформації у співробітників та неточного уявлення про підприємство в цілому, сприяє поширенню різних суперечливих чуток серед працівників. У підлеглих складається відчуття самотності, відстороненості від діяльності організації. Особливо негативно відбивається недолік на керівництві середньої ланки та основних працівників, що становлять основу будь-якої організації і є більш кваліфікованою, ініціативною та активною його частиною.

Потрібно розробити систему мотивації, так як деякі співробітники слабо мотивовані у моральному відношенні. Для деяких співробітників лише нематеріальне заохочення має найважливіше значення, стаючи мірою його успіху. Іншими словами, серед споживачів основним виступає потреба у подяці, повазі та прийнятті цінності праці.

Відсутність використання системного та процесного підходів до організаційної культури. Місце мають лише окремі елементи даних підходів.

Дані недоліки у існуючій організаційній культурі підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» не можна назвати негативними сторонами, оскільки де вони ведуть одночасно зниження ефективності діяльності організації, але надалі можуть вплинути її у негативно.

Вдосконалення комунікацій на підприємстві є важливою складовою успішного функціонування компанії.

Слід зазначити, що в момент розробки та впровадження комплексу заходів, вкладених у поліпшення корпоративної культури слід взяти до уваги кілька причин:

- вищеописаний обсяг роботи може бути проведений якісно лише із залученням спеціалістів чи консультантів з процесу (потрібний новий погляд, люди, які не перебувають усередині цієї корпорації та не пов'язані якими-небудь виробничими зобов'язаннями перед співробітниками організації);
- залучення лише фахівців самої компанії до виконання

- така робота не дозволяє сподіватися на отримання бажаного фінального результату (це люди із системи, вони працюють уже в західному режимі, є конкретна субординація). Наприклад, у західних організаціях використовують моніторинг корпоративної культури під назвою Engagement.

Якщо перекладати дослівно, воно означає заняття, зачеплення, зобов'язання, включення. Проводиться він консалтинговою службою шляхом залучення різних опитувальників та тестів. Також слід зазначити, що ці заходи слід проводити комплексно із застосуванням сучасних методик контролю та управління для досягнення максимального результату у вдосконаленні організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Таким чином, управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» потребує значних покращень у сфері управління персоналом, зокрема у плані розвитку лідерських якостей керівництва, створення комфортних умов праці, розширення соціального пакету та впровадження ефективних програм кар'єрного зростання. Відсутність уваги до цих аспектів може призводити до підвищеної плинності кадрів і низької продуктивності. Для стабілізації ситуації та підвищення рівня задоволеності працівників компанії слід зосередитися на формуванні довіри, поліпшенні комунікації та створенні позитивної корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» ДО УМОВ ДОВГОТРИВАЛОЇ ВІЙНИ

3.1. Впровадження цифрових інструментів та гнучких форм зайнятості

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні стали каталізаторами масштабних змін у сфері праці, зокрема переведення значної частини найманих працівників на дистанційну зайнятість. Така трансформація потребує нових управлінських підходів, адже традиційні моделі керування в офлайн-середовищі не завжди ефективні в умовах віртуальної взаємодії.

У сучасних умовах цифрової трансформації ринку праці, віддалена робота поступово стає не лише альтернативною формою організації праці, а й стійкою моделлю професійної діяльності. Вона охоплює широкий спектр форматів зайнятості, кожен з яких відображає специфіку трудових відносин, рівень автономії працівника та характер взаємодії з роботодавцем чи клієнтами.

Зокрема, серед основних категорій дистанційних працівників виокремлюють: віддалених працівників (telecommuters), які співпрацюють з однією компанією в межах повної або часткової зайнятості; самозайнятих фрілансерів, що можуть одночасно працювати з кількома замовниками; та цифрових кочівників, які завдяки цифровим технологіям поєднують професійну діяльність із мобільним способом життя. Водночас всередині фріланс-спільноти виокремлюються підгрупи, які різняться за рівнем формалізації трудових відносин, обсягом залученості в проєкти та підприємницькою активністю[29].

Особливого значення в цьому контексті набувають розподілені команди – гнучкі за складом групи, члени яких можуть працювати як у змішаному, так і повністю дистанційному форматі. Така форма колективної роботи дозволяє організаціям залучати кваліфікованих спеціалістів з усього світу, адаптувати

проектні стратегії до регіональних умов та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Суттєвою перевагою дистанційної роботи, за результатами низки досліджень, є зростання продуктивності працівників. Вони демонструють кращі результати порівняно з тими, хто працює в офісах, завдяки більшій гнучкості, внутрішній мотивації та оптимізації робочого часу. Це підтверджує доцільність переходу до парадигми управління, орієнтованої на результат, а не на відпрацьовані години [30].

Водночас ефективність дистанційної праці безпосередньо залежить від наявності належної організаційної, цифрової та комунікаційної інфраструктури. Успішне впровадження віддаленої роботи потребує регламентації внутрішніх процесів, забезпечення доступу до хмарних платформ, формування спільних правил ділового етикету та підтримки корпоративної культури [12].

Важливою умовою стало також переформатування управлінських підходів. Керівники повинні довіряти членам команди, забезпечуючи при цьому баланс між контролем і автономією. В іншому випадку зростає ризик мікроменеджменту, що призводить до зниження ефективності та демотивації працівників.

Таким чином, віддалена форма праці демонструє високу адаптивність до викликів сучасного ринку, за умови стратегічного планування, цифрової підготовленості та готовності до зміни традиційного мислення як на рівні керівництва, так і серед працівників.

Успішна організація віддаленої роботи потребує чіткої стратегії цифрового комунікування, переосмислення ролі лідерства та адаптації способів керування персоналом до онлайн-реальності. Керівникам важливо не лише забезпечити результативність команди, але й підтримувати мотивацію, залученість і довіру в умовах віртуального середовища, що саме по собі є складним завданням.

Попри очевидні переваги, віртуальні команди стикаються з низкою проблем: труднощами у розв'язанні конфліктів, побудові міжособистісної

довіри, технічними збоями під час онлайн-зустрічей, нестабільністю з'єднання, а також різними рівнями цифрової компетентності працівників. У зв'язку з цим українські організації потребують дієвих інструментів, які б дозволили обґрунтовано оцінити доцільність переходу на дистанційну форму роботи, проаналізувати потенціал віртуального менеджменту та забезпечити ефективну трансформацію бізнес-процесів. Це передбачає не лише впровадження сучасних технологічних рішень, а й розробку адаптивних управлінських моделей, орієнтованих на цифрову гнучкість, психологічну підтримку та розвиток командної культури у віртуальному просторі.

Структура віртуальних команд формується відповідно до особливостей галузі, специфіки діяльності підприємства та функціональних обов'язків окремих підрозділів. У деяких випадках учасники таких команд працюють за класичним графіком (з 9:00 до 17:00), проте частіше – за гнучким розкладом, що дає змогу виконувати завдання у зручний для працівника час. Регламентація онлайн-зустрічей, зокрема час їх проведення та формат, зазвичай визначається організацією або безпосереднім керівником [5].

Серед ключових ознак, які відрізняють віртуальні команди від інших форм колективної взаємодії, варто виокремити [12]:

- тимчасовий характер – формування команди для досягнення конкретної цілі чи виконання окремого завдання; відкритість до глобального середовища, що дає змогу залучати фахівців з найвідповіднішими компетентностями;
- культурне різноманіття – представники команди можуть мати різне громадянство, мову та культурний бекграунд, що, в свою чергу, сприяє збагаченню ідей та інноваційності рішень;
- географічна децентралізація – члени команди можуть знаходитися у різних регіонах і країнах, що зумовлює широке застосування цифрових засобів комунікації.

Саме електронна взаємодія, зокрема за допомогою цифрових технологій, є невід'ємною складовою функціонування таких команд, дозволяючи їм ефективно працювати незалежно від просторово-часових обмежень.

Основні характеристики	Додаткові характеристики
• Прагнення досягти спільної мети • Географічний розподіл (різні часові пояси) • Спілкування через канали ЦТ • Процес спілкування можливий лише за допомогою ЦТ • Включає транскордонне співробітництво • Високий ступінь гнучкості й оперативності • Швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі	• Організація лише на час проєкту • Члени команди є представниками різних культур • Кількість учасників обмежена • Члени команди мають високу експертність в основному професіонали своєї справи • Спільне лідерство • Використання знань, ресурсів і досвіду з усього світу • Готовність до змін, нестандартних рішень і підходів

Рисунок 3.1 - Характеристики віртуальної команди

Джерело: побудовано за даними [36]

Переваги впровадження віртуальної команди розглянуто в Додатку Д.

До сильних сторін віртуального командного менеджменту можна віднести ті ресурси та організаційні переваги, які забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства. Слабкі сторони організації віртуального командного середовища окреслюють дефіцит необхідних компетенцій, навичок або ресурсів, що обмежують ефективне функціонування команд у дистанційному форматі [40].

Результати дослідження, проведеного інститутом McKinsey, засвідчують, що близько 58% компаній, які запровадили практики віртуальних команд під час пандемії COVID-19, вирішили зберегти ці підходи у повному обсязі або частково. Решта підприємств обрали повернення до попередньої, очної моделі організації праці без істотних змін. Це підтверджує, що адаптація до дистанційної взаємодії залежить не лише від технологічної готовності, а й від стратегічного бачення організацій та рівня готовності до трансформаційних змін.

Можливості впровадження віртуального командного менеджменту репрезентують чинники макросередовища, які підприємство може використати

для посилення своїх ринкових позицій або їх розширення. Зокрема, йдеться про появу нових моделей організації праці, зростання попиту на гнучкі умови зайнятості, розвиток онлайн-освіти на ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» спеціалізується на оптовій торгівлі широким асортиментом товарів, серед яких кава, чай, какао, прянощі, а також інші продукти харчування, текстильні товари та неспеціалізовані категорії, такі як напої та тютюнові вироби. Це дає підприємству значну гнучкість у роботі з різними сегментами ринку, що вимагає ефективної організації комунікацій та управління в межах різноманітних товарних груп.

З огляду на те, що більшість діяльності компанії здійснюється через телефон та інтернет, ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має значні переваги для впровадження віртуального командного менеджменту. Така модель організації роботи дозволяє оптимізувати процеси взаємодії з партнерами та клієнтами, забезпечити зручність і швидкість комунікації, а також підвищити ефективність роботи співробітників.

Враховуючи ці особливості, компанія може зосередити свої зусилля на створенні віртуальних команд, що дозволить зменшити витрати на офісне обладнання та транспорт, зберігаючи при цьому високу продуктивність. Віртуальний формат співпраці також дасть можливість залучати кваліфікованих фахівців без прив'язки до географічного розташування, що є важливим у контексті глобалізації ринку та розвитку технологій дистанційної роботи.

Проведений SWOT-аналіз управління трудовими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО ФУД» із фокусом на впровадження віртуального командного менеджменту виявив наявність значного потенціалу до трансформації кадрової політики компанії відповідно до сучасних викликів цифрової економіки (табл. 3.1).

До сильних сторін підприємства можна віднести вже сформовану управлінську гнучкість – наявність досвіду застосування різних методів управління, високий рівень дисципліни серед персоналу, позитивну

корпоративну культуру та здатність до функціонального перерозподілу завдань. Це створює сприятливе середовище для переходу до дистанційної роботи у форматі віртуальних команд.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз управління трудовими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО ФУД» з урахуванням впровадження віртуального командного менеджменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід впровадження різних методів управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), що полегшує адаптацію до нових форматів роботи.	Відсутність досвіду роботи у форматі віртуальних команд, що потребує додаткового навчання персоналу.
Висока дисципліна та контроль за виконанням обов'язків – може стати базою для дистанційної відповідальності.	Слабка внутрішня комунікація у деяких підрозділах – ускладнює координацію у віртуальному форматі.
Позитивна корпоративна культура – підґрунтя для формування довіри у віртуальному середовищі.	Недостатня цифрова зрілість: відсутність автоматизованих HR-систем та платформ для онлайн-співпраці.
Гнучкість у розподілі функцій працівників, що дозволяє формувати крос-функціональні віртуальні команди.	Відсутність мотиваційної системи, орієнтованої на дистанційний формат роботи.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження віртуального командного менеджменту – дає змогу залучити таланти незалежно від географії.	Вірогідність зниження командної взаємодії через відсутність фізичної присутності.
Оптимізація витрат на офісні приміщення та підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку.	Ризик втрати корпоративної культури та зниження мотивації при тривалій роботі онлайн.
Впровадження хмарних сервісів (Trello, Slack, Asana, Zoom) для ефективної комунікації у віртуальних командах.	Потреба в кібербезпеці та захисті персональних даних при онлайн-роботі.
Побудова сучасної системи адаптації та розвитку персоналу через онлайн-курси, менторські програми.	Опір персоналу до змін та нових форматів співпраці, особливо серед працівників традиційного формату.

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, слабкі сторони вказують на низький рівень цифрової зрілості компанії, що проявляється у відсутності необхідної інфраструктури для онлайн-комунікації, слабкому внутрішньому інформаційному обміні, а також нестачі досвіду в управлінні віртуальними командами. Це вимагає інвестицій у цифрову трансформацію та навчання персоналу.

Впровадження віртуального командного менеджменту відкриває значні можливості для компанії: розширення кадрового потенціалу через залучення спеціалістів із різних регіонів, підвищення гнучкості та продуктивності, зменшення адміністративних витрат, а також модернізація HR-функцій через впровадження хмарних сервісів та онлайн-інструментів [12].

У той же час, слід враховувати загрози, пов'язані із віртуальним форматом: йдеться про можливу втрату командної згуртованості, падіння мотивації персоналу, ризики кібербезпеки та опір працівників до змін. Без належної підтримки з боку керівництва та проактивної політики зміни корпоративної культури такі виклики можуть нівелювати позитивний ефект від цифрової трансформації.

Отже, впровадження віртуального командного менеджменту доцільно розглядати як стратегічний крок, що дозволить ТОВ «СІЛЬПО ФУД» адаптуватися до сучасних ринкових умов, покращити управління персоналом і підвищити конкурентоспроможність. Проте успішна реалізація цієї стратегії можлива лише за умови цілісного підходу, який включатиме модернізацію технологічної бази, розвиток цифрових компетентностей працівників, адаптацію HR-процесів до віртуального середовища та створення нової системи мотивації.

3.2. Розробка програми мотивації та утримання персоналу в умовах війни

Сучасний ринок праці дедалі більше трансформується у ринок кандидатів, де фахівець має можливість обирати серед кількох пропозицій, а випробувальний період функціонує як для працівника, так і для роботодавця. Водночас помітною проблемою є нерівномірність уваги до працівників, коли новачкам приділяється значна увага і ресурси для адаптації, тоді як інші співробітники залишаються поза фокусом. Однією з основних причин зміни роботи є відсутність регулярного перегляду заробітної плати, що не відповідає

ринковим умовам, а також нестача внутрішніх навчальних програм і зрозумілої системи кар'єрного росту, що негативно впливає на мотивацію та утримання персоналу [3].

Важливою помилкою у сучасних системах управління персоналом є відсутність своєчасного оновлення матеріальної та нематеріальної мотивації. Запобігання звільненням шляхом своєчасного коригування зарплат і стимулів є більш вигідним, ніж пошук і навчання нових працівників, що пов'язано з високими витратами.

У відповідь на виклики війни кадровий ринок зазнав суттєвих змін: збільшилася кількість компаній, які готові працевлаштовувати молодих фахівців, випускників та працівників з мінімальним досвідом, а також зростає потреба в урахуванні особливостей різних поколінь працівників, що накладає додаткові вимоги до процесів онбордингу та утримання персоналу [3].

У контексті воєнного часу організації змушені адаптувати свої стратегії рекрутингу та мотивації, зокрема переходити до онлайн-формату співбесід, гнучко коригувати вимоги до вакансій, враховуючи реальний стан ринку праці та його потреби. Особлива увага приділяється позиціям у технічних, бухгалтерських, управлінських сферах і вакансіям з високими вимогами до володіння англійською мовою.

Важливим інструментом підвищення ефективності праці в умовах нестабільності та віддаленої роботи є тайм-менеджмент, який допомагає запобігати професійному вигоранню та підтримувати баланс між роботою і відпочинком. Врахування цих факторів у стратегіях управління персоналом дозволяє компаніям зберігати продуктивність і конкурентоспроможність у складних зовнішніх умовах[18].

Стимулювання персоналу в умовах воєнного конфлікту є надзвичайно складним завданням через постійний стрес і тривожність, які переживають працівники. Втім, існують певні методологічні підходи, що сприяють підтриманню мотивації та ефективності роботи навіть у складних воєнних обставинах.

Одним із ключових аспектів є гарантування безпеки працівників, що передбачає захист від бойових дій, надання медичної допомоги та психологічної підтримки постраждалим.

Також важливо забезпечити базові ресурси для підтримки здоров'я і добробуту персоналу, зокрема воду, харчування та медикаменти.

Не менш значущим є створення умов для професійного розвитку.

Хоча воєнні обмеження можуть ускладнювати доступ до навчання, необхідно забезпечити працівникам ресурси, що допомагають зберігати і вдосконалювати їхні компетенції. Крім того, моральна підтримка у вигляді тренінгів із психології, організації груп підтримки та консультацій із фахівцями є важливим інструментом подолання стресових станів, викликаних війною.

Особливий інтерес викликає досвід Ізраїлю, де умови постійної військової загрози зумовлюють унікальні підходи до мотивації персоналу. Ізраїльські підприємства широко впроваджують комплексні програми фізичного захисту, забезпечуючи моніторинг безпеки та інформаційну підтримку працівників і їхніх сімей. Соціальні ініціативи включають широкий спектр допомоги та страхування.

Також поширена практика дистанційної роботи, що підвищує безпеку і знижує стрес, пов'язаний з добиранням до місця праці. Додатково працівникам пропонуються освітні програми та тренінги для підвищення кваліфікації, що сприяє збереженню мотивації та професійного зростання [13, с. 10]. Велике значення в ізраїльських компаніях має формування позитивної корпоративної культури, яка підтримує працівників і сприяє лояльності, що, у свою чергу, пом'якшує негативний вплив стресу війни на робочі процеси.

Отже, жодні стимулювальні заходи не будуть ефективними без першочергового забезпечення безпеки працівників. Залежно від географічного розташування, сфери діяльності, умов праці та ресурсів підприємства це може означати [13]:

- релокацію бізнесу з активних зон бойових дій; надання працівникам і їхнім сім'ям практичної та фінансової підтримки для переїзду;

- організацію роботи у більш безпечних приміщеннях із наявністю укриттів;
- розробку чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог;
- запровадження графіків віддаленої роботи за можливості.

Таблиця 3.2 - Ключові аспекти стимулювання персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах воєнного стану

Категорія	Зміст / Заходи	Примітки / Приклади
Забезпечення безпеки	- Захист від бойових дій - Медична допомога і підтримка постраждалих - Надання базових ресурсів: вода, харчування, медикаменти	- Релокація бізнесу з активних зон - Безпечні приміщення з укриттями - Алгоритми дій під час тривог
Психологічна підтримка	- Тренінги з психології та духовності - Організація груп підтримки - Консультації з фахівцями - Психотерапевтичні сесії для працівників	- Врахування індивідуальних реакцій на стрес - Подолання професійного вигорання та конфліктів
Професійний розвиток	- Забезпечення доступу до навчальних ресурсів і тренінгів - Підтримка збереження та підвищення компетенцій	- Обмеження через воєнні умови
Мотиваційні заходи (традиційні)	- Оплата харчування - Корпоративні знижки - Відшкодування проїзду - Організація корпоративного навчання	- Підтримка базового рівня добробуту
Інноваційні підходи до мотивації	- Впровадження нестандартних стимулів - Формування позитивної корпоративної культури - Соціальні програми підтримки працівників і їх сімей - Розробка інноваційних систем управління мотивацією	- дистанційна робота, моніторинг безпеки, інформаційна, підвищення лояльності
Особливості мотивації в умовах війни	- Пріоритет стабільності над кар'єрним зростанням і бонусами - Забезпечення фізичного та психологічного комфорту як основа мотивації	- Відсутність толерантності до ігнорування безпеки і добробуту працівників
Рекомендації для керівників	- Трансформація системи управління в умовах кризи - Розробка дієвих мотиваційних алгоритмів - Зменшення негативного впливу емоційного стресу	- Комплексний підхід до стимулювання продуктивності і зниження організаційного стресу
Загальний висновок	Постійне вдосконалення мотиваційних практик із урахуванням стратегічних цілей і конкурентних переваг в умовах воєнних дій та невизначеності	Активізація потенціалу як окремих працівників, так і колективу загалом

Джерело: розроблено автором

Важливо також звертати увагу на психологічний комфорт персоналу, адже, окрім безпосередніх наслідків війни, існують проблеми професійного вигорання, внутрішніх конфліктів і поганої комунікації.

Враховуючи індивідуальність кожного співробітника і різну реакцію на стрес, доцільно організовувати психотерапевтичні сесії для підтримки емоційного стану.

В умовах воєнного стану питання кар'єрного зростання, корпоративного навчання або додаткових бонусів часто відходять на другий план, поступаючись місцем гарантіям стабільності. Проте, якщо до війни на підприємстві існувала система різноманітних стимулів, варто зберегти їх бодай частково.

Підсумовуючи, у воєнний період першочерговими стають базові людські потреби – відчуття безпеки, фізичний і психологічний комфорт. Якщо раніше деякі роботодавці могли ігнорувати ці аспекти, то сьогодні українські працівники не сприймають недбале ставлення до власної безпеки та добробуту.

Впровадження інноваційних та нестандартних підходів до мотивації персоналу сприятиме не лише залученню кваліфікованих фахівців, а й підвищенню лояльності наявних працівників. Наприклад, ініціатива ТОВ «СІЛЬПО ФУД» з навчання водійок вантажівок у рамках міжнародної програми OnTrack демонструє системний підхід до рескілінгу персоналу, який поєднує теоретичну та практичну підготовку під керівництвом фахівців, що сприяє не лише задоволенню потреб бізнесу, але й розширенню професійних можливостей жінок у традиційно чоловічих сферах[9].

Цей тренд свідчить про ширші соціально-економічні зміни на ринку праці, де гендерні бар'єри поступово розмиваються, а жінки все активніше інтегруються у різні технічні та виробничі професії. Залучення жінок до роботи в логістиці, виробництві, будівництві та інших галузях свідчить про зміну стереотипів та розвиток інклюзивних підходів у кадровій політиці сучасних підприємств. Така трансформація сприяє не лише підвищенню ефективності

бізнесу, але й формує більш різноманітне та збалансоване професійне середовище.

Для подальшого розвитку мотиваційної системи рекомендується формувати сучасну корпоративну культуру та позитивний імідж підприємства, розробляти соціальні програми підтримки працівників і їхніх сімей, створювати ефективні стимули для підвищення продуктивності, а також впроваджувати інноваційні методи управління мотивацією [26, с. 48].

Працевлаштування ветеранів та осіб з обмеженими можливостями, які постраждали від наслідків війни, є одним із ключових напрямів соціальної політики сучасних підприємств та державних установ. Урахування специфічних потреб цієї категорії працівників сприяє не лише їхній соціальній інтеграції, а й підвищенню загальної ефективності роботи організацій.

В умовах післявоєнної відбудови та соціальної адаптації необхідно впроваджувати комплексні заходи, що враховують фізичні, психологічні та професійні особливості цих осіб. Це дозволяє створити безпечне і підтримуюче середовище, що сприяє їхньому професійному зростанню і стабільності на робочому місці.

У табл. 3.3 наведено основні заходи, які можуть бути впроваджені для забезпечення комфортних умов праці, підтримки та мотивації ветеранів і осіб з обмеженими можливостями.

Такий підхід є важливою складовою корпоративної відповідальності та сприяє формуванню інклюзивної культури в колективах, що позитивно впливає на загальний моральний клімат і продуктивність праці.

Поєднання фізичного пристосування робочих місць, психологічної підтримки та гнучких умов праці може забезпечити ефективну інтеграцію цих категорій працівників у трудові колективи. Важливо враховувати не лише поточні потреби, а й перспективи професійного розвитку, що забезпечує підвищення кваліфікації і адаптацію до змін у робочому середовищі. Соціальні гарантії та створення підтримуючого корпоративного клімату є

фундаментальними факторами для збереження мотивації та лояльності співробітників.

Таблиця 3.3 - Умови працевлаштування ветеранів та осіб з обмеженими можливостями

Заходи	Характеристика
Спеціалізовані програми адаптації	Розробка індивідуальних планів підтримки, включаючи навчання, психологічну допомогу та супровід при адаптації на робочому місці.
Гнучкі умови праці	Запровадження дистанційної або гібридної роботи, скороченого робочого дня, а також можливість часткової зайнятості з урахуванням стану здоров'я.
Фізична доступність робочих місць	Облаштування робочих просторів з урахуванням потреб осіб з обмеженими можливостями (пандуси, спеціальне обладнання, адаптовані санвузли).
Психологічна підтримка та реабілітація	Організація регулярних консультацій психологів, груп підтримки, програм реабілітації для подолання посттравматичних станів.
Підвищення кваліфікації та перенавчання	Забезпечення доступу до навчальних курсів, тренінгів та програм професійного розвитку з урахуванням індивідуальних можливостей.
Соціальні гарантії та підтримка	Надання додаткових соціальних пільг, страхування, медичного забезпечення та підтримки сімей ветеранів і осіб з інвалідністю.
Інтеграція в колектив	Формування інклюзивної корпоративної культури, сприяння командній роботі та активному залученню до соціального життя підприємства.
Моніторинг і оцінка ефективності	Регулярний аналіз ефективності впроваджених заходів, збір зворотного зв'язку від працівників для коригування програм підтримки.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, системне впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню якості життя ветеранів та осіб з обмеженими можливостями, а й підвищенню загальної продуктивності підприємств. Особливу роль відіграє регулярний моніторинг ефективності цих заходів, який дозволяє оперативно коригувати політику адаптації і підтримки. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує сталий розвиток організацій, зміцнює їхню соціальну відповідальність і сприяє формуванню більш інклюзивного і толерантного суспільства.

Хоча воєнний стан істотно ускладнив умови функціонування бізнесу, частина підприємств уже адаптувалася до нових викликів і продовжує діяльність. У цьому контексті керівникам слід не лише зосередитися на фінансових питаннях, а й трансформувати наявні системи управління, розробляючи дієві мотиваційні алгоритми.

Оскільки у кризових ситуаціях психоемоційний стан працівників є особливо вразливим, мотиваційні інструменти мають бути спрямовані, перш за все, на зниження негативного емоційного навантаження, тривожності та стресу, що впливають на продуктивність.

При цьому не слід ігнорувати традиційні заходи мотивації – компенсації харчування, корпоративні знижки, відшкодування проїзду, організацію навчання.

У комплексі нові та звичні методи стимулювання мають сприяти підвищенню продуктивності, зниженню організаційного стресу, покращенню корпоративної репутації, зміцненню довіри до керівництва та підвищенню згуртованості колективу [12, с. 34].

Отже, для підвищення ефективності роботи підприємств в умовах сучасних викликів необхідно постійно вдосконалювати мотиваційні практики з урахуванням стратегічних цілей та посилення конкурентних переваг. У період невизначеності й воєнних дій особливої ваги набуває мотивування персоналу, яке активує потенціал як окремих працівників, так і колективу загалом.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом є комплексним процесом, що охоплює планування, залучення, розвиток, мотивацію та координацію працівників задля забезпечення ефективної діяльності організації. Відмінність сучасного HR-менеджменту полягає у стратегічному підході, який розглядає працівників не лише як ресурс, а як найцінніший актив компанії, враховуючи їхні індивідуальні потреби та потенціал. Такий підхід дозволяє гармонізувати інтереси персоналу і організації, підвищуючи продуктивність і сприяючи стабільному розвитку підприємства в умовах глобалізаційних та технологічних викликів.

2. Управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, оскільки забезпечує оптимальне використання кадрового потенціалу через комплексний підхід до підбору, розвитку, мотивації та підтримки працівників. Впровадження сучасних стратегій управління персоналом дозволяє організаціям створювати сприятливе робоче середовище, підвищувати продуктивність праці, утримувати талановитих фахівців і адаптуватися до змін ринку, що в результаті сприяє досягненню їхніх стратегічних цілей та зміцненню конкурентоспроможності.

3. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є важливим нормативним актом, який встановлює адаптивні механізми регулювання трудових відносин у надзвичайних умовах війни, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавців та працівників. Він дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики воєнного часу, зокрема шляхом запровадження гнучких режимів роботи, дистанційної зайнятості, простоїв та особливих умов звільнення, водночас гарантуючи збереження основних трудових прав, таких як збереження робочих місць, виплата заробітної плати, врахування мобілізованих і добровольців територіальної оборони.

4. ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є однією з найбільших торговельних мереж України, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, демонструючи зростання торговельної площі з 339,8 тис. м² у 2017 році до 446 тис. м² у 2023 році, а також збільшення кількості магазинів з 235 до 316 за той же період. Незважаючи на тимчасове скорочення у 2022 році, компанія відновила свої позиції, що підтверджується ростом доходу з 70 млрд грн у 2022 році до 84,7 млрд грн у 2023 році, а торговий оборот за цей час виріс з 62,4 млрд грн до 79,7 млрд грн. Показники ліквідності свідчать про певні складнощі з покриттям короткострокових зобов'язань (коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,4 у 2022 році і дещо підвищився до 0,44 у 2023 році), але спостерігається покращення у 2023 році.

5. Керівництво ТОВ «СІЛЬПО ФУД» застосовує демократичний стиль управління з елементами авторитаризму. Організаційна структура компанії поєднує дивізіональний тип із локальними підрозділами по всій Україні та лінійно-функціональну модель на рівні окремих супермаркетів, що дає змогу оперативно реагувати на потреби ринку, хоча іноді створює дублювання функцій і ускладнює комунікацію.

6. Оцінка роботодавця ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за відгуками працівників свідчить про низку суттєвих проблем, що знижують загальний рівень задоволеності роботою та ефективність персоналу: незадовільні умови праці, слабка підтримка з боку керівництва, низький рівень соціального забезпечення і відсутність чітких перспектив кар'єрного росту створюють несприятливий клімат, який підсилюється недостатньою згуртованістю колективу та слабкими внутрішньокорпоративними комунікаціями. Враховуючи це, для підвищення мотивації і стабільності кадрів компанії необхідно впровадити системні управлінські зміни, спрямовані на розвиток корпоративної культури, покращення стилю керівництва, мотиваційних механізмів і організаційної структури.

7. Пандемія COVID-19 та війна в Україні стали потужним імпульсом для переходу на дистанційну зайнятість, що зумовило необхідність впровадження нових управлінських підходів, орієнтованих на цифрову гнучкість і

результативність в умовах віртуального середовища. Віддалена робота, яка вже стала сталим форматом професійної діяльності, відкриває широкі можливості для підвищення продуктивності та залучення глобальних талантів, проте водночас вимагає розвитку цифрової інфраструктури, адаптації корпоративної культури і нових моделей лідерства, здатних підтримувати мотивацію та довіру в умовах географічної децентралізації. На прикладі ТОВ «СІЛЬПО ФУД» видно, що успішне впровадження віртуального командного менеджменту потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні сильні сторони, так і виклики у вигляді цифрової незрілості, опору змінам та ризиків кібербезпеки, що дозволить компанії адаптуватися до цифрової економіки та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

8. Значним викликом для сучасних підприємств є недостатній рівень мотивації, зокрема через нерегулярний перегляд зарплат, брак внутрішніх навчальних програм і відсутність прозорої системи кар'єрного зростання, що негативно позначається на утриманні персоналу. В умовах воєнного конфлікту пріоритети зміщуються на забезпечення безпеки та стабільності, а також на психологічну підтримку працівників, що є основою ефективної мотивації та збереження продуктивності.

Враховуючи ці особливості, підприємствам варто системно впроваджувати комплексні підходи до управління персоналом, які поєднують базові умови безпеки, підтримку психологічного стану та можливості для професійного розвитку навіть у складних обставинах. Інноваційні рішення, зокрема дистанційна робота, гнучкі умови праці та розвиток корпоративної культури, здатні підвищити лояльність і залученість працівників. Важливо також інтегрувати в робочі колективи ветеранів і осіб з обмеженими можливостями, забезпечуючи їм адаптацію, соціальну підтримку та інклюзивне середовище. Загалом, мотиваційні практики мають постійно вдосконалюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства і викликів зовнішнього середовища, що сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню більш стабільного і соціально відповідального бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с
2. Відгуки про роботу на ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Чорний список роботодавців. URL: <https://neorabote.net/feedback/list/company/1207>
3. Гайда С. Адаптація та утримання персоналу в умовах війни. *Поради рекрутераSmartSolutions*. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/adaptaciya-ta-utrimannya-personalu-v-umovah-vijni>
4. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
5. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінковіаспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023. 8(1). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>
6. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2021 р.. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
7. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2022 р.. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
8. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2023 р. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf>
9. Карпенко Д. Нестандартні методи залучення персоналу в компанію. Електронне видання «ПРО ПЕРСОНАЛ». URL: <https://fillin.ua/stati/nestandardni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/>
10. Конституція України: закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.
11. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1559>
12. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією

персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32

13. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10.

14. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №25. С. 137-138.

15. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.

16. Лук'яновець Н. М., Олійник А. С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених*. Київ. 2021. С. 197-198

17. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023. 8(1). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>

18. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-326>

19. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127–133.

20. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL: <https://silpo.ua>

21. Пономаренко, І.В. Управління процесом підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 240-246.

22. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>

23. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон

України від 15.03.2022 р. No 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20.2>.

24. Про правовий режим воєнного стану Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VII.I URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2136-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text).

25. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103–107.

26. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48.

27. Руссиян О. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу в умовах цифровізації економіки, 2020 р.

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

29. Шабатура, Т. С., Замлинська, О. В., Осик, С. В., Селезньова, Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023, (3), 71–79. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf

30. Шацька, З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, (10), 100–105. Retrieved from <http://surl.li/hyzeq>

31. Amri, A. (2024). Trends in human resource management and organizational behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>

32. Byrne J. How to lead an effective virtual team TEAM SWOT analysis. Case48. URL: <https://www.case48.com/swot-case/28800-HOW-TO-LEAD-AN-EFFECTIVE-VIRTUAL-TEAM>.

33. Darman Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric

analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 329–338. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373>

34. FunctionsofHumanResourceManagement. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management>

35. Mahdy F. M. Virtual Teams and Its Impact on The Competitive Advantage of Companies: An analytical study on the research and development department of some international companies. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*. 2020. Vol. 3(9). pp. 31-39

36. Martincevic, I. The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International journal for quality research*, 2022. 16, 2, 541-558. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.02-13>.

37. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf

38. Personnel Management v/s Human Resource Management. URL: <https://www.businessstopia.net/humanresource/personnel-management-vs-human-resource-management>

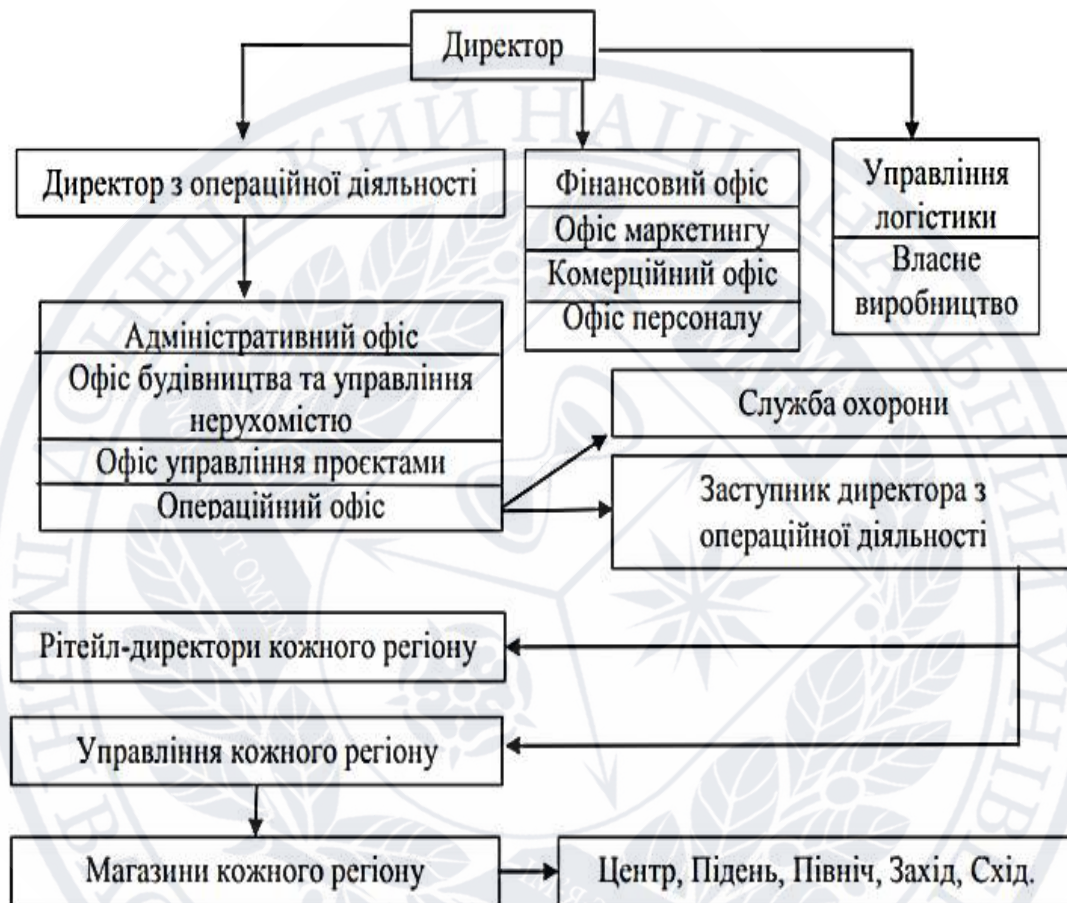
39. Shaik F. F., Makhecha U. P. Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian journal of information systems*. 2019. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>

40. Youssef M. F., Eid A. F., Khodeir L. M. Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14, Iss. 7. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД»



Джерело: [20]

Мотивація та стимулювання в системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

ПЕРЕВЕРШНИК КВАРТАЛУ

На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани

WELCOME НОВАЧКІВ

В перший робочий день кожний новачок отримує надихаючий лист, співробітники офісів набір корисних речей. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також фанові наліпки для гаджетів.

ПРИВІТАННЯ З ДНЕМ НАРОДЖЕННЯ

Усі працівники в день свого народження отримують привітання від компанії (e-mail або смс у месенджері)

ДЕНЬ НАРОДЖЕННЯ МАГАЗИНУ

Урочисте привітання працівників магазинів з днем народження магазину (святкуються 1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років)

МОТИВАЦІЯ НАСТАВНИКІВ

Підтримка та заохочення наставників в магазинах, які навчили хоча б одного працівника за останні пів року

ПРОГРАМА «ЛІДЕР»

Змагання між супермаркетами за основними показниками роботи.

StudMovieSilpo

Конкурс відеоробіт для студентів, які працюють у «Сільпо»



Сільпо

* Дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [20]

1 260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для **16 184** співробітників з **45** тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект — стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку»

30 вебінарів для **7 192** співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту "Сільпо"», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»

З 274 мінітренінги від керуючих та їхніх заступників для **31 860** співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоров'я» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями)



Застосування соціальних пільг у системі управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ПІЛЬГИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ

Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування.

СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

Усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців.

СПОРТЗАЛ ТА МОВНІ КУРСИ

Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.



Сільпо

* Дані ТОВ «Сільпо-Фуд»

Переваги впровадження віртуальної команди

Пізнаваність бренду	• Сприяє залученню нових клієнтів, особливо в суміжних галузях.
Якість продуктів/послуг	• Підвищує лояльність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.
Регулювання та стейкхолдери	• Важливе розуміння нормативного середовища й побудова довіри.
Різноманітне портфоліо	• Забезпечує диверсифікацію доходів і ширше охоплення ринку.
Фінансова стійкість	• Дозволяє інвестувати у цифровізацію та віддалені команди.
Перевага першого гравця	• Забезпечує ранній вихід на нові ринки та сегменти.
Успішний вихід на ринки	• Досвід масштабування продуктів сприяє ефективному впровадженню змін.
Географічна присутність	• Дає змогу ефективно організовувати роботу команд у різних регіонах.
Інтернет-присутність	• Посилює взаємодію з клієнтами через соцмережі та цифрові платформи.
Доступ до постачальників	• Знижує витрати та підвищує гнучкість у ланцюжку постачання.
Місцезнаходження	• Оптимізує доступність і покращує імідж бренду.
ІТ-інфраструктура	• Підвищує ефективність роботи та гнучкість у переході на віддалений формат.
Людський капітал	• Компетентна команда є рушієм інновацій та адаптації
Різноманіття робочих місць	• Дозволяє охопити міжнародні ринки, забезпечуючи культурну гнучкість.
Інтеграція (горизонтальна/вертикальна)	• Підвищує контроль над процесами та прискорює постачання.
Інтелектуальна власність	• Робить продукти унікальними та захищеними від копіювання.