

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління кадровою політикою підприємства в умовах
воєнного стану»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-11

АХМЕД Мар'яна Анісівна

_____ (підпис)

Керівник професор кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., проф. СМОЛЯР Любов Гаврилівна

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики

к.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка _____ (підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
АХМЕД Мар'яні Анісівні**

1. Тема роботи: «Управління кадровою політикою підприємства в умовах воєнного стану»

керівник роботи **к.е.н, проф. СМОЛЯР Любов Гаврилівна**

затверджені наказом по університету від «**26**» травня **2025р. № 1747-с**

2. Термін подання студенткою роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, веб-сайти, відкриті джерела інформації, фінансова звітність підприємства 2021-2024 рр. (з відкритих джерел), законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Хербіон Україна», звіти про стан кадрової роботи підприємства ТОВ «Хербіон Україна».

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємства;
- визначити особливості формування та реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану;

б) аналітична частина:

- надати загальну організаційну характеристику підприємства, провести аналіз його фінансово-економічної діяльності та бізнес-середовища;
- провести діагностику системи управління кадровою політикою на підприємстві, визначити ефективність кадрових процесів;
- виявити основні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство у реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з підвищення ефективності кадрової політики та управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану і нестабільного середовища,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Хербіон Україна».
2. Аналіз ринкового середовища підприємства за період 2021-2024 рр.
3. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2021-2024 рр.
4. Організаційна структура підприємства ТОВ «Хербіон Україна».
5. Структура персоналу підприємства ТОВ «Хербіон Україна» за період 2021-2024 рр.
6. Показники руху персоналу ТОВ «Хербіон Україна» за період 2021-2024 рр.
7. Результати опитувань співробітників підприємства ТОВ «Хербіон Україна», 2025 рік.
8. Вплив реалізації запропонованих заходів на показники підприємства ТОВ «Хербіон Україна».

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо управління кадровою політикою на підприємстві.	19.10.2024 – 30.11.2024	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад дослідження реалізації кадрової політики на підприємстві в нестабільних умовах, зокрема в умовах воєнного стану.	01.12.2024 – 20.12.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства.	05.01.2025 – 30.01.2025	
4.	Опис загальної характеристики підприємства та аналіз його бізнес-середовища.	01.02.2025 – 28.02.2025	
5.	Аналіз організаційної та фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Хербіон Україна».	01.03.2025 – 31.03.2025	
6.	Діагностика ефективності наявної системи управління та реалізації кадрової політики на підприємстві ТОВ «Хербіон Україна».	01.04.2025 – 20.04.2025	
7.	Розроблення проекту з підвищення ефективності кадрової політики та управління персоналом підприємства ТОВ «Хербіон Україна» в умовах воєнного стану.	30.04.2025 – 15.05.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту.	15.05.2025 – 20.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.	25.05.2025 – 01.06.2025	

Студентка _____ Мар'яна АХМЕД

Керівник дипломної роботи _____ Любов СМОЛЯР

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Управління кадровою політикою підприємства в умовах воєнного стану» містить 105 сторінок, 18 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Метою роботи є виявлення основних проблем та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на ТОВ «Хербіон Україна» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дипломної роботи є процес управління кадровою політикою на підприємстві в умовах воєнного стану.

Предметом дипломної роботи виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі використано аналіз наукової літератури для формування теоретичної бази; SWOT-аналіз для виявлення ключових слабких та сильних сторін управління кадровою політикою; STEPL-аналіз для оцінки ринкового середовища; причинно-наслідковий аналіз; порівняльний аналіз; методи індукції і прогнозування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, а також внутрішні дані підприємства.

У результаті дослідження було розроблено рекомендації щодо удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві та обґрунтована економічна доцільність їх впровадження. Одержані результати підтверджують перспективність проєкту та можливість його ефективного застосування в умовах воєнного стану.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи та надані рекомендації можуть бути використані задля поліпшення реалізації кадрової політики на обраному підприємстві, що сприятиме поліпшенню кадрового забезпечення та ефективності праці, забезпеченню необхідного рівня адаптації та стабільності на підприємстві, і дозволить йому зберегти свою продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, кадрова стратегія, воєнний стан, управління персоналом, дистанційна робота, гнучкі умови праці.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on «Management of an enterprise's HR policy under martial law» contains 105 pages, 18 tables, 8 figures, the list of links contains 36 items.

The purpose of the thesis is to identify the main problems and develop recommendations for improving the management of human resources policy at Herbion Ukraine LLC under martial law.

The object of the thesis is the process of managing personnel policy at an enterprise under martial law.

The subject of the thesis is a set of theoretical, methodological and applied aspects of improving the management of personnel policy at an enterprise under martial law.

Research methods. This study uses the analysis of scientific literature to form a theoretical basis; SWOT analysis to identify key weaknesses and strengths of HR policy management; STEPL analysis to assess the market environment; cause and effect analysis; comparative analysis; methods of induction and forecasting. To obtain analytical information, statistical reporting data and internal company data were used.

Study results. The study developed recommendations for improving the management of HR policy at the enterprise and substantiated the economic feasibility of their implementation. The obtained results confirm the prospects of the project and the possibility of its effective application under martial law.

Recommended use of the study results. The results of this thesis and the recommendations provided can be used to improve the implementation of the HR policy at the selected enterprise, which will contribute to the improvement of staffing and labour efficiency, ensure the necessary level of adaptation and stability at the enterprise, and allow it to maintain its productivity and competitiveness in the market.

Keywords: *personnel, personnel policy, personnel strategy, martial law, personnel management, remote work, flexible work arrangements.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	12
1.1 Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємства	12
1.2 Особливості формування та реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану	26
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХЕРБІОН УКРАЇНА» ТА ПРОБЛЕМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	41
2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства...41	
2.2 Діагностика системи управління кадровою політикою на підприємстві ..67	
2.3 Виявлення основних проблем у реалізації кадрової політики ТОВ «Хербіон» в умовах воєнного стану	77
Висновки до другого розділу	84
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ХЕРБІОН УКРАЇНА" В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	86
3.1 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства	86
3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	91
Висновки до третього розділу.....	96
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Кадрова політика – фундамент управління підприємством, визначальний стратегічний та тактичний напрямок роботи з персоналом, що формує підґрунтя для ефективної діяльності організації, гарантуючи її стабільність та прогрес. У сучасних умовах, особливо в умовах війни, результативне управління кадрами стає надзвичайно важливим, адже воно прямо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змінних обставин та продовжувати функціонування в екстремальних умовах.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з численними викликами, зокрема нестабільністю на ринку праці, потребою коригувати кадрові процеси відповідно до нових реалій, змінами у мотивації працівників та іншими труднощами. Це зобов'язує організації не лише швидко реагувати на зовнішні зміни, а й переглядати підходи до формування та реалізації кадрової політики, що гарантує раціональне використання трудових ресурсів в умовах кризи.

Актуальність теми зумовлена нагальною потребою пристосування кадрової політики підприємств до умов воєнного стану, які набули надзвичайної ваги в сьогоденні. Воєнний стан в Україні вплинув на всі життєві аспекти, включаючи економічну діяльність підприємств, що спричинило зміни на ринку, труднощі у роботі з працівниками та необхідність швидко реагувати на нові виклики.

Підприємства змушені переглядати та вносити корективи до своєї кадрової політики, зважаючи на обмеження, зумовлені умовами воєнного стану. Отож, актуальність дослідження полягає в необхідності вивчення особливостей кадрових процесів в умовах кризових ситуацій, пошуку ефективних методів управління персоналом, що враховують нові реалії.

Більше того, дослідження дозволяє виявити основні проблеми, що виникають під час реалізації кадрової політики за таких умов, та запропонувати рекомендації щодо їх вирішення.

Зважаючи на те, що стабільність та ефективність роботи підприємства безпосередньо залежать від грамотно організованої кадрової політики, це питання має велике значення для підтримки та розвитку будь-якої організації, особливо в умовах воєнного стану. Таким чином, проведене дослідження є цінним не лише для теоретичного обґрунтування кадрового управління, але й для практичного впровадження результатів на підприємствах, що сприятиме їх стабільності та стійкості в умовах нестабільного середовища.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування, виявлення основних проблем у реалізації кадрової політики та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою на ТОВ «Хербіон Україна» в умовах воєнного стану.

Сформульована мета обумовлює постановку наступних *завдань*:

- провести теоретичний аналіз сутності, цілей та значення кадрової політики в системі управління підприємства;
- визначити особливості формування та реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану;
- проаналізувати організаційний стан та фінансово-економічну діяльність підприємства;
- провести діагностику системи управління кадровою політикою на підприємстві, визначити ефективність кадрових процесів;
- виявити основні проблеми та виклики, з якими стикається ТОВ «Хербіон Україна» у реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану;

– розробити заходи та підготувати рекомендації для ТОВ «Хербіон Україна» щодо підвищення ефективності кадрової політики та управління персоналом в умовах воєнного стану і нестабільного середовища;

– обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою на підприємстві, що функціонує в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі ТОВ «Хербіон Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві в умовах воєнного стану, а також проблеми та особливості управління персоналом в цих умовах.

Базою дослідження є ТОВ «Хербіон Україна» — українське підприємство, яке займається виробництвом та продажем фармацевтичних продуктів і товарів медичного призначення. Підприємство активно працює в умовах воєнного стану, що ставить перед ним нові виклики в управлінні персоналом та реалізації кадрової політики.

Теоретична основа дослідження ґрунтується на сучасних концепціях управління персоналом, що враховують адаптивність, гнучкість та інноваційність у кризових умовах. У центрі уваги — теорії стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема моделі ефективної кадрової політики, що поєднують мотиваційні підходи, розвиток компетенцій та соціальну підтримку персоналу. Особливу роль у дослідженні відіграють праці з антикризового менеджменту, які розглядають поведінкові аспекти управління в умовах нестабільності, а також наукові підходи до організаційної адаптації в періоди зовнішніх загроз, зокрема воєнного стану. Дослідження

спирається на принципи безперервного навчання, інноваційного мислення в управлінні персоналом і корпоративної соціальної відповідальності як ключового елементу підтримки працівників.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, аналіз і синтез застосовувалися для вивчення наукової літератури з питань управління персоналом та адаптації підприємств у кризових умовах. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити різні підходи до кадрової політики в умовах стабільності та воєнного стану.

Метод експертного оцінювання використовувався для формування рекомендацій з урахуванням практики ТОВ «Хербіон Україна», а системний підхід забезпечив комплексне розуміння управлінських процесів на підприємстві. Також було застосовано аналіз внутрішніх документів підприємства, що дозволило виявити сильні й слабкі сторони існуючої кадрової політики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність, цілі та значення кадрової політики в системі управління підприємства

Кадрова стратегія компанії є одним з ключових аспектів її стратегічного управління. Вона не лише окреслює основні напрямки діяльності у сфері управління персоналом, а й формує загальний підхід до організації взаємодії з трудовими ресурсами на всіх етапах їхньої співпраці з підприємством. Ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на стабільність та розвиток компанії в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема, економічної нестабільності, технологічних нововведень та соціальних перетворень. Вона дозволяє підприємству не тільки пристосовуватися до нових викликів, але й використовувати їх як можливості для зростання та вдосконалення внутрішніх процесів.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці. У представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що сьогодні розрізняють такі її типи:

1) Партнерська корпоративна стратегія. Відповідно до даної стратегії, підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого

партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника зумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника. Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Крім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі від набутих умінь. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу. Кадровий резерв формується із задіяного на підприємстві персоналу на основі відповідності заданим критеріям. Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Реалізація цієї стратегії супроводжується прийняттям персоналу, який незалежно від своїх компетенцій здатний реалізувати функції, які регламентовані підприємством. У рамках такої кадрової стратегії підприємство та працівник не мають спільних цілей та цінностей. Окрім того, кожен із них має свої інтереси: підприємство розглядає працівника як робочу силу, а працівник підприємство – як джерело його доходів. Основним напрямом кадрової політики для реалізації такої стратегії є політика оплати праці. Планування персоналу

носить епізодичний характер. Політика набору персоналу характеризується ознаками формальності. Планування кар'єри не відбувається, кадровий резерв не формується, персонал залучається ззовні. Кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на тих підприємствах, де відсутня інноваційна спрямованість розвитку, де значна кількість монотонних рутинних операцій, які не вимагають креативності та творчих здібностей працівника.

3) Кадрова стратегія спільності цінностей. В основі цієї кадрової стратегії лежить спільність цілей та цінностей підприємства та працівника. Кадрова стратегія спрямована на забезпечення самоконтролю над професійною діяльністю. Політика заохочення побудована на залежності винагороди від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що зумовлює активність самомотивації працівника в досягненні високих результатів діяльності підприємства. Відбір персоналу здійснюється на основі особистих компетенцій працівника, його ціннісних орієнтирів, соціально-біологічних якостей. Цій стратегії притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника та підприємства [18].

Незалежно від виду обраної кадрової стратегії підприємства основними задачами, що стоять перед кадровою політикою є:

- своєчасний добір персоналу визначеної кваліфікації та кількості;
- створення належних умов праці передбачених трудовим законодавством;
- правомірне використання персоналу;
- забезпечення ефективної діяльності організації.

Кадрова політика організації майбутнього повинна будуватися на засадах повної довіри до працівника та надання йому максимальної свободи; фокус менеджменту має бути зорієнтований не на прибуток, а на задоволення інтересів робітників; результат діяльності підприємства повинен визначатися

ступенем єднання колективу; максимального делегування функцій управління працівникам та розвитку у них мотивації [19].

При впровадженні кадрової політики, вказані вище засади можуть відрізнятися відповідно до типу кадрової політики – пасивної, реактивної, превентивної та активної.

За пасивної кадрової політики працівники кадрової служби організації не мають сформованих планів по роботі з персоналом, а тому реагують на проблеми у процесі їх появи.

Під час впровадження реактивної кадрової політики кадрова служба з'ясовує проблеми з персоналом, що з'явилися, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, застосовує заходи для ліквідації наслідків непорозумінь.

За превентивної кадрової політики кадровий менеджмент орієнтується у своїй діяльності на аргументовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Даний вид політики відрізняється від попередніх наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й розроблених способів впливу на нестандартні ситуації.

Вирішальними напрямками активної кадрової політики є:

- забезпечення гідних умов праці для висококваліфікованого персоналу;
- фахове зростання, а саме створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту;
- впровадження політики прогресивної мотивації відповідно до здібностей та з врахуванням вимог, що ставляться до працівників;
- формування та дотримання правил корпоративної культури;
- впровадження процедури розв'язання трудових конфліктів.

Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Управління організацією при раціональній політиці базується на аргументованих прогнозах розвитку кадрової ситуації та використовує короткострокові, середньострокові та довгострокові плани роботи щодо забезпечення кваліфікованим персоналом. За авантюристичної – управління організацією здійснюється не аргументовано, при цьому можуть бути кадрові проблеми пов'язані з професійним розвитком робітників. Кадрову політику також поділяють на закриту та відкриту. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі добору персоналу, тобто йдеться про залучення працівників з зовні або ж принциповий розвиток власного колективу. Ключова риса відкритої кадрової політики – це можливість використання аутсорсингу персоналу. Закритій кадровій політиці притаманна ситуація кадрового дефіциту. Весь колектив організації сформований переважно з первинного складу. Її головним недоліком є потреба менеджменту штучно генерувати колективу нові ідеї, постійно активізувати мотивацію та своєчасно реагувати на негативні настрої серед співробітників [20].

Сутність кадрової політики полягає в тому, що вона повинна представляти собою цілісну та узгоджену систему, що охоплює різноманітні аспекти взаємодії з працівниками. Це не просто набір процедур та правил, що стосуються найму, мотивації, оцінювання та звільнення співробітників, а й визначення системи соціальних гарантій, можливостей кар'єрного зростання та забезпечення високої продуктивності праці. Кадрова політика включає всі етапи життєвого циклу працівника на підприємстві, починаючи з визначення потреби в персоналі, підбору кандидатів та їх адаптації, а також передбачає заходи щодо розвитку професійних навичок та підтримання здорового морального клімату в колективі.

Одним з найважливіших аспектів кадрової стратегії є її відповідність стратегічним цілям підприємства. Стратегічні пріоритети компанії безпосередньо впливають на вибір кадрових підходів та інструментів, що використовуються у роботі з персоналом. Наприклад, якщо підприємство зосереджене на інноваційному розвитку та технологічних змінах, кадрова політика має сприяти залученню висококваліфікованих фахівців, а також мотивувати їх до постійного професійного вдосконалення. У таких випадках важливими стануть системи навчання, розвиток лідерських якостей та створення умов для творчої діяльності. Крім того, необхідно активно працювати над забезпеченням гнучкості в робочих процесах, підтримкою ініціатив працівників та їх залученням до інноваційних процесів.

Водночас, для підприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, кадрова політика повинна бути орієнтована на створення систем мотивації, які дозволяють утримати ключових працівників та мінімізувати плинність кадрів. Це вимагає розробки ефективних програм винагороди, заохочення за досягнення результатів та стимулювання лояльності працівників через створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури. У такому разі основними аспектами кадрової політики будуть не тільки професійний розвиток персоналу, а й покращення внутрішньої комунікації, оптимізація умов праці та забезпечення соціальних гарантій [21].

Одним із ключових компонентів кадрової політики є процес планування потреб підприємства в персоналі. Це надзвичайно важливий етап, що дозволяє визначити, скільки та яких саме працівників потрібно організації для досягнення її стратегічних цілей. Планування кадрових потреб базується на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як обсяги виробництва, зміни в технологіях, стан ринку праці, а також передбачувані

зміни в законодавстві та соціально-економічному середовищі. Отже, для забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами необхідно враховувати не лише кількість співробітників, а й їхню кваліфікацію, спеціалізацію та досвід. Це дозволяє підтримувати оптимальний баланс між чисельністю персоналу та його професійним рівнем, що вкрай важливо для забезпечення високої продуктивності праці, зменшення витрат на набір кадрів та підвищення якості виконаної роботи.

Ще одним важливим напрямом кадрової політики є питання мотивації працівників. Мотивація є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки ефективність її роботи значною мірою залежить від рівня задоволеності працівників умовами їхньої праці та можливістю реалізувати свій потенціал. Кадрова політика має включати розробку різноманітних стимулів, як фінансових, так і не фінансових, що дозволяють працівникам відчувати свою важливість для компанії. Мотивація може бути фінансовою, наприклад, конкурентна заробітна плата, премії, бонуси та інші матеріальні заохочення, або ж нематеріальною, включаючи можливості для кар'єрного зростання, навчання та професійного розвитку, а також створення сприятливого соціального клімату на робочому місці.

Мотивація також є важливою для зменшення плинності кадрів. Задоволені працівники, які мають перспективи розвитку та кар'єрного зростання, зазвичай більш віддані своїй роботі та залишаються в компанії на тривалий термін. Підприємства, які не надають працівникам належних умов для розвитку, часто стикаються з проблемами високої плинності кадрів, що, своєю чергою, веде до витрат на набір, адаптацію та навчання нових співробітників. Відтак, створення та підтримка ефективної системи мотивації працівників є необхідною умовою для забезпечення стабільності та успіху підприємства в умовах високої конкуренції на ринку праці [22].

У таблиці 1.1 представлено основні аспекти сутності кадрової політики підприємства, які є критично важливими для ефективного управління персоналом. Кожен з цих аспектів відображає ключові елементи, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації та створенню сприятливих умов для розвитку і мотивації працівників. Вони охоплюють різні напрями діяльності, починаючи від підбору та навчання персоналу до забезпечення задоволеності працівників і розвитку організаційної культури. Системний підхід до цих аспектів дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільність у кадрових питаннях, але й сприяти інноваціям і адаптації до змінних умов ринку праці.

Таблиця 1.1 – Основні аспекти сутності кадрової політики підприємства

Аспект кадрової політики	Опис
Мета кадрової політики	Забезпечення ефективного управління персоналом, що відповідає стратегічним цілям підприємства.
Підбір персоналу	Процес вибору кандидатів, відповідно до потреб підприємства, з урахуванням кваліфікації та досвіду.
Мотивація працівників	Створення системи заохочення працівників (зарплата, бонуси, кар'єрне зростання, соціальні гарантії).
Оцінка ефективності праці	Визначення критеріїв для оцінки роботи працівників і коригування їх діяльності.
Планування кадрових потреб	Прогнозування необхідної кількості та кваліфікації працівників для досягнення цілей підприємства.
Підвищення кваліфікації	Створення умов для професійного розвитку працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації.
Задоволеність працівників	Підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, що знижує плинність кадрів.
Адаптація до змін	Гнучкість кадрової політики для реагування на зміни на ринку праці та зовнішніх умовах.
Розвиток організаційної культури	Формування корпоративних цінностей, що забезпечують лояльність працівників і високий рівень взаємодії.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Ця таблиця підсумовує ключові елементи кадрової політики та їх значення для ефективного управління персоналом на підприємстві.

Цілі кадрової політики компанії — важливий інструмент для забезпечення ефективності організації в умовах конкуренції. Вони визначають ключові напрями діяльності в сфері управління персоналом, дозволяючи оптимально використовувати кадрові ресурси та забезпечувати сталий розвиток підприємства. Необхідно враховувати, що кадрова політика не є статичною — вона повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Адже підприємство постійно взаємодіє з численними зовнішніми факторами, включаючи зміни на ринку праці, появу нових технологій, коливання економіки, законодавчі нововведення тощо. Головна мета кадрової політики полягає у створенні такої системи управління трудовими ресурсами, яка сприятиме успішному функціонуванню підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги та здатність пристосовуватися до мінливих ринкових умов.

Однією з основних цілей кадрової політики є забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими працівниками. Для досягнення цієї мети необхідно здійснювати ефективний процес підбору персоналу, враховуючи потреби підприємства та специфіку його діяльності. Залучення відповідних кандидатів, які володіють не лише необхідною кваліфікацією та досвідом, але й високим рівнем мотивації до праці, є запорукою високої ефективності діяльності організації. Кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на набір нових співробітників, але й на утримання наявних, створюючи умови для їх професійного зростання та задоволеності від роботи. Це дає змогу підприємству підтримувати стабільний кадровий склад та зменшувати плинність кадрів, що має особливе значення у висококонкурентних галузях, де часта зміна персоналу може призвести до зниження ефективності.

Крім того, кадрова політика повинна бути направлена на підвищення рівня задоволеності працівників від своєї роботи. Це включає в себе як фінансову складову — своєчасну та конкурентоспроможну оплату праці, так і нематеріальну, яка може виражатися через можливості кар'єрного росту, гнучкий графік роботи, корпоративну культуру та інші соціальні пільги. Система мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, сприяє підвищенню продуктивності праці, заохоченню працівників до досягнення високих результатів та допомагає створити команду, яка працює на спільний результат [24].

Ще одним вагомим завданням кадрової стратегії є розбудова результативної системи навчання та розвитку персоналу. В умовах стрімких змін на ринку праці та інтеграції новітніх технологій, постійне вдосконалення кваліфікації працівників стає ключовим фактором забезпечення підприємства висококласними спеціалістами. Ці спеціалісти здатні оперативно адаптуватися до нових технологічних викликів, трансформацій у виробничих процесах, а також до нових економічних та соціальних умов. Навчання та розвиток персоналу не лише підвищують загальний рівень професійної підготовки співробітників, але й стимулюють їхню мотивацію до роботи. Це дає змогу підприємству утримувати свою конкурентоспроможність, адже воно володіє персоналом, здатним ефективно розв'язувати проблеми та приймати оптимальні рішення в умовах нестабільності ринку.

Ще одним критичним завданням кадрової політики є забезпечення довгострокової стабільності діяльності підприємства шляхом формування лояльності працівників. Це досягається створенням умов для кар'єрного зростання, рівних можливостей для розвитку та справедливої оцінки результатів праці. Головним аспектом у досягненні цієї мети є розробка прозорих і зрозумілих шляхів розвитку для працівників, що дає їм змогу чітко

бачити перспективи професійного зростання. Лояльність співробітників до організації сприяє збільшенню їхньої мотивації та продуктивності. Це, у свою чергу, зменшує вірогідність звільнень та дозволяє підприємству утримувати досвідчених працівників, що позитивно впливає на його ефективність. Лояльний персонал також є одним з ключових ресурсів у конкурентній боротьбі на ринку праці, оскільки постійні кадри краще орієнтуються в особливостях роботи підприємства та швидше пристосовуються до змін.

Кадрова політика також має сприяти створенню ефективних механізмів оцінювання роботи працівників. Оцінка персоналу є важливим інструментом для визначення рівня досягнень працівників, виявлення слабких місць та корегування процесів управління персоналом. Це дає змогу більш точно визначити потреби у додатковому навчанні або перегляді системи мотивації. Для цього необхідно встановити чіткі критерії оцінки діяльності працівників, які повинні враховувати не лише кількісні, але й якісні аспекти роботи. Оцінка повинна бути об'єктивною, справедливою та прозорою для всіх працівників. Завдяки цьому керівництво може коригувати свої стратегії та методи роботи з персоналом, забезпечуючи більш ефективну взаємодію всередині колективу та досягнення поставлених цілей [25].

Таблиця 1.2 містить основні цілі кадрової політики підприємства, які спрямовані на досягнення високих результатів в управлінні персоналом. Кожна з цих цілей забезпечує стабільність та розвиток організації, створюючи сприятливі умови для досягнення стратегічних завдань. Від підбору висококваліфікованих працівників до формування організаційної культури – усі ці напрямки взаємопов'язані і підтримують ефективну діяльність підприємства, сприяючи розвитку професійних навичок, підвищенню лояльності персоналу та створенню позитивного робочого середовища.

Таблиця 1.2 – Цілі кадрової політики підприємства

Ціль кадрової політики	Опис
Забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками	Підбір працівників, які мають необхідну кваліфікацію та мотивацію для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Забезпечення соціальної стабільності підприємства	Створення сприятливих умов праці, винагорода працівників та забезпечення їх професійного розвитку.
Розвиток кваліфікації працівників	Система постійного навчання та підвищення кваліфікації для підтримки конкурентоспроможності підприємства.
Формування лояльності працівників	Створення умов для кар'єрного зростання, рівних можливостей та справедливого оцінювання результатів праці.
Оцінка ефективності праці працівників	Встановлення критеріїв для оцінки досягнень працівників, коригування процесів управління персоналом.
Створення організаційної культури	Розвиток корпоративних цінностей, зміцнення командної роботи та забезпечення сприятливої атмосфери в колективі.

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Табл. 1.2 надає чітке уявлення про основні цілі кадрової політики підприємства і способи їх реалізації.

Кадрова політика відіграє роль фундаменту у побудові міцних і продуктивних взаємовідносин між роботодавцем та працівниками. Вона окреслює підхід організації до управління персоналом задля досягнення поставлених цілей, як короткострокових, так і довгострокових. Саме завдяки правильно розробленій політиці організація виходить на нові рівні розвитку, сприяючи залученню та утриманню талановитих кадрів — ключового фактора у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція розгортається не лише навколо продуктів та послуг, але й навколо людського капіталу.

Значення кадрової політики для ефективного функціонування підприємства полягає в її ролі як базису для формування працездатного

колективу, здатного ефективно виконувати поставлені задачі. Правильно розроблена кадрова стратегія дозволяє підприємству не тільки забезпечувати стабільний розвиток, а й гнучко реагувати на зміни, зберігаючи високий рівень продуктивності та якості. Успішна кадрова політика сприяє залученню найкращих фахівців, їх професійному зростанню та мотивації для досягнення найкращих результатів у роботі. Тільки завдяки висококваліфікованому персоналу підприємство здатне забезпечити безперебійний виробничий процес, реалізацію нових ідей та розширення ринків збуту, що сприяє стійкому розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей. Сьогодні більшість управлінців визнає, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства порівняно з іншими, адже нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на наявному ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів [18].

Крім того, кадрова політика визначає стратегію управління мотивацією працівників, що є критично важливим аспектом для підвищення ефективності роботи підприємства. Мотивація впливає не лише на особисті досягнення працівників, а й на їхнє ставлення до роботи та до організації в цілому. Забезпечення працівників справедливою та конкурентоспроможною заробітною платою, надання можливостей для професійного зростання, підтримка сприятливого робочого середовища — усе це сприяє високому рівню залученості та лояльності працівників до підприємства. Лояльні та мотивовані працівники є головною перевагою компанії, адже вони не тільки ефективно виконують свої обов'язки, але й сприяють формуванню позитивного корпоративного клімату [27].

Значення кадрової політики також полягає у створенні стабільної і мотивованої робочої сили, яка сприяє досягненню стійкого зростання та розвитку підприємства навіть в умовах кризових ситуацій чи економічної нестабільності. Правильне управління трудовими ресурсами дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, забезпечити безперервний розвиток підприємства, зберігаючи при цьому високі стандарти якості і продуктивності. Наприклад, у разі необхідності перебудови виробництва чи впровадження нових технологій, кваліфіковані та мотивовані працівники зможуть оперативно освоїти нові методи роботи і підтримати ефективність функціонування підприємства.

Важливу роль у кадровій політиці відіграє також ефективне управління корпоративною культурою та соціально-психологічним кліматом у колективі. Сприятлива атмосфера на підприємстві, в якій працівники почуваються частиною великої команди, є важливим фактором для досягнення високих результатів. Організації, що мають чітку кадрову політику, здатні не лише залучити висококласних спеціалістів, а й утримати їх, сприяючи стабільності й надійності всього бізнесу.

Кадрова політика має значення для забезпечення відповідності трудових процесів нормативним вимогам і законодавству. Вона допомагає уникнути порушень трудових прав працівників, що може привести до юридичних та фінансових ризиків для підприємства. Забезпечення належного виконання трудових угод, надання працівникам необхідних соціальних гарантій та дотримання норм трудового законодавства створює не тільки правові, але й моральні підстави для здорових взаємин між роботодавцем і працівниками.

Таким чином, кадрова політика має безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства, оскільки вона створює оптимальні умови для залучення, утримання та розвитку працівників, забезпечує належний

рівень мотивації та лояльності до організації, а також гарантує стабільність і розвиток у середовищі, що постійно змінюється. Врахування всіх цих факторів дає змогу організації не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й досягти стійкого зростання та успіху на ринку [28].

1.2 Особливості формування та реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану

Вплив воєнного стану на кадрову стратегію підприємства є вагомим, адже цей період характеризується значними змінами як на загальноекономічному рівні, так і в сфері управління трудовими ресурсами. Воєнний стан трансформує не тільки економічні реалії, але й суспільні аспекти функціонування підприємств, створюючи нові виклики для менеджменту персоналу. Підприємства змушені адаптувати свою кадрову політику до цих змін, щоб забезпечити стабільність та продовжити свою діяльність в умовах невизначеності та кризових ситуацій. Вони повинні швидко реагувати на нові обставини, враховувати потреби бізнесу та працівників, шукаючи оптимальні рішення для мінімізації негативних наслідків воєнного стану як для організації, так і для її співробітників.

Одним із найбільш важливих аспектів впливу воєнного стану є зміна обсягів виробництва та операційної діяльності підприємства. У випадку зменшення попиту на продукцію або послуги підприємства, чи призупинення частини виробничих потужностей, виникає потреба перегляду чисельності персоналу. Це може призвести до тимчасових скорочень, оптимізації штатів або переведення працівників на неповний робочий день. Такі зміни в кадровій політиці потребують особливого підходу до мотивації та підтримки працівників, адже вони можуть відчувати невпевненість щодо своєї зайнятості

та доходів. Отже, керівництво підприємства повинно здійснювати чітку комунікацію з працівниками, надавати їм підтримку та роз'яснення щодо поточної ситуації й перспектив, а також вживати заходів для збереження сприятливого морального клімату в колективі.

Окрім того, воєнний стан часто супроводжується трансформаціями в організації праці, зокрема в роботі окремих підрозділів підприємства. Підприємства можуть бути змушені перепрофілювати свою діяльність або оптимізувати робочі процеси відповідно до нових умов та запитів ринку. Завдання керівництва полягає в тому, щоб правильно організувати трудовий процес в умовах нестабільності, зберігши ефективність роботи. Для цього може знадобитися зміна графіків роботи, впровадження дистанційної праці або зміни у складі працівників, зокрема шляхом перекваліфікації чи внутрішнього переміщення. Це дозволяє підприємствам зберігати гнучкість, адаптуватися до змін попиту та оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Особливе значення має також питання безпеки працівників. Воєнний стан вимагає від підприємств вжиття додаткових заходів для захисту здоров'я та життя своїх працівників. Це може включати забезпечення належного рівня фізичної безпеки на робочих місцях, організацію евакуаційних заходів або навіть переведення частини персоналу в безпечні регіони. Враховуючи, що ситуація може швидко та непередбачувано змінюватися, важливим аспектом є здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на нові загрози для безпеки працівників [29].

Ще одним важливим аспектом є мобілізація працівників, особливо в тих випадках, коли підприємства належать до стратегічно важливих галузей, таких як енергетика, транспорт, зв'язок, виробництво зброї та інші. У таких сферах діяльності підприємства можуть бути зобов'язані надавати державі ресурси, техніку або людські ресурси для задоволення потреб оборонної сфери. У таких

випадках необхідно оперативно адаптувати кадрову політику, забезпечуючи виконання військових замовлень, при цьому дотримуючись прав працівників та надаючи їм відповідні соціальні гарантії. Наприклад, можуть бути створені мобілізаційні резерви працівників, визначені ключові ролі для забезпечення безперебійної роботи в умовах воєнного стану. Це також передбачає проведення додаткового навчання та тренувань для підвищення кваліфікації працівників, здатних брати участь у специфічних проєктах для забезпечення обороноздатності країни.

Зокрема, в умовах мобілізації важливим є розробка чітких механізмів компенсацій та пільг для тих працівників, які будуть залучені до виконання державних замовлень, адже їх участь у таких заходах може вимагати значних змін у графіках роботи, умовах праці та додаткових фізичних чи емоційних навантаженнях. Підприємства повинні також підтримувати зв'язок з місцевими органами влади, щоб своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та мати можливість ефективно виконувати вимоги держави, не порушуючи при цьому інтереси своїх працівників.

В умовах воєнного стану значно зростає роль комунікацій у процесі управління персоналом. Керівництво підприємства повинно ефективно і своєчасно інформувати працівників про зміни в організаційних процесах, можливі ризики для безпеки, а також умови праці, які можуть змінюватися в залежності від ситуації. Таке спілкування дозволяє не лише знизити рівень невизначеності серед працівників, але й підвищити їхню лояльність та мотивацію до подальшої роботи на підприємстві. Оскільки ситуація може бути вкрай непередбачуваною, важливо забезпечити зворотний зв'язок, організувавши регулярні зустрічі та інформаційні сесії, що дозволяють працівникам задавати питання та отримувати точні й актуальні дані про зміни.

Невід'ємною частиною кадрової політики в умовах воєнного стану є питання безпеки працівників. Це включає не лише фізичну безпеку під час роботи, зокрема організацію евакуаційних заходів, навчання з питань цивільного захисту, а й психоемоційний клімат у колективі. Стресові ситуації, постійні зміни у режимі роботи, невизначеність у майбутньому можуть мати негативний вплив на психічне здоров'я працівників. Тому підприємства повинні вжити заходів для мінімізації стресових ситуацій. Це може включати організацію психологічної допомоги для працівників, впровадження програм підтримки ментального здоров'я, надання можливості для консультацій зі спеціалістами та проведення тренінгів для керівників з управління стресом. Крім того, гнучкість умов праці, така як впровадження гнучких графіків або можливості дистанційної роботи, може значно знизити напругу серед працівників і допомогти їм краще адаптуватися до змінюваних обставин.

Такі підходи не лише зменшують рівень стресу серед працівників, а й сприяють покращенню загальної атмосфери на підприємстві, підтримуючи мотивацію та продуктивність праці в умовах високої невизначеності. Створення безпечного та стабільного робочого середовища в умовах воєнного стану допомагає зберегти високий рівень лояльності та ефективності працівників, що є критично важливим для забезпечення стійкості підприємства в кризовий період [30].

Важливим аспектом є також адаптація до нових соціальних умов, які виникають внаслідок воєнного стану. Під час такого періоду багато працівників можуть бути мобілізовані або добровільно йти на службу, що може створити значний дефіцит кадрів у певних галузях, особливо у тих сферах, де робочі руки є критично важливими для забезпечення безперервності виробничих процесів. В таких випадках підприємства повинні активно шукати способи перекваліфікації працівників для заміщення

вакантних посад або залучення тимчасових робочих сил, що може включати в себе і підвищення кваліфікації працівників або залучення фахівців з суміжних галузей. Крім того, впровадження нових технологій, автоматизація процесів та інновації можуть стати важливим інструментом у збереженні ефективності роботи підприємства при скороченні кількості працівників. Це дозволяє зменшити залежність від людських ресурсів, одночасно зберігаючи рівень виробництва та обсяг наданих послуг.

Один з найважливіших моментів у кадровій політиці підприємства в умовах воєнного стану – це збереження соціальних гарантій для працівників. В умовах економічної нестабільності і численних труднощів важливо не тільки дотримуватися вимог законодавства щодо виплати заробітної плати, але й забезпечувати соціальні виплати, медичне страхування, а також надання відпусток та інших соціальних пільг. Це не тільки дозволяє підтримувати соціальну стабільність у колективі, але й є основою для довіри до керівництва підприємства. Якщо працівники відчують турботу з боку роботодавця, це підвищує їхню лояльність та мотивацію, знижуючи рівень стресу і тривожності в умовах нестабільності. Створення сприятливих соціальних умов також має важливе значення для збереження морального духу працівників, що є необхідним для успішної адаптації до нових реалій.

Збереження соціальних гарантій сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із високою плинністю кадрів. В умовах воєнного стану люди часто змінюють місце роботи через невизначеність або втрачають робочі місця через економічну кризу, тому підприємства, які можуть забезпечити стабільність у соціальних питаннях, мають більше шансів утримати своїх працівників і зберегти працездатний колектив [31].

Формування кадрової політики в умовах воєнного стану потребує особливого підходу, оскільки традиційні методи управління персоналом

втрачають свою ефективність у таких екстремальних умовах. Зміни в економічному та соціальному середовищі, високий рівень невизначеності, а також необхідність швидкої адаптації до нових умов вимагають від підприємств розробки нестандартних стратегій управління трудовими ресурсами. У цьому контексті традиційні підходи до організації праці повинні бути переглянуті і адаптовані до ситуацій, що змінюються, оскільки стандартні моделі, зокрема наявність фіксованих робочих місць і звичні графіки роботи, вже не можуть задовольняти потреби в умовах нестабільності.

Одним із найголовніших завдань підприємств в умовах воєнного стану є необхідність забезпечення безперервної роботи навіть в умовах можливих обмежень або припинення нормальної виробничої діяльності. Це означає, що кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на підтримку робочих місць, але й на пошук альтернативних способів організації праці. Такі методи, як гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, часткова або тимчасова зміна функціональних обов'язків працівників, стають критичними для забезпечення безперервності виробничих процесів. Оскільки під час воєнного стану можливі обмеження в переміщенні працівників або часткові зупинки підприємств, необхідно впроваджувати організаційні зміни, які дозволяють підтримувати виробничий процес навіть за умов нестабільності. Це може включати в себе перерозподіл навантаження між підрозділами, а також пошук альтернативних шляхів виконання виробничих завдань, наприклад, через аутсорсинг або залучення фрилансерів.

Значною складністю є і підбір кадрів у таких умовах. Багато працівників можуть бути мобілізовані або залучені до оборонної діяльності, що призводить до дефіциту кваліфікованих працівників. Крім того, робочі місця в критичних галузях можуть зазнати тимчасових змін або скорочень, що також впливає на кадрові потоки. Тому важливим завданням є розробка кадрової політики, що

передбачає гнучкість у підборі та перенавчанні кадрів, використання резервів, залучення тимчасових працівників або перекваліфікацію існуючого персоналу. Це також включає використання нових технологій, автоматизації та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє зменшити залежність від людської праці в критичних ситуаціях. Впровадження інновацій, таких як роботизація, штучний інтелект або цифровізація, може допомогти компенсувати дефіцит працівників і забезпечити стабільність виробництва в умовах обмежених людських ресурсів.

Особливості формування кадрової політики в умовах воєнного стану вимагають також уважного підходу до забезпечення безпеки працівників. Підприємства повинні враховувати нові вимоги безпеки, що можуть включати евакуаційні заходи, створення умов для роботи в умовах надзвичайних ситуацій, а також організацію психологічної підтримки для працівників, які переживають стресові ситуації через воєнний стан. Кадрова політика має бути спрямована на створення комфортних умов праці, незважаючи на труднощі, зокрема в частині соціального забезпечення, гарантій щодо заробітної плати та здоров'я працівників. Важливо, щоб підприємства вживали заходів щодо збереження психічного здоров'я своїх працівників, забезпечуючи доступ до психологічної підтримки, а також надаючи можливості для відпочинку та зниження стресу через гнучкі умови праці та впровадження програм підтримки.

Таким чином, формування кадрової політики в умовах воєнного стану потребує максимальної гнучкості та адаптації до нових реалій, що включає в себе не лише стратегічні рішення щодо збереження працездатного колективу, але й підтримку соціальних гарантій для працівників, забезпечення безпеки та адаптації робочих процесів до складних умов [32].

Ще однією важливою особливістю є необхідність забезпечення ефективного комунікаційного процесу. У періоди нестабільності, коли ситуація на підприємстві може швидко змінюватися, комунікація між керівництвом і працівниками стає критично важливою. Оперативне інформування працівників про зміни в умовах праці, про забезпечення їхніх прав та гарантій допомагає зменшити рівень стресу серед персоналу і підтримати моральний клімат на підприємстві. Правильна та своєчасна комунікація дозволяє працівникам не лише отримати необхідну інформацію, але й розуміти свою роль у змінених умовах, що допомагає зберігати відчуття стабільності і впевненості в майбутньому. У періоди воєнного стану цей аспект набуває особливої ваги, оскільки непередбачуваність ситуації може спричинити тривогу серед персоналу.

Оскільки воєнний стан зазвичай супроводжується змінами в законодавстві та адміністративних вимогах, підприємства повинні бути готовими оперативно реагувати на ці зміни і доводити їх до працівників. Наприклад, нові законодавчі акти можуть змінювати правила мобілізації працівників, надання відпусток, умови праці чи оплати праці в екстремальних ситуаціях. Таким чином, керівництво підприємства має забезпечити систематичне оновлення інформації та чітку комунікацію щодо цих змін, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити правову та соціальну захищеність працівників. Ефективна комунікація також включає в себе створення спеціальних каналів зв'язку для швидкого реагування на питання працівників, що дозволяє знижувати рівень невизначеності та тривоги.

Крім того, формування кадрової політики в умовах воєнного стану передбачає інтеграцію нових нормативно-правових актів і адаптацію до умов непередбачуваних змін. У зв'язку з необхідністю швидкої адаптації до нових умов, керівництво підприємства повинно активно взаємодіяти з органами

влади для забезпечення дотримання вимог законодавства щодо трудових відносин, соціальних гарантій та прав працівників в умовах війни. Це може включати періодичні консультації з юристами, участь у консультаціях з органами влади або співпрацю з профспілками для оперативного впровадження нових нормативних актів у практику. Важливим аспектом є також забезпечення працівників актуальною інформацією про зміни в соціальних виплатах, пенсіях, умовах праці та інших аспектах, які можуть змінюватися в умовах воєнного стану.

Це може стосуватися нових законодавчих ініціатив, які регулюють мобілізацію працівників, умови праці під час війни, компенсації за втрату робочих місць та інші аспекти. Наприклад, в умовах воєнного стану можуть вводитися тимчасові зміни в правилах мобілізації, які впливають на організацію праці та чисельність працівників на підприємстві. Для забезпечення безперервності діяльності підприємства важливо оперативно змінювати кадрову політику, узгоджуючи її з новими законодавчими вимогами.

Таким чином, формування кадрової політики в умовах воєнного стану потребує від підприємств гнучкості, швидкості реагування на зміни, здатності адаптуватися до нових умов і викликів. Підприємства повинні зберігати продуктивність, підтримувати ефективність управлінських процесів і одночасно забезпечувати соціальний захист своїх працівників у складних умовах воєнного часу. Це передбачає необхідність постійного моніторингу змін у законодавстві, організацію ефективних комунікаційних каналів, а також підготовку і адаптацію персоналу до нових реалій. Тільки таким чином можна зберегти стабільність на підприємстві і забезпечити його успішну діяльність у таких складних обставинах [33].

Таблиця 1.3 описує особливості формування кадрової політики в умовах воєнного стану, зокрема враховуючи зміни, які виникають у зв'язку з нестабільною ситуацією та необхідністю адаптації до нових умов. Ключовими аспектами є гнучкість організації праці, підбір та перенавчання кадрів, забезпечення безпеки працівників, ефективна комунікація, а також адаптація до змін у законодавстві. В умовах воєнного стану підприємства повинні бути готові швидко реагувати на виклики, враховувати безпеку та правові вимоги, що дозволить зберегти функціонування підприємства і забезпечити належний рівень підтримки персоналу.

Таблиця 1.3 – Особливості формування кадрової політики в умовах воєнного стану

Особливості формування кадрової політики	Пояснення
Гнучкість організації праці	В умовах воєнного стану підприємства повинні адаптувати робочі графіки, використовувати дистанційну роботу, змінювати функціональні обов'язки працівників для забезпечення безперервності роботи.
Підбір та перенавчання кадрів	Враховуючи можливу мобілізацію працівників, підприємства повинні забезпечити підбір, перенавчання та перекваліфікацію кадрів для задоволення потреб у кваліфікованих фахівцях.
Забезпечення безпеки працівників	Кадрова політика повинна враховувати нові вимоги безпеки, включаючи евакуацію, створення умов для роботи в надзвичайних ситуаціях та психологічну підтримку працівників.
Ефективна комунікація	В умовах воєнного стану важливо забезпечити швидке та чітке інформування працівників про зміни в умовах праці, нові вимоги та права, а також забезпечити зворотний зв'язок.
Адаптація до змін у законодавстві	Підприємства повинні оперативно реагувати на нові законодавчі ініціативи та зміни, які можуть стосуватися трудових відносин і прав працівників у часи воєнного стану.
Інтеграція нових нормативно-правових актів	Взаємодія з органами влади для забезпечення дотримання нових законів і регулювань, що стосуються трудових відносин і соціальних гарантій під час воєнного стану.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Таблиця узагальнює основні аспекти формування кадрової політики в умовах воєнного стану та показує ключові моменти, які підприємства мають враховувати для ефективної адаптації та підтримки роботи в таких умовах.

Реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану стикається з низкою проблем, що виникають через нестабільність, зміни в законодавстві, а також необхідність оперативного реагування на виклики, пов'язані з мобілізацією, обмеженням ресурсів та адаптацією організацій до нових умов. Однією з основних проблем є збереження кадрового складу на підприємствах. Воєнний стан, з його мобілізаційними заходами, може спричинити значне скорочення робочої сили, оскільки працівники можуть бути призвані до армії або залишити роботу з інших причин, пов'язаних з безпекою або особистими обставинами. Зменшення чисельності персоналу негативно впливає на виробничі процеси і потребує швидкої адаптації кадрової політики до нових умов.

Це, у свою чергу, ставить перед підприємствами завдання щодо збереження ефективності та функціональності навіть за умов скорочення чисельності працівників. У таких умовах важливо забезпечити максимальну продуктивність тих співробітників, які залишаються на підприємстві. Для цього необхідно вдосконалювати систему мотивації, переглядати систему оплати праці, а також забезпечити навчання та перекваліфікацію працівників, щоб вони могли адаптуватися до змін у виробничих процесах. Окрім того, одним з основних завдань є впровадження гнучких форм організації праці, таких як дистанційна робота або неповний робочий день, що дозволяє зберігати робочі місця, водночас зберігаючи здоров'я і безпеку працівників.

Іншою проблемою є адаптація існуючих трудових відносин до змін в законодавстві під час воєнного стану. Часто в цей період вводяться тимчасові обмеження, змінюється порядок укладення трудових договорів, надаються

інші умови праці, зокрема щодо безпеки на підприємствах. Це вимагає оперативного перегляду кадрової документації, коригування умов праці та соціальних гарантій для працівників. У таких умовах підприємства повинні активно відслідковувати зміни в законодавчій базі, що стосуються трудових відносин, забезпечувати своєчасне інформування працівників про зміни, що впливають на їхні права та обов'язки, а також вживати заходів для коригування кадрової документації відповідно до нових вимог.

Можуть виникнути ситуації, коли необхідно швидко змінювати порядок оформлення трудових договорів, зокрема для тих працівників, які залишаються на підприємстві в умовах воєнного стану або виконують роботи, пов'язані з критично важливими для безпеки діяльності підприємства напрямками. Крім того, з'являються нові вимоги щодо забезпечення безпеки працівників на робочих місцях, організації їхнього захисту, евакуації та надання медичних послуг у разі потреби. Це все вимагає негайного перегляду політики безпеки праці, додаткових тренінгів та роз'яснень для персоналу щодо дій у разі надзвичайних ситуацій.

У цьому контексті виникає потреба у детальному моніторингу змін у трудовому законодавстві та активній комунікації з працівниками щодо їх прав та обов'язків, що є важливою частиною кадрової політики в період кризових ситуацій. Оскільки в умовах воєнного стану законодавчі акти можуть змінюватися швидко і без попереднього анонсування, керівництво підприємств повинно оперативно реагувати на ці зміни, а також впроваджувати відповідні зміни в кадрову політику та практики. Це дозволить не тільки дотримуватись вимог закону, але й забезпечити збереження соціальних гарантій для працівників, що є важливим для підтримки довіри і морального клімату на підприємстві.

Також важливим аспектом є організація психологічної підтримки для працівників, які можуть зазнавати стресу та тривоги через невизначеність і небезпеки, що виникають у цей період. Підприємства повинні забезпечити відповідні консультації та підтримку для тих, хто перебуває в складних емоційних або психологічних ситуаціях, а також розробити стратегії для збереження мотивації та лояльності до компанії навіть в умовах таких кризових змін.

Таким чином, у реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану важливо не лише реагувати на поточні виклики, але й бути готовим до гнучкої адаптації кадрових процесів до постійно змінюваних реалій, що дозволить зберегти ефективність підприємства та гарантувати соціальну стабільність серед працівників [35].

Також серед проблем можна виокремити відсутність чіткої стратегії щодо підтримки мотивації працівників. В умовах воєнного стану, коли люди переживають стрес та невизначеність, зниження мотивації стає типовим явищем. Це може призвести до зниження продуктивності праці, проблем у забезпеченні належного рівня дисципліни та лояльності до компанії. Вирішенням цієї проблеми є активна соціальна підтримка персоналу, зокрема через психологічну допомогу, гнучкість у питаннях робочих умов, введення додаткових компенсацій або гарантій для працівників.

Однією з головних труднощів є необхідність забезпечення безпеки працівників на підприємствах. В умовах воєнного стану підприємства повинні виконувати особливі вимоги щодо безпеки праці, створювати спеціальні умови для роботи в зоні підвищеного ризику, а також організовувати евакуацію працівників у разі загрози. Це потребує значних ресурсів та ретельної організації, включаючи навчання працівників правилам безпеки, встановлення відповідальних осіб та створення належної інфраструктури для

забезпечення захисту персоналу. Важливим елементом є також створення резерву кадрів, який зможе оперативно замінити відсутніх працівників у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Одним із рішень для подолання цих проблем є впровадження більш гнучких форм організації праці, зокрема дистанційної роботи та змішаних форматів роботи, що дозволяє зберегти персонал навіть у випадку, коли фізична присутність на робочому місці є неможливою або небезпечною. Також ефективним є використання мобільних технологій для комунікації з персоналом та управлінських процесів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стабільну роботу компанії навіть у кризових умовах [29].

Висновки до першого розділу

У першому розділі було досліджено теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства в умовах воєнного стану. Зокрема, ми розглянули сутність, цілі та значення кадрової політики як складової частини системи управління підприємством. Встановлено, що кадрова політика є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства через правильне управління людським капіталом. Вона включає в себе не лише процеси набору та утримання працівників, але й забезпечення їх професійного розвитку, адаптацію до змін та мотивацію.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на кадрову політику. Виявлено, що в умовах воєнного стану підприємства стикаються з низкою ускладнень, таких як скорочення чисельності персоналу через мобілізацію, необхідність адаптації трудових відносин до змін в законодавстві, зменшення мотивації працівників та необхідність підтримки безпеки на робочих місцях.

Однак, на тлі цих проблем, кадрова політика повинна залишатися гнучкою, орієнтуючись на зміну ситуацій і швидке реагування на нові виклики.

Досліджено також особливості формування та реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану, зокрема важливість постійної адаптації кадрових стратегій до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній ситуації на підприємстві. Виявлено, що для успішної реалізації кадрової політики в цей період необхідно орієнтуватися на збереження кадрового складу, забезпечення безпеки працівників та підтримку високого рівня мотивації.

Таким чином, управління кадровою політикою в умовах воєнного стану вимагає особливої уваги до змін у трудовому законодавстві, гнучкості в організації праці та ефективного використання ресурсів. Важливою складовою є також психологічна підтримка працівників та надання їм необхідних соціальних гарантій. Результати першого розділу вказують на те, що підприємства повинні постійно адаптувати свою кадрову політику до нових реалій та забезпечувати злагоджену і ефективну роботу в умовах криз.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХЕРБІОН УКРАЇНА» ТА ПРОБЛЕМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хербіон Україна» – офіційне представництво пакистанської корпорації «Herbion International» на території України.

Herbion International – динамічна фармацевтична компанія, що розвивається. Створена в 1983 році в Карачі, Пакистан як Herbion Naturals, вона фокусується на інноваційних дослідженнях для розробки натуральних рослинних препаратів високої якості. Препарати Herbion спрямовані на лікування таких проблем як симптоматичне лікування застуди, кашлю та грипу, чоловіче сексуальне здоров'я, травні, печінкові проблеми.

Метою компанії є розробка, виробництво та постачання на фармацевтичний ринок якісних, ефективних лікарських препаратів без хімічних добавок. Препарати Herbion створені за традиційними аюрведичними рецептами. З їх власних слів – «синтез традицій та технологій». Розпочавши свою діяльність з чітко визначеного бачення, компанія перетворилася на організацію, яка сьогодні налічує понад дві тисячі співробітників. Міжнародну подорож Хербіону розпочав експорт сиропу від кашлю «Лінкас» на ринок Центральної Азії, де він швидко здобув визнання. Сьогодні компанія працює в більш ніж 21 країні і задовольняє потреби людей у різних терапевтичних сегментах, пропонуючи понад 250 препаратів. Окрім Пакистану, їх мережа продажів і маркетингу охоплює 4 регіони на 3 континентах земної кулі – Північну Америку, Європу та Азію.

Сировина, що використовується для виробництва препаратів Herbion, видобувається в Пакистані, де компанія має власні ботанічні сади для вирощування трав в штатах Пенджаб і Сінд [2]. Там же Herbion керує чотирма сучасними заводами, що спеціалізуються на виробництві пероральних лікарських форм для натуральних лікарських засобів, стандартизованих екстрактів та генеричних препаратів. Ці підприємства оснащені передовими науково-дослідними центрами та лабораторіями, що забезпечують інновації та якість. Успішно представивши свій статус сучасного виробничого об'єднання, компанія отримала сертифікат GMP, а також ISO 9001-2008, ISO 14000, ISO 22000 та CE сертифікати. Сертифікат GMP (Good manufacturing practices) - система нормативів, яким слідує виробники для забезпечення відповідності своєї продукції потрібного рівня якості, безпеки, чистоти, автентичності та ефективності. Сертифікат GMP означає, що продукція вироблена в суворій відповідності з необхідним складом в умовах, що не допускають попадання сторонніх речовин, а також належним чином упакована, що гарантує збереження всіх властивостей протягом терміну придатності. Заводи Herbion мають сертифікати GMP Міністерства охорони здоров'я Канади (PIC/S), США (FDA), ЄАЕС та Узбекистану. Велику увагу приділяється роботі з фахівцями – лікарями, провізорами, фармацевтами; всі звіти моніторингу безпеки продуктів як на стадії їх розробки, так і на етапі використання у медичній практиці, доводяться до відома регулюючих органів і лікарів.

Компанія не зупиняється на досягнутому, а створює нову натуральну рослинну продукцію, постійно вдосконалюється і продовжує виконувати свою місію, спрямовану на турботу про здоров'я населення планети. Цей далекоглядний підхід є рушійною силою швидкого зростання Herbion до рівня однієї з провідних світових компаній з мільйоном вдячних споживачів [1].



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Хебріон Нечюралс»

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

Компанія використовує зареєстрований логотип Herbion Naturals та має сучасний український сайт, спрямований на ознайомлення зацікавлених споживачів з продукцією та місіями компанії.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «ХЕРБІОН УКРАЇНА»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ХЕРБІОН УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "ХЕРБІОН УКРАЇНА"
Код ЄДРПОУ	44681797
Дата реєстрації	12.07.2007 (17 років 9 місяців) – “ХЕРБІОН” 18.02.2022 (3 роки 2 місяці) – “ХЕРБІОН УКРАЇНА”
Уповноважені особи	Алі Шах Амджад
Розмір статутного капіталу	3 000 000,00 грн
Види діяльності	Основний: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами Інші: 21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

Продовження таблиці 2.1

	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 82.92 Пакування 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Місцезнаходження юридичної особи:	02132, місто КИЇВ, вулиця ЗАРІЧНА, будинок 4, корпус 1, квартира 187

Джерело: Розроблено автором на основі [1, 2]

В Україні компанія з'явилася в 2007 році під назвою ТОВ «Хербіон». В 2022 році, незадовго до початку повномасштабного вторгнення росії, була відкрита дочірня компанія «Хербіон Україна». На даний момент «Хербіон» в процесі закриття, та очікують рішення відповідного державного органа. З міркувань зручності обчислень у дипломній роботі використовуватимуться дані «Хербіону» до 2022 (2021-2022 рр. включно) року, та дані «Хербіон Україна» – після (2023-2024 рр. включно).

Фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору України. В 2022 році, Кабінет Міністрів України ухвалив рішення внести фармацевтичну промисловість за напрямками виробництва лікарських засобів та медичних виробів до пріоритетних галузей економіки [7]. Повномасштабне вторгнення рф негативно вплинуло на український ринок фармацевтики, зупинивши його зростання, яке утримувалось на рівні 10-12% щорічно. За перший рік військових дій, загальний обсяг продажів впав на 5%. Скоротилось споживання ліків і в роздрібному секторі.

Проте, сучасна українська фармакологія продовжує розвиватись попри складні умови, не зупиняючи нові перспективні проєкти. Фармацевтичний

ринок зміг відновитись, подолавши всі труднощі та складнощі, що виникли через російську агресію. Компанії продовжили діяльність в умовах кризи, надаючи необхідні ліки для цивільного населення та армії, побудувавши нові логістичні ланцюжки.

Спостерігається конкуренція між національними та іноземними компаніями-виробниками, а також світовими лідерами фармацевтичної індустрії, що мають потенційну можливість вийти на ринок, динамічний розвиток підприємств суміжних секторів, та інших сфер, стратегічний розвиток яких передбачає виведення на ринок фармакологічних продуктів. Існує фактор тиску з боку товарних груп замінників, створюється конкуренція з боку оригінальних або генеричних медикаментів, біологічних добавок. Крім того, спостерігається високий рівень конкуренції в секторі логістичних ланцюгів поставок фармацевтичної продукції, конкуренція за домінування в діяльності аптечного та госпітального сегментах, та можливість представляти власні інтереси в каналах розподілу фармакологічної продукції на різних рівнях впливу [8].

В умовах зменшення фізичного споживання ліків основним фактором зростання ринку у грошовому вираженні стала інфляція, яка вплинула на зміну обсягів аптечного продажу через зростання цін. За підсумками 2024 р. цей вплив оцінюється у 13%, що зіставно з рівнем інфляції в країні (12%) [9]. Значне зростання цін на ліки викликає критику серед всіх груп експертів – учасників дослідження. Часто ціни на українські препарати навіть вищі, ніж у Європі, а націнки аптек і дистриб'юторів лише поглиблюють проблему. Водночас діють програми, які допомагають зробити ліки доступнішими, зокрема «Доступні ліки» та майбутнє зниження цін з 2025 року [8]. В Україні е-рецепт запрацював у квітні 2019 року в рамках відпуску препаратів за програмою реімбурсації «Доступні ліки». Так, пацієнти з серцево-судинними

захворюваннями, бронхіальною астмою чи діабетом II типу можуть отримати ліки безоплатно або з незначною доплатою за електронним рецептом. А з 1 жовтня 2021 року до програми «Доступні ліки» додалися препарати для лікування психічних захворювань, таких як шизофренія, епілепсія, депресія, ПТСР, афективні та невротичні розлади. Також стало можливо отримати електронний рецепт на інсулінові препарати. В межах програми реімбурсації пацієнт може отримати ліки безоплатно або з частковою доплатою у будь-якій аптеці, яка має договір з Національною службою здоров'я України [10]. З квітня 2023 року рецептурні препарати в аптеці можна отримати не лише за паперовим, а і за електронним рецептом. Рішення впроваджується поступово з можливістю використання лікарями паперових рецептурних бланків. При цьому задля зручності пацієнт зможе сам обрати, за яким рецептом він зможе придбати ліки в аптеці – електронним чи паперовим. Водночас МОЗ не розширює перелік рецептурних ліків та не робить всі лікарські засоби рецептурними. Тобто йдеться про ліки, що й раніше підлягали відпуску за рецептом лікаря. Таким чином пацієнт не лише може отримати ліки прозоро та зручно, але й убезпечує здоров'я від негативних наслідків неправильного чи самовільного вживання рецептурних препаратів [11].

Важливою подією в законодавчій сфері стало прийняття нового Закону України від 28.07.2022 р. № 2469-IX «Про лікарські засоби», який вступає в силу через 2,5 роки після закінчення воєнного стану, але є окремі винятки. З 1 січня 2028 року вводять в дію такі положення:

- необхідність інспектування виробництва досліджуваного лікарського засобу на відповідність вимогам GMP;
- ліцензування імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів);
- врегулювання особливостей імпорту діючих речовин (АФІ);

– реєстрація суб'єктів господарювання, що виконують імпорт, виробництво, оптову торгівлю АФІ.

Фактично, закон прийнято в рамках проведення імплементації законодавства ЄС, що необхідно для подальшого вступу держави в Європейський Союз. Під час встановленого перехідного періоду органи державної влади зможуть розробити додаткові нормативні акти з регулювання окремих питань, а представники бізнесу матимуть можливість провести відповідну підготовку до переходу на нові правила [11].

Верховна Рада України прийняла в першому читанні проєкт Закону «Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо удосконалення обмежень для медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації під час здійснення ними професійної діяльності». Законопроєкт розроблено МОЗ на виконання Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки. Законопроєкт визначає перелік чітких обмежень, які встановлені для лікарів, фармацевтів, фахівців з реабілітації під час здійснення ними професійної діяльності з метою недопущення призначення лікарських препаратів, медвиробів чи допоміжних засобів реабілітації під впливом прямих чи непрямих фінансових стимулів, а саме:

- роздачі сувенірної та брендованої продукції;
- премій, бонусів, подарунків;
- повернення частини коштів за призначення лікарських засобів конкретного виробника;
- участі в конкурсах, лотереях, подіях від фармпредставників в обмін на призначення конкретних лікарських засобів.

Варто зазначити, що фармацевти під час відпуску лікарських засобів на прохання покупців будуть зобов'язані надавати достовірну інформацію про наявні аналоги, які можуть бути еквівалентними за своєю дією, складом або

ефективністю. Також забороняється приховувати інформацію про ліки з аналогічною діючою речовиною за нижчою ціною, керуючись власною вигодою. Крім цього, під заборону підлягає виписування лікарських препаратів на бланках, які містять рекламну інформацію чи сприяють контролю частоти призначення. Обмеження поширюватимуться також на медичні вироби та допоміжні засоби реабілітації [12].

Українські фармкомпанії активно розширюють асортимент, випускають нові генерики та нарощують експорт. Патріотичні настрої та цінова чутливість підвищують прихильність до вітчизняних ліків. Думки експертів щодо якості українських ліків розділилися: одні відзначають підвищення стандартів і зростання експорту, інші — скаржаться на зниження ефективності окремих препаратів [8].

Прийняття такого закону стане для міжнародної фарми ще одним підтвердженням того, що Україна – на правильному шляху. Адже міжнародні фармацевтичні компанії працюють в таких обмеженнях вже багато років. До того ж, вимоги внутрішнього комплаєнсу провідних світових компаній ще більш жорсткі, а їх виконання ретельно перевіряється. В цих вимогах надзвичайно чітко і жорстко врегульовано, що саме співробітники компаній можуть робити у взаємодії з лікарями чи тими, хто приймає певні рішення у сфері охорони здоров'я, і що суворо заборонено. І нікому не спаде на думку порушувати ці правила, бо кожна така компанія пильно дбає про свій імідж – щоб не виникало звинувачень у підкупі лікарів. Фактично, маємо налагоджений процес саморегуляції та самообмеження діяльності компаній у цій сфері. Тож Україна лише робить крок до стандартної міжнародної практики та виходу з «сірої зони» в цьому плані.

На ринку представлені різні групи компаній – українські виробники, які є основою нашого ринку, міжнародні компанії, і виробники країн що розвиваються.

Великі міжнародні компанії, які реєструють та продають на українському ринку оригінальні та інноваційні продукти й без того працюють згідно з міжнародними стандартами. До того ж, вони становлять невеликий відсоток гравців цього ринку, а їхні препарати фактично не мають іншої конкуренції, ніж цінової [13].

Безумовно, подальший розвиток промисловості прямо залежить від поточного становища всередині держави, швидкості післявоєнного відновлення та взаємодії держави з представниками сегменту [8].

Розглянемо як настрої та динаміки фармацевтичного ринку впливають на підприємство ТОВ «Хербіон Україна», використавши для цього такий метод оцінювання як STEPL-аналіз. Даний аналіз дозволяє виявити вплив соціальних, технологічних, економічних, політичних та правових аспектів макросередовища, та рівень їх впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.2 – STEPL-аналіз макросередовища ТОВ «Хербіон Україна»

Опис фактора	Вплив факторів	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
<i>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИЙ</i>								
Переосмислення споживачами імпортованих товарів і послуг	2	3	2	1	1	2	1,8	0,13
Підвищення уваги споживачів до натуральних і екологічно чистих продуктів	1	1	2	3	2	3	2,2	0,08
Балансування гендерних диспропорцій в суспільстві у через міграцію та мобілізацію	2	2	3	4	5	4	3,6	0,27

Продовження таблиці 2.2

<i>ТЕХНОЛОГІЧНИЙ</i>								
Цифровізація маркетплейсу	1	2	4	2	3	2	2,6	0,1
Впровадження та використання новітніх технологій в робочі процеси	1	2	3	1	3	2	2,2	0,08
Законодавство в області технічного оснащення галузі	2	2	5	3	2	4	3,2	0,24
<i>ЕКОНОМІЧНИЙ</i>								
Підвищення рівня інфляції	3	4	3	4	5	3	3,8	0,42
Перебої з імпортозабезпеченням товару	3	4	4	5	3	4	4	0,44
Збільшення податкового тиску	2	3	4	3	2	4	3,2	0,24
Нестабільне економічне середовище в країні	3	4	4	3	2	3	3,2	0,36
<i>ПОЛІТИЧНИЙ</i>								
Ймовірність розвитку військових дій в країні	3	4	4	3	2	4	3,4	0,38
Недоступність окупованих територій	3	3	5	4	5	4	4,2	0,47
<i>ПРАВОВИЙ</i>								
Зміни в законодавстві в області галузі	1	3	1	2	1	1	1,6	0,06
В сумі	27						39	

Джерело: Розроблено автором

Розглянемо підсумки STEPL-аналізу макросередовища ТОВ «Хербіон Україна», представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Підсумки STEPL-аналізу макросередовища ТОВ «Хербіон Україна»

Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – Переосмислення споживачами імпортованих товарів і послуг – Підвищення уваги споживачів до натуральних і екологічно чистих продуктів – Балансування гендерних диспропорцій в суспільстві через міграцію та мобілізацію 	<ul style="list-style-type: none"> – Цифровізація маркетингу – Впровадження та використання новітніх технологій в робочі процеси
Економічні фактори	Політичні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня інфляції – Перебої з імпортозабезпеченням товару – Збільшення податкового тиску – Нестабільне економічне середовище в країні 	<ul style="list-style-type: none"> – Ймовірність подальшого розвитку військових дій в країні – Недоступність окупованих територій
Правові фактори	
<ul style="list-style-type: none"> – Зміни в законодавстві в області галузі 	

Джерело: Розроблено автором

З проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що найбільше на діяльність підприємства впливають політично-економічні чинники, такі як: недоступність окупованих територій, перебої з імпортозабезпеченням, рівень інфляції та нестабільне економічне середовище країни в цілому. Компанія найбільше покладається на свою зовнішню службу, діяльності якої значно перешкоджає поточний воєнний стан. Трохи менше відчутного впливу спостерігаємо з боку технологічних та законодавчих чинників, це можна пояснити тим що більшість законопроектів стосуються рецептурних препаратів, а препарати ТОВ «Хербіон Україна» – це в більшості біологічно

активні харчові добавки. Серед соціальних чинників на підприємство лідує вплив балансування гендерних диспропорцій в суспільстві.

ТОВ «Хербіон Україна» є виключно торговим представництвом і не займається виробничими процесами. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля фармацевтичними товарами. У випадку «Хербіон Україна» це препарати безрецептурної групи, біологічно активні харчові добавки.

Компанія функціонує за комерційною бізнес-моделлю B2B («business to business», англ. бізнес для бізнесу). Основними партнерами є сімейні лікарі, поліклініки, мережі аптек, онлайн-маркетплейси та онлайн-сервіси з пошуку та бронювання медичних препаратів та іншої фармацевтичної продукції. Торговельні представники компаній проводять промоційну та ознайомчу роботу з представниками таких українських аптечних мереж як аптека «Доброго Дня», аптека «Бажаємо Здоров'я» та «Аптека Низьких Цін» (аптека «АНЦ»).



Рисунок 2.2 – Ключові партнери ТОВ «Хербіон Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

Ключовими дистриб'юторами продукції ТОВ «Хербіон Україна» є компанії «БадМ» та «Оптіма Фарм» – національні лідери фармдистриб'юції України.



Рисунок 2.3 – Ключові дистриб'ютори продукції ТОВ «Хербіон Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

До початку повномасштабного вторгнення імпорту вівся через одеський порт, а з 2022 року він ведеться через румунський (Чорне море) або польський (Балтійське море) порти. З порту логістичний провайдер переміщає запломбовані контейнери з товаром до складів підприємства в Києві, де його розмитнюють та поміщають в карантинну зону. Семпли товару завідувач складом передає Центральній лабораторії з аналізу якості лікарських засобів і медичної продукції, і якщо результати аналізу визначають, що товар дефектний або не відповідає сертифікатам якості у відповідності до вимог законодавства України, його повертають і списують, і підприємство несе збитки. Якщо товар успішно проходить аналіз та отримує дозвіл на його подальше розповсюдження, то він потрапляє у відпускну зону складу. Частина водій завантажує у вантажівку підприємства та доставляє аптекам-партнерам в межах Києва.

Решта товару переміщається до складів національного дистриб'ютора, з яким співпрацює підприємство. Там товар стає на облік та проходить націнку (до 15%), після чого логістична служба дистриб'ютора доставляє його аптекам-партнерам. До початку повномасштабного вторгнення дистрибуція препаратів «Хербіон Україна» охоплювала всі регіони України. З початком

війни послуги логістичних провайдерів та ціни на імпорт значно зросли, що спричинило підвищення собівартості препаратів і негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Одним із першим і найвідомішим препаратом підприємства є сироп від кашлю Лінкас – комплексний препарат для терапії запальних захворювань дихальних шляхів на основі лікарських трав із протизапальними, відхаркувальними, муколітичними, спазмолітичними та жарознижувальними властивостями. Він започаткував однойменну лінійку, в яку крім сиропу входять пастилки та мазь. Відомими препаратами є:

– Лінкас Пастилки – пастилки для терапії запальних захворювань дихальних шляхів, які супроводжуються сухим подразнювальним кашлем та болем у горлі, а саме: бронхіту (гострого та хронічного); фарингіту, трахеїту, трахеобронхіту,

– Лінкас Балм – мазь для зовнішнього застосування при симптоматичній терапії грипу, гострих респіраторних захворювань, трахеїту, бронхіту, для полегшення відхаркування та головного болю.,

– Бонджигар – сироп, що вживається в складі комплексної терапії при хронічних токсичних гепатитах, дисфункції жовчного міхура та жовчовивідних шляхів.,

– Ентобан – сироп/капсули, що застосовуються у складі комплексної терапії гострих кишкових інфекцій, що супроводжуються діареєю,

– Інсті – розчинні гранули, що у сукупності мають широкий спектр антимікробної дії (дезінфікуючі, антисептичні та протизапальні властивості).

Окрім цього, ТОВ «Хербіон Україна» має лінійку доглядової продукції, що включає в себе зволожувальні креми для рук, ніг, грязьові маски,

відлущувальний гель, шампуні з екстрактом алое вера, оливки та бамбуку, та зволожувальні тканинні маски.

Препарати компанії Herbion Naturals розроблені за спеціальною формулою і не мають 100% аналогів. Є деякі препарати з подібною дією, але з іншими компонентами [1]. Розглянемо ключових конкурентів ТОВ «Хербіон Україна» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентів ТОВ «Хербіон Україна»

Компанія	Короткий опис	Товари-конкуренти
Bionorica	Представництво міжнародної німецької компанії з виробництва лікарських засобів рослинного походження. Їх основні напрями це респіраторні захворювання, гінекологія та урологія.	Синупрет – таблетки для лікування гострих та хронічних запалень приносних пазух носа, Бронхіплет – розчин/сироп для лікування гострого бронхіту та запальних захворювань дихальних шляхів, що супроводжуються кашлем з утворенням в'язкого мокротиння, Канефрон – таблетки, рослинний лікарський засіб для комплексного лікування запальних захворювань сечовивідних шляхів, профілактика утворення сечових каменів, Імупрет – оральні краплі для лікування захворювань верхніх дихальних шляхів (тонзиліт, фарингіт, ларингіт).
КРКА	Представництво словенської міжнародної генеричної фармацевтичної компанії. Пропонує широкий набір рецептурних, безрецептурних та ветеринарних препаратів.	Гербіон – сироп (а також пастилки), для лікування запальних захворювань дихальних шляхів, що супроводжуються сухим кашлем, гострим кашлем, а також кашлем з утворенням в'язкого мокротиння.
Юнік Фармасьютик ал Лабораторіз (відділення фірми «Дж. Б. Кемікалз енд Фармасьютик алз Лтд.»)	Індійська фармацевтична компанія, що представляє велику кількість препаратів, що застосовуються в гінекології, дерматовенерології, гастроентерології, педіатрії та хірургії.	Доктор МОМ – льодяники із відхаркувальною і протизапальною дією, симптоматична терапія гострих та хронічних захворювань верхніх відділів дихального тракту, які супроводжуються кашлем.

Продовження таблиці 2.4

Reckitt Benckiser Healthcare International Limited	Міжнародна британська мультинапрямова компанія, в діяльність якої в тому числі входить виробництво товарів для здоров'я, гігієни та харчування.	Strepsils – льодяники для симптоматичного лікування інфекційно-запальних захворювань ротової порожнини та глотки.
Alpen Pharma	Міждародна швецька компанія основним профілем якої є промоційно-дистриб'юторська діяльність, а також виробництво та просування лікарських засобів.	Цинабсин – гомеопатичний комбінований препарат для лікування гострого і хронічного запалення придаткових пазух носа (синусит).
Галичфарм	Виробник для корпорації «Артеріум», вітчизняне підприємство з виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини.	Резістол – оральні краплі для лікування гострих та хронічних інфекцій дихальних шляхів і ЛОР-органів.

Джерело: Розроблено автором

З табл. 2.4 бачимо, що основні конкуренти ТОВ «Хербіон Україна» - компанії, що виробляють та/або займаються просуванням лікарських засобів рослинного походження, що не вимагають виписки лікарського рецепту. Однак через те, що у препаратів «Хербіон Україна» немає безпосередніх аналогів чи замінників, вони не є прямими конкурентами.

Фінансова діяльність підприємства є однією з найважливіших характеристик його діяльності, адже вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співставленням частки власних і залучених коштів.

Фінансова діяльність підприємства пов'язана з фінансовим станом, адже стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його діяльності.

Суттєвою особливістю фінансів торгівлі є те, що, на відміну від інших галузей, виручка від реалізації товарів у цій галузі надходить переважно в готівково-грошовій формі: до 80% всіх надходжень готівкових коштів до каси банків ідуть від торговельних підприємств. У зв'язку з цим важливим завданням організації фінансів є правильне ведення касового господарства, контроль за надходженням у каси магазинів виручки, контроль за інкасацією виручки і цільовим її використанням.

Ще однією особливістю торгівлі є велике число працівників, які несуть особисту відповідальність за збереження та використання матеріальних ресурсів і грошових коштів. Звідси виникає необхідність систематичного і строгого фінансового контролю.

Визначення фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою аналізу ефективності його діяльності. Дані показники відображають, наскільки ефективно підприємство працює в ринкових умовах, тому дослідження в даному напрямку має включати розрахунки, які дозволять не лише сформулювати рівень якості роботи, а й визначити фактори, які негативно вплинули на роботу підприємства.

Підприємство, діяльність якого розглядається у межах цього дослідження є малим за класифікацією, що підтверджується відповідною формою подання фінансової звітності. Станом на кінець 2024 року на підприємстві працює 35 осіб, що свідчить про невеликий кадровий склад, характерний для представників малого бізнесу. Його діяльність здійснюється в умовах складного економічного середовища, яке супроводжується зростанням витрат, високим рівнем конкуренції, а також впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану та інфляційного тиску. В табл. 2.5 наведемо основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства 2021-2024рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Хербіон Україна»

Показники, тис. грн	2021	2022	2023	2024	Відхилення					
					2022/ 2021		2023/ 2022		2024/ 2023	
					абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	39095	31437,7	6141,2	19747,3	-7657,3	-24,3	-25296,5	-4222	13606,1	68,9
Чисельність працівників, осіб	33	36	36	35	3	8,3	0	0	-1	-2
Повна собівартість реалізованої продукції	24817,9	17914,3	3429,6	14132,9	-6903,6	-38,5	-14484,7	-422,3	10703,3	75,7
Валовий прибуток	14277,1	13523,4	2711,6	5614,4	-753	-5,6	-10811,8	-398,7	2902,8	51,7
Чистий фінансовий результат	-300,5	18240,6	517,1	-5 011,6	18541,1	101,6	-17723,5	-3427,5	-5528,7	110,3
Операційні витрати	669,8	14 616	2 199,1	12 583	13946,2	95,4	6583,1	299,4	10383,9	82,5
Фінансовий результат до оподаткування	-300,5	18 240,6	517,1	-5 011,6	18541,1	101,6	-17723,5	-3427,4	-5528,7	110,3
Чистий прибуток (збиток)	-300,5	18 240,6	424	-5 011,6	18541,1	101,6	-17816,6	-4202	-5434,6	108,4
Основні засоби на початок звітнього року	169	350,7	8 244,2	8 115,5	181,7	51,8	7893,5	95,7	-128,7	-1,6
Основні засоби на кінець звітнього періоду	350,7	8 244,2	8 115,5	7 773	7893,5	95,7	-128,7	-1,6	-342,5	-4,4
Власний капітал	505	505	3000	3000	0	0	2495	83,2	0	0

Джерело: Розроблено автором на основі [5,6]

З табл. 2.5 видно, що чистий дохід від реалізації продукції за період 2021-2023 рр постійно знижується. У 2023 році цей показник має найменше значення 6 141,2 тис. грн. Це беззаперечно пов'язано з наслідками пандемії COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення рф. Упродовж 2024 року підприємство суттєво наростило обсяги реалізації. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг склав 19 747,3 тис. грн, що на понад 13,6 млн грн більше у порівнянні з аналогічним показником минулого року. Таке стрімке зростання доходів може свідчити про активізацію комерційної діяльності або розширення ринку збуту.

Собівартість реалізованої продукції 2022 року знизилася на більше ніж 6 млн грн в порівнянні з попереднім роком, а в 2023 році – ще на 14 млн грн, і досягнула рекордно низького показника в 3429,6 тис. грн. В 2024 році собівартість зросла на 13 млн грн, і становила 14132,9 тис. грн. З урахуванням таких витрат фінансовий результат до оподаткування виявився від'ємним, що негативно позначилося на загальному фінансовому стані суб'єкта господарювання. Також варто зазначити, що підприємство не здійснювало сплату податку на прибуток у 2024 році, ймовірно, через збиткову діяльність.

2021 та 2024 роки були збитковими для підприємства, з чистими збитками в розмірі 300,5 тис. грн та 5 011,6 тис. грн відповідно, у зв'язку з високою собівартістю реалізованої продукції у вказаний період. В 2022-2023 рр. спостерігалась прибутковість. В 2022 році чистий прибуток компанії становив 18 240,6 тис. грн, що на 18 млн грн більше за попередній рік. В 2023 році цей показник склав 424 тис. грн.

В координації з установленою вже динамікою, основні засоби підприємства пережили стрімкий зріст у 2022-2023 роках. В кінці 2022 звітного року основні засоби компанії становили 8 244,2 тис. грн, це на 7 млн більше ніж попередній рік. В 2023 році основні засоби становили 8 115,5 тис.

грн. Таке збільшення суми основних засобів ТОВ «Хербіон Україна» пов'язано з тим, що у 2022 році компанія поставила на баланс і ввела в експлуатацію нерухомість, придбану компанією (виплати здійснювалися протягом 2021-2022 рр. і обліковувалися на позабалансовому рахунку). У 2022 році компанія виплатила повну суму вартості нерухомого майна і отримала документи про право власності. У 2023 році було прийнято рішення продати нерухоме майно, яке належить компанії і на кінець 2023 року вони продали дані основні засоби. В 2023 році основні засоби становили 8 115,5 тис. грн, знизившись на 128,7 тис. грн. В 2024 році сума основних засобів знову знизилась, і становила 7 773 тис. грн.

Власний капітал підприємства ТОВ «Хербіон Україна» складається з його статутного капіталу, тож у 2021-2022 рр. він становив 5 млн грн, а в 2023 році збільшився на 83%, і на даний момент становить 30 млн грн.

Рентабельність – це економічний показник, що дозволяє визначити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для одержання прибутку. У таблиці 1.5 наведені розрахунки показників рентабельності, які дозволяють оцінити вплив конкурентоспроможності ТОВ «Хербіон Україна» на показники рентабельності.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Хербіон Україна» за 2021-2023 роки

Коефіцієнти	2021	2022	2023	2024	Темп приросту, %		
					2022/ 2021	2023/ 2023	2024/ 2023
Рентабельність продажів (чистого прибутку)	-0,01	0,6	0,07	-0,3	101,3	-740,4	127,2
Рентабельність персоналу	-9,1	507	11,8	-143,2	101,8	-4202	108,2
Рентабельність валового прибутку	-47,5	0,7	6,4	-1,1	6508,4	88,4	670,9
Рентабельність власного капіталу	-0,6	36,1	0,1	-1,7	101,6	-25456,6	108,5

Джерело: Розроблено автором на основі [5,6]

Згідно табл. 2.6, коефіцієнт рентабельність реалізації продажів, або чистого прибутку ТОВ «Хербіон Україна» в 2021 році склав -0,01, а в 2022 році збільшився на 101% до 0,6. Проте вже в 2023 він знову знизився до 0,07, а в 2024 до -0,3. Оскільки прибуток не зріс пропорційно доходу, це призвело до від'ємного значення рентабельності та негативного фінансового результату. Найвищий показник рентабельності продажів спостерігався в 2023 році, проте навіть він менше встановленої норми

Рентабельність персоналу ТОВ «Хербіон Україна» в 2021 році склала 9,1. В 2022 році знову спостерігається різке зростання до 507, і спад до 11,8 в 2023 році. Такий аномально високий показник рентабельності персоналу у 2022 році пояснюється рекордно високим показником чистого прибутку – понад 18 млн грн. Водночас чисельність персоналу не змінювалась суттєво, тому співвідношення прибутку до ресурсів праці виявилось аномально високим. 2024 рік приніс найнижчий показник рентабельності персоналу за весь досліджуваний період: -143,2.

Рентабельність валового прибутку в 2021 році склала -47,5, в 2022 році – 0,7, в 2023 – 6,4, а в 2024 коефіцієнт становив -1,1. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Хербіон Україна» становив -0,6 в 2021 році, 36,1 в 2022 році, 0,1 в 2023 р. та -1,7 в 2024 році.

За результатами проведеного аналізу, досліджуване підприємство ТОВ «Хербіон Україна» не можна назвати стабільно прибутковим. В 2021-2023 роках спостерігається зниження чистого доходу від реалізацій продукції у зв'язку з наслідками пандемії COVID-19, внутрішніми трансформаціями на підприємстві та початком повномасштабного вторгнення. Проте в 2024 році відбувся стрімкий зріст чистого доходу до понад 19,7 млн грн, що може бути симптомом активізації компанією комерційної діяльності або розширенням ринку збуту. З цього можна зробити висновки про те що компанія демонструє

здатність адаптуватися та долати економічні перешкоди, і має потенціал до відновлення.

У 2022 та 2023 роках собівартість продукції знижувалась, і у 2023 році досягла рекордного мінімуму, що забезпечило компанії короткостроковий період прибутковості. Однак уже в 2024 році собівартість продукції знову зросла, ймовірно через труднощі з імпортом продукції та логістикою, що призвело до повторної збитковості. Можна зробити висновок що собівартість продукції гостро реагує на зміни у витратах.

У 2022 році компанія ввела в оборот деяку частку своєї нерухомості, а в 2023 році продала її, що призвело до зростання основних засобів. Однак, ці дії зі зміною активів не дали довгострокових результатів. Також, у 2023 році статутний капітал збільшився з 5 млн грн до 30 млн грн, що може свідчити про задучення інвестицій або спробу компанії стабілізувати свій фінансовий стан. Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. За даними аналізу показників коефіцієнтів рентабельності, представлених в таблиці 1.3, ми бачимо, що рентабельність в цілому від'ємна, що є негативним фактором.

Зважаючи на коливання прибутковості та доходів, фінансово-економічний стан ТОВ «Хербіон Україна» можна назвати незадовільним. Проте, компанія також вживає заходів щодо стабілізації на кшталт продажу активів та реінвестицій в капітал, тож можна вважати що вона має потенціал досягнення сталого розвитку за умов дій з метою стабілізації прибутковості та удосконалення операційної ефективності. Зокрема, кроками до цього може бути оптимізація кадрової політики.

Організаційна структура ТОВ «Хербіон Україна» сформована відповідно до сучасних вимог ефективного управління підприємством, з урахуванням специфіки діяльності у сфері оптової торгівлі фармацевтичними

товарами та виробами медичного призначення. Основними елементами структури є відділ маркетингу та збуту, складсько-логістичний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, а також спеціалісти, які відповідають за адміністрування персоналу (HR-інспектор), реєстрацію лікарських засобів і контроль якості, та дизайн графічних робіт. Як представлено в рис. 2.4, підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури.

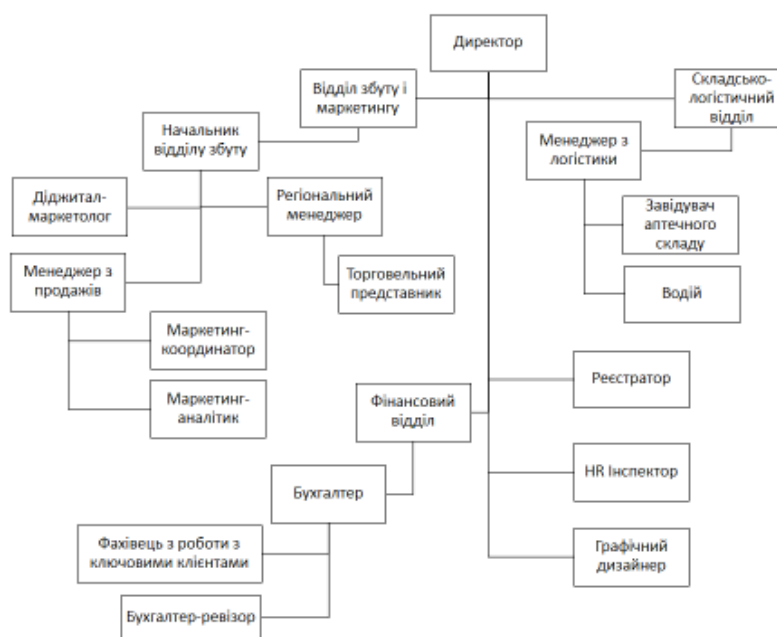


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ «Хербіон Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

Лінійно-функціональна структура, як можна вгадати з назви, це комбінація лінійної та функціональної організаційних структур. В подібній структурі функціональні підрозділи допомагають готувати заходи та плани для прийняття лінійними ланками управлінських рішень.

Вищим органом управління підприємства є директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток, прийняття ключових управлінських рішень, фінансово-економічну діяльність підприємства та

взаємодію з зовнішніми контрагентами, у тому числі державними органами. Йому підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів, кожен з яких виконує визначені завдання в межах своєї компетенції. Такий підхід забезпечує оперативне прийняття та відносно швидке здійснення управлінських рішень, та покладається на професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних підрозділів.

Фактично, в компанії «Хербіон Україна» відбувається поділ на два основні компоненти: офісну та зовнішню служби. Офісна служба займається організаційними, адміністративними та фінансовими питаннями, координує діяльність компанії в умовах постійних змін. Вона включає такі відділи, як (частково) відділ маркетингу та збуту, складсько-логістичний відділ, фінансовий відділ, а також HR-інспектор, реєстратор та дизайн графічних робіт, що звітуються напряму перед директором. Зовнішня служба, що підпорядковується начальнику відділу збуту, відповідає за промоцію продукції та безпосередній зв'язок з партнерами компанії на всій території України. В неї входять менеджера (управителі) з питань регіонального розвитку та торговельні представники.

Найважливішу роль у забезпеченні безперебійної діяльності підприємства відіграє відділ маркетингу і збуту, офісна частина якого відповідає за планування закупівель, роботу з постачальниками, формування асортименту товарів, цінову політику, моніторинг ринку та зовнішньої служби. Зовнішня, або польова, служба, приносить левову частку доходів підприємству, адже займається виключно просуванням товарів та укладанням договорів з дистриб'юторами. Вона складається з управителів з питань регіонального розвитку, або регіональних менеджерів, які можуть відповідати більше ніж за один регіон України. Їм підпорядковуються торговельні представники, функція яких на щоденній основі забезпечувати просування препаратів на

ввіреній території шляхом побудови партнерських відносин з лікарями та аптеками, надавати інформацію про продукти компанії, брати активну участь в фармацевтичних виставках та інших заходах по просуванню продуктів. Також торговельні представники працюють в зворотний бік, надаючи своїм керівникам та координаторам інформацію про ринкові настрої. Кінцева мета зовнішньої служби – влаштування безперебійної наявності товарів компанії, що вони представляють, у точках збуту, заради їх легкої та постійної доступності для кінцевих споживачів. Безсумнівно, повномасштабне вторгнення значно вплинуло на її діяльність, змусивши адаптувати свої робочі процеси до нових умов. Переміщення логістичних маршрутів, обмеження щодо транспортування товарів, а також зростання загрози безпеці працівників — усе це стало серйозним викликом для роботи зовнішньої служби.

Складсько-логістичний відділ на чолі з менеджером з логістики організовує процеси зберігання, транспортування і доставки продукції дистриб'юторам та замовникам, у тому числі в складних умовах обмеженого доступу до певних регіонів. Завдяки добре налагодженій логістиці підприємству вдається забезпечувати ритмічне постачання продукції навіть за наявності зовнішніх викликів.

Фінансовий відділ, що включає бухгалтера, бухгалтера-ревізора та фахівця роботи з ключовими клієнтами, забезпечує ведення фінансового обліку відповідно до законодавства України, здійснює податкове планування, звітність і контроль за витратами.

У зв'язку з тим, що досліджуване підприємство є малим за класифікацією (до 50 працівників), в ньому немає окремого кадрового відділу. Його функцію виконує HR Інспектор, що опікується підбором, адаптацією, навчанням персоналу, а також оформленням кадрової документації, дотримуючись вимог трудового законодавства. Особливої актуальності

набули завдання HR Інспектора у зв'язку з мобілізацією частини працівників, необхідністю оперативного закриття вакансій та збереження кадрового потенціалу в умовах підвищених ризиків. Реєстратор консультує та координує затвердження та реєстрацію продуктів компанії у відповідності з встановленими стандартами та вимогами Міністерства охорони здоров'я, виступає важливою сполучною ланкою між компанією, її продукцією та регуляторними органами. Графічний дизайнер та реєстратор часто працюють в тандемі, коли це стосується безпосередньо продукції, що імпортується з країни-виробника та вимагає реєстрації та адаптації упаковки до українського споживача. Окремо, графічний дизайнер відповідає також за створення цифрового, друкованого та інтерактивного промоційного контенту для різних типів медіа.

Лінійно-функціональна організаційна структура бенефіціює ТОВ «Хербіон Україна» в мирний час, позаяк компанія розпоряджається доволі стабільним асортиментом продукції та в цілому неохоча впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Водночас, з настанням нестабільних, кризових умов навколишнього середовища – як-от, повномасштабне вторгнення РФ на територію України та подальше оголошення воєнного стану – лінійно-організаційна структура підприємства призводить до складності регулювання відношень лінійних і функціональних керівників. Підвищується ризик розпорошення відповідальності, дублювання управлінських функцій та надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних. Зокрема, воєнний стан передбачає реорганізацію з причин мобілізації та релокації деякої частини штату, в умовах якої збільшується потік інформації, що в свою чергу призводить до перенавантаження керівників. Саме це ми спостерігаємо на рис. 1.1: начальник відділу збуту та маркетингу

перенавантажений управлінням маркетингової частини відділу та координацією зовнішньої служби з центральним штабом.

2.2 Діагностика системи управління кадровою політикою на підприємстві

Система управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Хербіон Україна» сформована відповідно до сучасних вимог ринку та спрямована на забезпечення безперервного функціонування підприємства в умовах підвищеної конкуренції, економічної нестабільності та воєнного стану в країні. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування потреб у персоналі, його підбір, адаптацію, мотивацію, навчання, розвиток, оцінку результатів праці, а також забезпечення соціального захисту працівників. Упродовж останніх років підприємство вдосконалює внутрішні процеси управління персоналом, орієнтуючись на забезпечення високого рівня продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зміцнення командної роботи та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Одним із ключових позитивних аспектів кадрової політики підприємства є належна увага до процесів підбору кадрів. До початку пандемії COVID-19 потенційний кандидат на посаду мусив фізично з'явитися в головному офісі для проходження співбесіди. Проте, з 2019 року компанія імплементувала політику гнучкої системи прийому на роботу, і стало можливим проведення співбесід з локальним менеджером з питань регіонального розвитку. Затвердження рішення менеджера відбувалось за участі HR-інспектора або/та директора компанії протягом онлайн-зустрічі через платформу ZOOM чи Google Meet. ТОВ «Хербіон Україна» дотримується чітких процедур рекрутингу, що дозволяє залучати на підприємство кваліфікованих і вмотивованих працівників. Під час прийому на

роботу враховується не лише професійна підготовка кандидата, а й його особистісні якості, здатність до роботи в команді та адаптації до змін. Приміром, основними вимогами для прийому на посаду торговельного представника є:

- медична або фармацевтична освіта (освіта в сфері маркетингу та/або менеджменту вітається),
- комунікабельність,
- навички ведення переговорів і презентацій,
- навички володіння ПК,
- навички роботи в CRM,
- досвід керування автомобілем від 1 року.

Після прийому працівника проводиться адаптаційна програма, яка спрямована на швидке ознайомлення нового співробітника з внутрішніми процесами, цінностями підприємства та обов'язками.

У межах наявної системи управління персоналом особлива увага приділяється питанням адаптації, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчання персоналу – це діяльність, спрямована на розвиток, підвищення рівня знань та професійних навичок працівників задля підтримання їх професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності, з кінцевою метою досягнення максимального рівня ефективності їх роботи. Підприємство періодично організовує участь нових співробітників у галузевих семінарах та навчальних курсах, особливо в напрямках логістики, фармацевтики, менеджменту та маркетингу. Основні методи навчання, що застосовуються на підприємстві, це інструктаж, шедоуїнг, учнівство, та менторство (наставництво).

Обов'язковий інструктаж проходять нові співробітники, під час якого їх ознайомлюють з правилами, процедурами та вимогами щодо

виконання ввіреної їм роботи. Інструктаж проводиться з метою адаптації нового працівника до робочого місця і колективу. На кінець періоду, виділеному на інструктаж, співробітник має не лише мати базові знання регламенту роботи, а й бути обізнаним у продукції компанії.

Наставництво також призначається новим співробітникам, і в більшості випадків, це стосується новоприєднаних робітників зовнішньої служби – торговельних представників. Зовнішня служба проходить інструктаж за межами робочого місця, і наставниками для торговельних представників частіше виступають або більш досвідчені колеги-представники (це явище ще називається баддінг, з англ. «buddy» – друг, товариш), або менеджери з питань регіонального розвитку – їх безпосередні керівники. Наставництво в середньому триває 3 місяці, протягом яких наставники надають своїм підопічним підтримку, поради та навчання на практиці, відслідковують їх прогрес та надають вичерпний фідбек.

Шедовінг (з англ. «shadow» – тінь) – це підвид наставництва, неформальний метод навчання. Він полягає у тому, що новий співробітник протягом періоду інструктажу додатково навчається, слідуючи «мов тінь» за своїм де-факто наставником, проте не ставить питань і не втручається в його робочий процес. Цей метод імплементується комплексно разом з інструктажем та переважно використовується в офісі.

Метод учнівства, на відміну від попередніх, застосовується не лише щодо нових працівників. До 2022 року робітники щоквартально піддавалися скликанню до головного офісу, де підприємство виділяло до кількох днів на проходження навчальних програм, курсів, семінарів та тренінгів, в тому числі з продажів та на знання продукції, для поглибленого вивчення певної області знань або професійного розвитку. Станом на сьогоднішній день, у зв'язку з повномасштабним вторгненням, це переважно

організовується онлайн, та проводиться дистанційно. Однак ці заходи поки що носять епізодичний характер і не мають сталого стратегічного підходу. Відсутність довгострокової програми розвитку персоналу обмежує можливості підприємства у формуванні кадрового резерву, що є критично важливим у період воєнного стану, коли виникає ризик втрати ключових працівників.

Заробітна плата в компанії складається з двох частин, основної та додаткової. Основна частина є фіксованою і встановлюється індивідуально для кожного співробітника, у відповідності з посадою та кваліфікаціями, та за умов виконання усіх обов'язків. Виплата заробітної плати здійснюється 5 числа щомісяця, аванс виплачується 20 числа. Додаткова заробітна плата включає в себе преміальні за понаднормове виконання планів продажів (20% від основної заробітної плати), доплату за роботу поза робочими годинами, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства. Для заохочення та мотивації працівників, компанія пропонує можливості для професійного зростання та розвитку, щорічну оплачувану відпустку, соціальні пакети, медичне страхування[1].

В період карантинних обмежень знизилася частота візитів торговельних та медичних представників до поточних та перспективних дистриб'юторів, а також зменшилась кількість брендів, що просуваються силами представників. У 2019-2020 роках ТОВ «Хербіон Україна» проводили політику діджиталізації з залученням українських онлайн-сервісів, що надають інформацію про наявність медичних препаратів та іншої фармацевтичної продукції в аптеках, а також мають каталог інструкцій з використання лікарських засобів і можливістю шукати та резервувати ліки в аптеках в онлайн режимі; на кшталт Tabletki.ua. Компанія працювала в дистанційному, а згодом у змішаному режимі згідно ст.60-2 Кодексу законів про працю України. Торговельні

представники комунікували з лікарями та представниками аптек відділено, переважно за допомогою онлайн-конференцій, які конкурують за популярністю з отриманням інформації за допомогою електронної або поштової розсилки та текстових повідомлень. Проте подібна комунікація виявилась не цілком конкурентноспроможно, з огляду на те що більшість партнерів компанії вважають, що цифрова комунікація не може існувати без особистого контакту.

До законодавства не вносились зміни, що передбачають забезпечення роботодавцем використання засобів захисту підлеглих на період воєнного стану, тож підприємство послуговувалось загальними, а також власним Положенням про безпечну працю, в межах якого ставиться в пріоритет життя та здоров'я працівника, моніторинг сповіщень про повітряну тривогу та перебування в безпечних укриттях до її офіційного відбою, для зовнішньої служби додатково – дотримання рекомендацій місцевої адміністрації, узгодження візитів з безпечними вікнами, дозвіл на недовиконання особистих планів на період часу оголошення повітряної тривоги з подальшим допрацюванням. Поточний головний офіс ТОВ «Хербіон Україна» перебуває за адресою місто Київ, вулиця ЗАРІЧНА, будинок 4, в 1 корпусі житлового комплексу «Славутич», 8 поверх. Згідно офіційного порталу інформаційно-аналітичної системи «Майно», створеної за підтримки Київської міської державної адміністрації, це багатоповерховий будинок з наявним підземним паркінгом на відстані 94 метрів та вхід на станцію метро Славутич на відстані 220 метрів від входу в будинок, в якості укриттів. В офісі наявний генератор на випадки відключень електроенергії, в підвалі наявний роутер для доступу в мережу Інтернет.

Для точнішої оцінки стану кадрової політики підприємства дослідимо такі показники як: чисельність персоналу та його склад за категоріями, статтю і кваліфікацією, рух та плинність кадрів.

В склад персоналу підприємства входять керівники – директор, начальники відділів, менеджери з регіонального розвитку, службовці – офісні працівники, робітники – працівники зовнішньої служби та водії. Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Хербіон Україна», результати якого висвітлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу ТОВ «Хербіон Україна» за 2021-2024 роки

Категорії персоналу	Кількість працівників, осіб								Темп приросту, %		
	2021		2022		2023		2024		2022/2021	2023/2022	2024/2023
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%			
Керівники	10	30	11	30	8	22	10	29	9	-37,5	20
Службовці	10	30	15	42	14	39	13	37	33,4	-7,1	-7,7
Робітники	13	40	10	28	14	39	12	34	-30	28,6	-16,
Всього	33	100	36	100	36	100	35	100	8	0	-3

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З табл. 2.7 видно, що за досліджуваний період склад персоналу за категоріями динамічно змінювався у відповідь на нові реалії. За 2022 рік загальна кількість працівників збільшилась на 3 особи, а згодом на ще одну, протримавшись колективом з 36 осіб протягом 2022 та 2023 року. В 2024 році загальна кількість працівників зменшилася до 35 осіб.

У 2022 році до підприємства доєднався 1 керівник та 4 службовці, і вибуло 3 робітника. В 2023 році з підприємства вибуло 3 керівника та 1 службовець, доєдналося 3 службовці та 4 робітника. В 2024 році з підприємства вибуло 2 робітника та 1 службовець, доєдналося 2 керівника.

В структурі найбільш чисельною є переважно категорія «службовці» (крім 2021 року, де 40% становили робітники). В 2022 році службовці становили 42% від усього персоналу підприємства, в 2023 та 2024 році їхня частка знизилася до 39% та 37% відповідно, але все одно їх була більшість.

Далі проаналізуємо якісний склад працівників за рівнем освіти, як один із найважливіших складових аналізу персоналу торгового підприємства.

Таблиця 2.8 – Якісний склад працівників (з кваліфікацією) ТОВ «Хербіон Україна» за 2021-2024 роки

Рівень освіти	Кількість працівників, осіб							
	2021		2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	33	100	36	100	36	100	35	100
Вища освіта	30	90	34	94	34	94	34	97
Середня освіта	3	10	2	6	2	6	1	3

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З табл. 2.8 бачимо, що за досліджуваний період склад персоналу був стабільним та постійним, зі значною перевагою працівників з наявною закінченою вищою освітою. В 2021 році працівники з наявною вищою освітою склали 90% від загальної чисельності працівників, в 2022 та 2023 роках – 94%, і в 2024 цей показник досяг максимуму за досліджуваний період – 97%.

Це можна пояснити тим, що для виконання завдань з промоції фармацевтичних товарів наймають кваліфікованих спеціалістів.

Згідно даних, представлених у табл. 2.3, можемо спостерігати наступні зміни в складі статевої структури персоналу ТОВ «Хербіон Україна».

Таблиця 2.9 – Якісний склад працівників (за статтю) ТОВ «Хербіон Україна» за 2021-2024 роки

Показ.	Кількість працівників, осіб				Відхилення					
	2021	2022	2023	2024	2022/2021		2023/2022		2024/2023	
					абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %
Всього	33	36	36	35	3	8	0	0	-1	-3
Ж	16	23	28	30	7	30	5	18	2	7
Ч	17	13	8	5	-4	-31	-5	-63	-3	-60

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З табл. 2.9 бачимо, що за досліджуваний період склад персоналу за статевою ознакою драматично змінювався. В 2021 році кількість чоловіків та жінок в складі персоналу була майже рівною – 17 чоловіків та 16 жінок. Однак з 2022 році спостерігається стрімке зростання жіночого штату та настільки ж стрімке скорочення чоловічого. В 2022 році до підприємства доєдналося 7 жінок, та вибуло 4 чоловіка. В 2023 році доєдналося 5 жінок та вибуло 5 чоловіків. В 2024 році підприємство покинуло 3 чоловіка та прибуло 2 жінки. Станом на 2024 рік, жіноча частина від усіх працівників складала 85%. Це можна пояснити впливом початку повномастабного вторгнення з подальшим введенням воєнного стану, мобілізацією чоловічого населення країни, релокацією працівників.

З результатів аналізу кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Хербіон Україна» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2021-2024 рр. переважає чисельність жінок-службовиць з наявною вищою освітою.

Далі розглянемо показники руху персоналу, щоб мати змогу оцінити плинність кадрів на підприємстві ТОВ «Хербіон Україна».

Таблиця 2.10 – Показники руху персоналу ТОВ «Хербіон Україна» за період 2021-2022 рр

Показники	Період				Відхилення					
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021		2023/ 2022		2024/ 2023	
					абс., ±	відн., , %	абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %
Чисельність працівників, осіб	33	36	36	35	3	8,3	0	0	-1	-2,9
Прийнято на роботу, осіб, у т. ч.:	3	7	6	3	4	57,1	-1	-16,7	-3	-100
1) жінок	1	6	4	3	5	83,3	-2	-50	-1	-33,3
Вибуло працівників, осіб, у т. ч.:	0	4	5	4	4	100	1	20	-1	-25
1) у зв'язку з мобілізацією / "реорганізацією" / "зміною регіону роботи"	0	3	2	3	3	100	-1	-50	1	33,3
2) регіональних менеджерів/торговельних представників	0	4	3	2	4	100	-1	-33,3	-1	-50
Коефіцієнт обороту за прийомом, %	9,1	19,4	16,7	8,6	10,4	53,2	-2,8	-16,7	-8,1	-94,4
Коефіцієнт обороту за звільненням, %	0	36,4	45,5	57,1	36,4	100	9,1	20	11,7	20,5
Коефіцієнт загального обороту, %	9,1	30,6	30,6	20	21,5	70,2	0	0	-10,6	-52,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0	11,1	13,9	11,4	11,1	100	2,8	20	-2,5	-21,5

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З табл. 2.10 бачимо, що за досліджуваний період склад персоналу піддавався постійним вибуттям та поповненням. В 2022 році вибуло 4 осіб та прибуло 7, в 2023 році вибуло 5 осіб та прибуло 6, в 2024 році вибуло 4 осіб та прибуло 3. Спираючись на дані про працівників що вибули, можемо обчислити плинність кадрів – один з найголовніших інструментів оцінювання кадрової політики на підприємстві.

Плинність кадрів – це процес, що відображає оборот працівників організації з причин звільнення за власним бажанням чи з ініціативи керівництва підприємства. Допустимим природним раівнем кадрової плинності є 3-5% від загальності чисельності персоналу підприємства – межа, що сприяє відновленню та розвитку персоналу підприємства. Будь яке вище значення вважається підвищеним рівнем, що призводить до ускладнення діяльності та економічних втрат підприємства, організації та економіки в цілому.

На основі проведених розрахунків, бачимо що за досліджуваний період на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. Коефіцієнти плинності різко зросли до 11,1 (на 100%) у 2022, з початком повномасштабного вторгнення, досягли рекордного значення в 13,9 у 2023 році та дещо знизилися до 11,4 в 2024 році. Для малого підприємства, яким є ТОВ «Хербіон Україна», це небезпечно негативний показник.

Також з даних цієї таблиці ми можемо зробити висновок про фемінізацію робочого колективу ТОВ «Хербіон Україна». Починаючи з 2022 року, до підприємства стабільно приєднувалось все більше жінок – 6 осіб в 2022 році, 4 особи в 2023 році та 3 особи в 2024 році, становлячи переважну більшість із загалом приєднаних. Із тих працівників, що покинули підприємство, велику частку становлять співробітники зовнішньої служби. Це

можна пояснити нестабільними умовами праці та високими ризиками, що постійно супроводжують робочі відрядження.

2.3 Виявлення основних проблем у реалізації кадрової політики ТОВ «Хербіон» в умовах воєнного стану

За підсумками попередніх підрозділів, можна зробити наступні попередні висновки про стан кадрової політики на підприємстві ТОВ «Хербіон Україна»:

- підприємство послуговується негнучкою організаційною структурою, не пристосованою до кризових ситуацій та умов воєнного стану зокрема. Ми бачимо це на прикладі відділу маркетингу та збуту, керівник якого відповідає і за моніторинг діяльності фахівців з маркетингу що базуються в головному офісі, і за регулювання працівників зовнішньої служби;

- підприємство нерівномірно розподіляє робоче навантаження. Це є наслідком типового недооцінення змісту кадрової політики в якості нераціонального розподілу працівників відповідно обсягу їх роботи та посад через прагнення максимально використати трудові ресурси. Такий підхід свідчить про відсутність довгострокової кадрової стратегії та неминуче призводить до підвищення коефіцієнту плинності кадрів;

- підприємство не забезпечує достатньо міцну та стабільну координацію між офісною та зовнішньою службами. В мирний час зовнішня служба не вимагає окремого моніторингу, проте у зв'язку з воєнним станом польові працівники вимагають пильнішого нагляду з міркувань безпеки їх життєдіяльності;

- підприємство робить акцент на підбір, найм, та навчання нових працівників дещо нехтуючи наявним персоналом. Зрозумілою є необхідність ліквідувати брак кваліфікованих кадрів, що виник унаслідок вибуття великої

кількості працівників призовного віку. Проте більшість фахівців з високим рівнем кваліфікації і досвіду не можуть бути замінені в короткий термін, що веде до зниження ефективності роботи підприємств;

– за розглянутий проміжок часу (2021-2024 рр.) підприємство мало понаднормово високу плинність кадрів. Плинність кадрів є однією з ключових проблем кожного підприємства, що негативно відображається на його роботі і чим вище показник плинності тим більше проблем створюється для організації, саме тому необхідно здійснювати управління плинністю кадрами, зокрема, через аналізування, планування, контролювання та внесення коректив і регулюючих заходів.

Серед негативних наслідків плинності кадрів основними є:

- суттєві втрати робочого часу;
- значні фінансові витрати (пошук, набір, навчання, адаптація нових працівників тощо);
- невиконання планових показників;
- погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниження згуртованості та нестабільність трудового колективу;
- порушення внутрішньо організаційних комунікацій тощо [14].

В рамках індивідуального завдання було проведення 2 анонімних опитування співробітників ТОВ «Хербіон Україна»:

- з метою дослідження та виявлення кількості працівників, що є єдиними годувальниками своїх родин,
- з метою дослідження соціально-психологічного клімату серед працівників.

Розглянемо рис. 2.5 з результатами першого опитування.

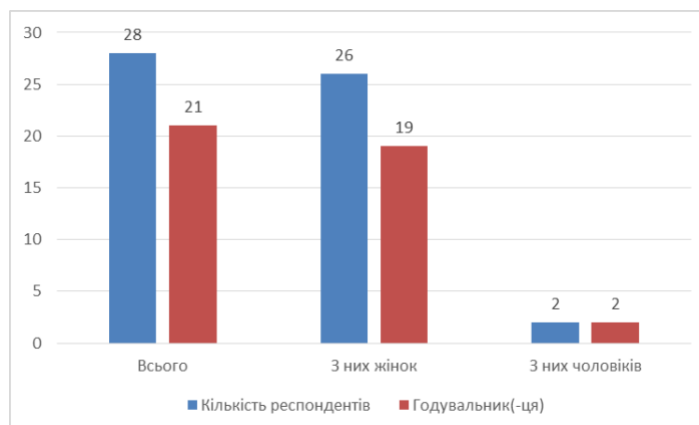


Рисунок 2.5 – Результати опитування співробітників ТОВ «Хербіон Україна»
Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З рис. 2.5 бачимо, що серед 28 осіб, що погодилися на опитування та сприйшли його, 26 осіб – це жінки, і лише два чоловіка. Це пояснюється загальною тенденцією фемінізації робочого колективу ТОВ «Хербіон Україна» унаслідок реалій воєнного стану. З огляду на поточну загальну кількість працівників – 35 осіб, робимо висновок, що 61% (з зарахування осіб, що утрималися, до не-годувальників) працівників є єдиними годувальниками своїх родин, з них 55% – це жінки. Досить часто жінки стають єдиними, хто працює в родині. Це зумовлено тим, що гнучкість зайнятості жінок вища, ніж у чоловіків (можливість працювати онлайн) і що частина родин втратила чоловіків на війні. Фактично, наразі відбувається балансування гендерних диспропорцій у суспільстві та, зокрема, в економічному житті [с.17, 15].

Опитування з метою дослідження соціально-психологічного клімату серед працівників проводилося окремо з працівниками офісної служби та зовнішньої служби, та містило наступні 8 запитань:

- «Наскільки ви відчуваєтеся в безпеці?»;
- «Наскільки ви задоволені ввіреною вам працею?»;
- «Наскільки ви задоволені оплатою праці?»;
- «Оцініть свій моральний стан під час праці на підприємстві»;

- «Оцініть рівень своєї вмотивованості під час праці на підприємстві»;
- «Оцініть зручність свого робочого графіку»;
- «Оцініть свої стосунки з колегами під час праці на підприємстві»;
- «Оцініть свої стосунки з керівництвом під час праці на підприємстві».

Шкала відповідей варіювалася від «Чудово» до «Жахливо».

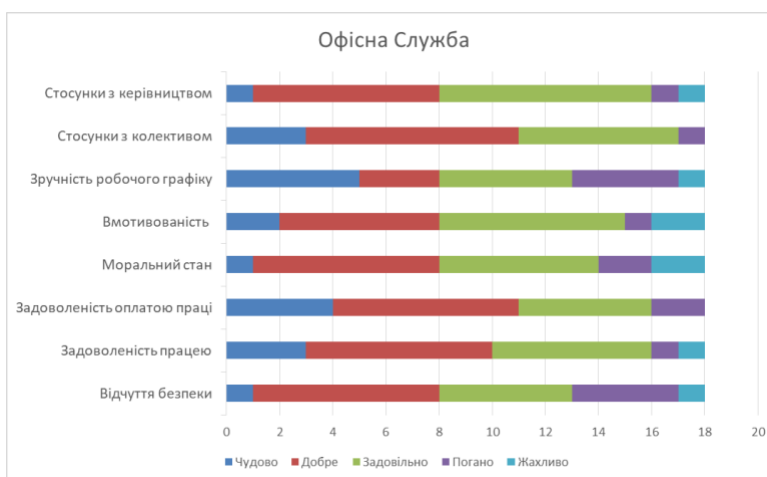


Рисунок 2.6 – Результати проведеного опитування співробітників ТОВ «Хербіон Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

З рис. 2.6 бачимо, що в офісному просторі в середньому спостерігається позитивна динаміка соціально-психологічних показників. Працівники в цілому вмотивовані, мають задовільний моральний стан, задоволені працею, оплатою праці та стосунками з колективом та керівництвом. Водночас, деяка частин працівників відзначила незручність робочого графіку та відчуття небезпеки у зв'язку з висотою розташування нового офісу та частоти ракетних влучань в багатоповерхові будинки.

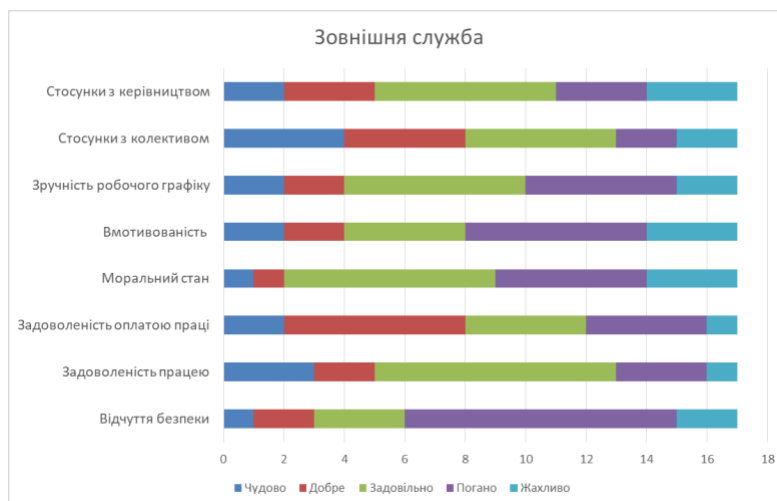


Рисунок 2.7 – Результати проведеного опитування співробітників ТОВ «Хербіон Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

Рис. 2.7, що відображає показники працівників зовнішньої служби, містить більш негативні тенденції. Так, працівники відзначають цілком задовільні стосунки з колегами та в цілому вдоволення працею, не скаржаться на робочий графік чи почуття вмотивованості. Позитивним є показник оплати праці. Однак, працівники відмітили пригнічений моральний стан. Варто відзначити, що 53% працівників зовнішньої служби ТОВ «Хербіон Україна» повідомили, що відчувають себе в небезпеці на робочому місці. Можна зробити висновок, що основним джерелом мотивації працівників зовнішньої служби є їх заробітня плата. Однак незважаючи на задоволеність оплатою праці, середньостатична працівниця надає перевагу безпечним робочим умовам у зв'язку з відповідальністю за матеріальне забезпечення своєї родини, та запобігання втрати нею своєї годувальниці.

Така різниця в показниках може бути пов'язана з різними умовами праці офісного та польового штатів. На відміну від офісних співробітників, обов'язки зовнішньої служби передбачають польову роботу та часте

перебування в дорозі за кермом. В реаліях воєнного стану подібний формат праці може становити реальну загрозу для життя та здоров'я працівника.

Станом на квітень 2025 року (час проведення опитування, презентованого в рис. 2.6 та рис. 2.7), переважна більшість працівників зовнішньої служби – це жінки. Зважаючи на це і дані табл. 2.10, можемо зробити висновок про те, що важливим фактором високої плинності руху кадрів за останні 4 роки (2021-2025 рр.) є неухвалюваність підприємства до двох категорій своїх працівників: зовнішньої служби та жіночого складу. З урахуванням того, що ці категорії тісно перетинаються, підприємству варто переоцінити свою кадрову політику щодо безпеки та гендерної чутливості.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості кадрової політики ТОВ «Хербіон Україна» за допомогою матриці SWOT-аналізу, представленої в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Хербіон Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Належна увага до процесів підбору кадрів, – політика гнучкої системи прийому на роботу, – адаптаційна програма для новоприбулих працівників, – гідна заробітна плата, – політика діджиталізації, – наявність локального положення про безпечну працю. 	<ul style="list-style-type: none"> – Негнучка організаційна структура, нерівномірне розподілення робочого навантаження, – відсутність чіткої координації між офісною та зовнішніми службами, – недостатня увага до рівня безпеки працівників, – недостатня увага до явища фемінізації колективу, – понаднормово висока плинність кадрів.

Продовження таблиці 2.11

Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення уваги до політики безпеки персоналу, – поглиблення політики діджиталізації, – формування кадрового резерву та розвиток наставництва, – підвищення уваги до гендерного питання в колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення військових дій, – Підвищення конкуренції за кваліфіковані кадри, – зниження мотивації працівників зовнішньої служби у зв'язку з відчуттям незахищеності, – відтік жінок-працівниць через відсутність підтримки материнства та гнучкості робочого графіку.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Хербіон Україна»

На основі діагностики кадрової політики, а також опитування про соціально-психологічний стан, проведені серед працівників ТОВ «Хербіон Україна» можна зробити висновок що кадрова стратегія підприємства представляє собою гібрид стратегія асиміляції персоналу та стратегії спільності цінностей – з меншою долею останньої. Відголоски стратегії спільності цінностей можна знайти на етапі відбору персоналу, що здійснюється з урахуванням особистих якостей, цінностей та компетенцій працівника, а також його навчання. Стратегія асиміляції персоналу чітко прослідковується у динаміці стосунків керівництва та працівників, де партії розглядають одне одного з точки зору матеріальної вигоди. Як результат, на підприємстві реалізується пасивна кадрова політика. За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми з роботи з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій) [с.769, 9]. Кадрова робота перетворюється до рутинного

функціонування чи ліквідації «непередбачених негативних наслідків». В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення [с.38, 17].

Ігнорування наявних недоліків кадрової стратегії та політики може негативно вплинути на ефективність роботи підприємства. Існує потреба розроблення заходів, що збільшать ефективність персоналу і в свою чергу оптимізують максимізацію прибутку та знизять коефіцієнт плинності кадрів.

Висновки до другого розділу

У результаті аналізу кадрової політики підприємства ТОВ «Хербіон Україна» під час воєнного стану можна зробити кілька важливих висновків.

В другому розділі був проведений аналіз організаційної структури, фінансово-економічного стану та ринкового середовища підприємства, з якого можна зробити висновок що найбільше на діяльність підприємства впливають політично-економічні чинники, такі як недоступність окупованих територій, перебої з імпортозабезпеченням, рівень інфляції та нестабільне економічне середовище країни. Трохи менший вплив технологічних та законодавчих чинників, у зв'язку з тим що більшість законопроектів стосуються рецептурних препаратів, в той час як препарати ТОВ «Хербіон Україна» в більшості біологічно активні харчові добавки. Фінансово-економічний стан ТОВ «Хербіон Україна» є незадовільним, проте компанія вживає заходів щодо стабілізації, тож можна вважати що вона має потенціал досягнення сталого розвитку за умов кроків для досягнення стабілізації прибутковості та удосконалення операційної ефективності.

Підприємство послуговується негнучкою організаційно структурою, не пристосованою до кризових ситуацій та умов воєнного стану, нерівномірно розподіляє робоче навантаження, не забезпечує достатньо міцну та стабільну координацію між офісною та зовнішньою службами, робить акцент на підбір, найм, та навчання нових працівників, нехтуючи наявним персоналом.

Основною проблемою, з якою стикається підприємство в умовах воєнного стану, є складнощі в адаптації існуючої кадрової політики, що ускладнює ефективне функціонування підприємства. За розглянутий проміжок часу підприємство мало понаднормово високу плинність кадрів, з чого було зроблено висновок про те, що стратегія підприємства переважно направлена на асиміляцію персоналу і на підприємстві реалізується пасивна кадрова політика. Дефіцит персоналу, зокрема через мобілізацію, і постійна зміна умов праці створюють додаткове навантаження на HR-відділи.

Нестабільність умов праці, а також відсутність підтримки материнства та гнучкості робочого графіку. ведуть до зниження лояльності працівників. Це, у свою чергу, може привести до зниження продуктивності і негативно позначитися на загальних фінансових результатах компанії.

У відповідь на нові умови роботи підприємства змушені розглядати можливості для оптимізації кадрової політики, зокрема через використання гнучких моделей роботи, таких як дистанційна робота. Однак перехід до таких моделей також супроводжується складнощами, пов'язаними з організацією ефективної комунікації та забезпеченням стабільності в умовах постійних змін.

Загалом, у зв'язку з воєнним станом підприємство стикається з серйозними викликами у сфері управління персоналом. Однак, враховуючи нові реалії, є можливості для розвитку адаптивних стратегій, які дозволяють зберегти ефективність кадрової політики навіть у таких складних умовах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ХЕРБІОН УКРАЇНА" В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства

З огляду на попередні висновки щодо політики з управління кадрами на підприємстві ТОВ «Хербіон Україна», підприємству необхідний перехід від пасивної кадрової політики до активної. Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію)[с.769, 9].

Пропонуються наступні напрями підвищення ефективності кадрової політики:

- впровадження системи заходів із підвищення рівня безпеки працівників, зокрема зовнішньої служби,
- забезпечення здорового соціально-психологічного клімату в колективі,
- імплементація філософії гендерної чутливості.

Для реалізації наведених напрямів, пропонується низка наступних дій. В межах політики безпеки персоналу:

- купівля пристрою для екстреного спуску BIMATIC (DESCENDER DEVICE AG 152). Його мета – спосіб порятунку у випадку пожежі, спричиненої ракетними обстрілами, за умови недоступності традиційних шляхів евакуації. BIMATIC AG 152 – південнокорейський прилад порятункового спуску, розроблений в 1976 році, що піддається постійним удосконаленням і є родоначальником аналогічних пристроїв в усьому світі. Його використання не вимагає альпіністської підготовки, він витримує від 30 до 136 кг та має можливість багаторазового спуску, до 50 разів у кожному напрямку. Продукт сертифікований за стандартом EN 341, ціна на пристрій у

повній комплектації становить від \$350 в залежності від поверху. Висота спуску встановлюється у відповідності до індивідуальних вимог клієнта, максимальна висота спуску – 99 метрів. Враховуючи що офіс підприємства знаходиться на 8 поверсі, орієнтовна висота 25 метрів;

- закупка тривожних кнопок для подачі миттєвого сигналу про небезпеку у випадку неможливості користування мобільними пристроями;

- формування тривожних валізок з мінімальним набором найменувань, з розрахунку на 36 годин. Рекомендується включити в перелік найменувань базову аптечку, засоби жіночої гігієни, їжу з довгим терміном зберігання та високою калорійністю, що не потребує приготування. Тривожні валізки бажано зберігати в службових чи особистих автомобілях, та переглядати і оновлювати харчову складову щомісячно;

- приєднання до штату менеджера польової служби (англ. – Field Force Manager). Зазвичай, в його обов'язки входить аналіз тенденцій продажів і ефективне використання ресурсів для координування діяльності зовнішньої служби з метою забезпечення досягнення ними максимальних результатів продажів з мінімальними зусиллями та витратами. Він займається делегуванням завдань, розподілом ролей і обов'язків, встановленням чітких очікувань, а на час підбиття підсумків - наголошує на мотивації та винагороді членів команди за досягнення поставлених цілей. Менеджер польової служби є зв'язковою ланкою між зовнішньою службою і керівництвом. Та насамперед, його завданням буде забезпечувати підготовку, підтримку та моніторинг польових працівників у їх робочі години. Він відповідатиме за складання їх індивідуальних планів продажів (річні, квартальні, місячні, тижневі та денні), прокладання безпечних маршрутів та за необхідності шукатиме місця для ночівлі під час робочих відряджень, з вказанням найближчих бомбосховищ у відповідності до індивідуальних планів. За допомогою трекерів та

відслідковувального мобільного застосунку, менеджер зовнішньої служби завжди триматиме зв'язок зі своїми підлеглими, і у випадок надзвичайної ситуації зможе оперативно зреагувати.

В межах політики забезпечення здорового соціально-психологічного клімату в колектив рекомендовано залучення фахівця з психології на позаштатній основі для проведення моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, проведення щомісячних консультацій один-на-один та щоквартальних тренінгів та колективної терапії. Це зміцнить командний дух що є безпосередньою інвестицією у зниження показника плинності кадрів.

В межах політики гендерної чутливості пропонується впровадження WEP (з англ. – Women Empowerment Principles) – принципів розширення прав і можливостей жінок. WEP – це міжнародна ініціатива Глобального договору ООН та ООН Жінки, яка пропонує бізнесу настанови щодо утвердження гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок у робочому середовищі, у бізнесі й успільстві загалом. Принципи WEPs базуються на міжнародних стандартах у сфері праці та прав людини і ґрунтуються на визнанні того, що бізнес відіграє важливу роль в утвердженні гендерної рівності та розширенні прав і можливостей жінок. Підписання семи принципів – найоптимальніший спосіб, завдяки якому бізнес може досягти мети щодо впровадження гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок, як зазначено в Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року та в 17 Цілях сталого розвитку [15, с. 9]. Принципи WEPs охоплюють питання рівної оплати праці, рівних можливостей кар'єрного зростання, надання оплачуваної відпустки для догляду за дитиною та забезпечення нульової терпимості до сексуальних домагань на робочому місці. На сьогодні більше ніж 8 000 компаній стали підписантами WEPs, серед них 23 українські компанії (станом

на 23 травня 2023 року) [15, с. 26]. Окрім дотримання даних положень, рекомендується:

- включення принципів гендерної рівності до кадрової політики на рівні документації, використання гендерно-нейтральної фразування в посадових інструкціях та оголошеннях про вакансії;
- впровадження гнучких форм організації праці з можливістю виходу в змішаний (гібридний) режим для працівниць (та працівників) офісної служби, що суміщають роботу з доглядом за дітьми та/або родичами похилого віку;
- впровадження змінного початку робочого дня;
- впровадження стисненого робочого тижня;
- можливість роботи за індивідуальним графіком, з оплатою на умовах часткової зайнятості.

В період значних змін, особливо в часи криз таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення, гендерна нерівність може більше не вважатися невідкладною проблемою, вважаючись «не на часі». Впровадження гнучкого робочого графіку в організації означає, що менше жінок залишаються поза роботою через сімейні обов'язки. Включення таких варіантів, як гібридний формат роботи та часткова зайнятість також допомагає жінкам із сімейними обов'язками підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Такі кроки дозволяють врахувати життєві обставини працівників, і водночас зберегти продуктивність праці.

Таблиця 3.1 – Графік здійснення проєкту

Процес		Тривалість (днів)
<i>Впровадження системи безпеки персоналу</i>		
Найм менеджера з питань зовнішньої (польової) служби (вакансія, співбесіди, підписання договору).		10
Розробка менеджером з польової служби індивідуальних маршрутів та планів продажів.		5
Купівля та доставка пристрою для екстерного спуску AG152/48 BIMATIC.		15
Встановлення анкерів та анкерної пластини.		1
Інструктаж персоналу щодо використання пристрою, тренінг з кріплення захисного поясу.		1
Закупівля та доставка тривожних кнопок.		3
Налаштування та тестування системи подачі сигналу.		5
Запуск застосунку для відслідкування, прив'язаного до тривожних кнопок.		3
Закупівля необхідних найменувань, комплектація та розподіл тривожних валізок.		5
<i>Забезпечення здорового соціально-психологічного клімату</i>		
Пошук та залучення позаштатного психолога.		10
Узгодження формату співпраці та графіка індивідуальних консультацій та колективних тренінгів.		2
Організація та проведення тестового раунду індивідуальних консультацій.		3
Організація та проведення тестового колективного тренінгу.		3
Збір фідбеку, внесення правок до формату роботи у разі потреби.		2
<i>Імплементация філософії гендерної чутливості</i>		
Адаптація локальних нормативних документів у відповідності до принципів гендерної рівності.		5
Ознайомлення персоналу з принципами WEPs.		1
Тестове впровадження гнучкого графіку (гібридний режим, змінний початок, стиснений тиждень).		5
Запуск часткової зайнятості для бажаючих співробітників.		3
Розробка і впровадження регулярного збору фідбеку.		2
Опитування персоналу на тему задоволеності внесеними змінами.		2

Джерело: Розроблено автором

Реалізація рекомендованих заходів частково або в повному комплекті посприяє зміні кадрової політики підприємства ТОВ «Хербіон» з пасивної на активну.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка впливу запропонованих заходів на економічні показники підприємства є важливою частиною процесу розробки та впровадження стратегічних змін у компанії. Це дозволяє не лише перевірити їх ефективність, а й визначити потенційні фінансові вигоди чи ризики, пов'язані з їх реалізацією. Відповідно до цих оцінок можна коригувати стратегії управління та вдосконалювати впроваджені процеси.

Орієнтовні витрати на реалізацію комплексу рекомендованих заходів включатимуть:

- витрати на купівлю пристрою для екстреного спуску,
- заробітна плата менеджера з питань польової служби,
- витрати на закупівлю тривожних кнопок,
- витрати на закупівлю найменувань для формування тривожних валізок,
- витрати на послуги аутсорсингового психолога,
- організаційні витрати на реалізацію політики гендерної чутливості шляхом впровадження гнучких форм організації праці.

Розглянемо наведений розрахунок витрат у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Орієнтовні розрахунки витрат на реалізацію
рекомендацій

Стаття витрат	Короткий коментар	Сума, тис. грн
Купівля пристрою для екстерного спуску AG152/48 ВІМАТІС	Одноразова закупівля – 16,5 тис. грн, гарантія 5 років за умов регулярного профілактичного огляду і дотримання правил зберігання + купівля та установлення хімічних анкерів та анкерної пластини 1500 грн. Одноразовий тренінг з кріплення захисного поясу – 0 грн.	18
Найм менеджера з питань польової служби	Місячна ставка – 37 тис. грн + % від продажів. Орієнтовні річні витрати 450 тис. грн.	450
Закупівля тривожних кнопок	Одноразова закупівля – 1650 грн. 1650 x (18 + 2), на випадок втрати, дорівнюватиме 33 тис. грн.	33
Формування тривожних валізок	Гермомішок на 30 л водонепроникний – 300 грн, гігієнічні засоби – 200 грн + 100 грн жіночі гігієнічні засоби, набір з 5 батарейок – 40 грн, ручний ліхтарик – 70 грн, павербанк – 800 грн, портативний радіопристрій – 300 грн, вода – 30 грн, сухий пайок – 400 грн, базова аптечка – 500 грн. З розрахунку на одну особу на місяць та щомісячне оновлення харчової складової, загальна сума складає 2740 грн. Відповідно (2740 X 18) + (430 X 12) = 54480 грн.	55
Послуги аутсорсингового психолога	З урахуванням, що фахівець не укладає з підприємством трудовий договір, місячна ставка – 13 тис. грн. 13 x 12 = 156 тис. грн.	156
Реалізація політики гендерної чутливості шляхом впровадження гнучких форм організації праці	Впровадження гнучкого графіка не потребує значних фінансових витрат, але передбачає певні адміністративні зміни. Основні витрати включатимуть в себе розробку внутрішнього положення про гнучкий графік праці з залученням HR Інспектора (одноразово, до 600 грн) та розробку індивідуальних графіків з залученням HR Інспектора та фінансового відділу (щомісячно, до 200 грн) з моніторингом їх виконання.	3
Всього		715

Джерело: Розроблено автором

З табл. 3.2 бачимо, що імплементування рекомендованих заходів у діяльність компанії має потенціал знизити, внаслідок чого підприємство може отримати економію в розмірі 92 тис. грн за перший рік реалізації проекту. Окрім цього, розглянемо рис. 3.1, де зображена прогнозована структура організації після приєднання Field Force менеджера.

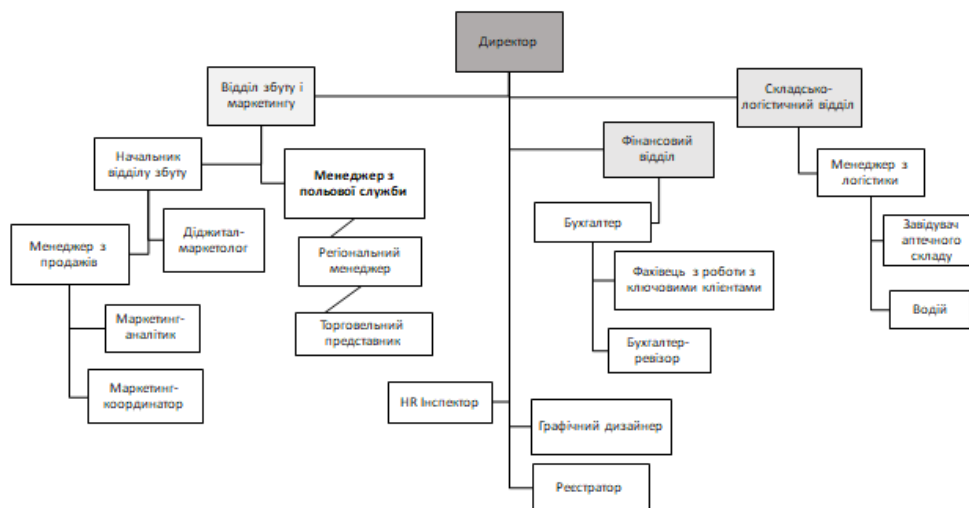


Рисунок 3.1 – Прогнозована структура організації ТОВ «Хербіон Україна» за умов найму менеджера польової служби

Джерело: Розроблено автором

Таким чином виникає окремий підрозділ зовнішньої служби на чолі з менеджером з польової служби та зменшується навантаження на керівника відділу.

Реалізація проекту планується із залученням власних коштів підприємства. Доходи підприємства в результаті реалізації рекомендованих заходів формуватимуться завдяки зниженню показника коефіцієнта плинності, що в свою чергу знизить втрату робочого часу у проміжку звільненням одного працівника і наймом його заступника, кількість витрат на звільнення, підбір, найм та навчання нових працівників. Окрім цього, при переході частини

співробітників на гібридний режим праці прогнозується економія в області енергозабезпечення, а у випадку з переходом деякої кількості працівників на часткову зайнятість у зв'язку з декретом чи хворобою оплата відбувається пропорційно виконаній роботі, що передбачає економію за рахунок виплат заробітної плати. Прогнозована плинність кадрів становитиме 6,4% за перший рік імплементування заходів, з розрахунку на це можемо обчислити орієнтовну економію.

Таблиця 3.3 – Прогнозована економія витрат за рахунок зниження плинності кадрів

Показник	Значення
Середня річна чисельність працівників, осіб	35
Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн	30
Коефіцієнт плинності 11,4% в рік, осіб	4
Вартість заміни одного працівника, тис. грн	46
Сума витрат на заміну працівників в рік, тис. грн	184
Коефіцієнт плинності 6,4% в рік, осіб	2
Сума витрат на заміну працівників в рік при коефіцієнту плинності 6,4%, тис. грн	92
Загальна прогнозована економія, тис. грн	92

Джерело: Розроблено автором

Реалізація запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану, пов'язана як з потенційними вигодами, так і з певними ризиками.

Таблиця 3.4 – Аналіз ризиків, пов'язаних з імплементациєю рекомендованих заходів

Сутність ризику	Заходи уникнення ризику або зменшення його впливу
Перевищення виділеного бюджету та непередбачувані витрати	Поетапне погодження витрат, попереднє укладання кошторису з резервом 10-15%
Технічні збої тривожних кнопок та прив'язаного до них додатка	Тестування обладнання перед запуском, наявність резервного каналу зв'язку
Ризик вигорання HR Інспектора через надмірне навантаження	Поетапне впровадження змін, часткове делегування менеджера зовнішньої служби

Продовження таблиці 3.4

Недостатня ефективність заходів	Анонімний зворотний зв'язок та гнучке коригування підходів.
Недостатнє фінансування запропонованих заходів	Пріоретизація та відшліфування некоштоватих заходів, кількості етапів поступове впровадження заходів

Джерело: Розроблено автором

Одним із головних ризиків є ризик недостатньої ефективності деяких заходів, особливо якщо вони не будуть ретельно адаптовані до специфіки роботи підприємства під час воєнного стану. Зміни можуть не врахувати реальних потреб персоналу або зовнішніх факторів, таких як економічні труднощі або зміни в законодавчому полі.

Іншим важливим ризиком є недостатнє фінансування запропонованих заходів, що може виникнути через нестабільну економічну ситуацію або обмежені ресурси підприємства. Це може ускладнити впровадження програм розвитку або навчання персоналу, що, в свою чергу, обмежить ефективність змін. Враховуючи, що деякі заходи можуть вимагати значних інвестицій у технології або матеріальні ресурси, підприємство може зіштовхнутися з труднощами в залученні необхідних коштів [16].

Однак, наведені в табл. 3.3 числа демонструють високий потенціал, що рекомендовані способи удосконалення діяльності можуть стати поштовхом для значного підвищення ефективності роботи підприємства. Це стосується не лише зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці, а й поліпшення організаційної структури та оперативності прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях, що дозволить підприємству зберегти свою продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розділі було запропоновано заходи для удосконалення кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану, що включають впровадження системи заходів із підвищення рівня безпеки працівників, зокрема зовнішньої служби, забезпечення здорового соціально-психологічного клімату в колективі, імплементацію філософії гендерної чутливості. Підхід до удосконалення кадрової політики передбачає інтеграцію нових технологій, методів управління та адаптацію до специфічних умов воєнного стану, що дозволить зберегти ефективність роботи підприємства та забезпечити стабільність персоналу.

Зокрема, були визначені ключові заходи для підвищення ефективності кадрової роботи, серед яких важливими є: закупівля приладів забезпечення безпеки офісних працівників та працівників зовнішньої служби, організація групових тренінгів з позаштатним спеціалістом з психології з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, інтеграція в робочий процес та документацію принципів розширення прав і можливостей жінок, реалізація політики гендерної чутливості шляхом впровадження гнучких форм організації праці. Визначені заходи допоможуть підвищити ефективність кадрової політики та створити конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

Реалізація запропонованих заходів потребує детального аналізу впливу на економічні показники підприємства та соціальні переваги для персоналу. Необхідно враховувати можливі ризики, пов'язані з фінансуванням заходів, а також можливість зниження мотивації через зміни в організаційних процесах. Водночас, здійснення заходів дозволить підвищити ефективність кадрової політики, підвищити лояльність працівників, зменшити плинність кадрів,

зберегти стабільність у роботі та створити додаткові можливості для розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Отже, третій розділ роботи дозволяє чітко визначити напрями удосконалення кадрової політики підприємства, запропонувати конкретні заходи для покращення роботи з персоналом у складних умовах і обґрунтувати необхідність їх впровадження.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У даній роботі було детально розглянуто питання важливості своєчасної адаптації кадрових стратегій до змін, що виникають у складних і нестабільних умовах на прикладі підприємства ТОВ «Хербіон Україна», торгового представництва пакистанської корпорації Herbion International, що займається оптовою торгівлею фармацевтичними препаратами безрецептурної групи, біологічно активними харчовими добавками. Особлива увага приділялась оцінці поточної ситуації на підприємстві, аналізу існуючих кадрових процесів і процедур, а також визначенню проблем та ризиків, що виникають через зміни в організаційних умовах під час воєнного стану.

В першому розділі було досліджено теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства в умовах воєнного стану. Зокрема, ми розглянули сутність, цілі та значення кадрової політики як складової частини системи управління підприємством. Встановлено, що кадрова політика є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства через правильне управління людським капіталом. Вона включає в себе не лише процеси набору та утримання працівників, але й забезпечення їх професійного розвитку, адаптацію до змін та мотивацію.

В другому розділі був проведений аналіз організаційної структури, фінансово-економічного стану та ринкового середовища підприємства. За результатами аналізу були зроблені наступні висновки: підприємство послуговується негнучкою організаційно структурою, не пристосованою до кризових ситуацій та умов воєнного стану, нерівномірно розподіляє робоче навантаження, не забезпечує достатньо міцну та стабільну координацію між офісною та зовнішньою службами, робить акцент на підбір, найм, та навчання

нових працівників, нехтуючи наявним персоналом. Фінансово-економічний стан ТОВ «Хербіон Україна» можна назвати незадовільним, проте позаяк компанія вживає заходів щодо стабілізації, можна вважати що вона має потенціал досягнення сталого розвитку за умов кроків для досягнення стабілізації прибутковості та удосконалення операційної ефективності. Найбільше на діяльність підприємства впливають політично-економічні чинники, такі як: недоступність окупованих територій, перебої з імпортозабезпеченням, рівень інфляції та нестабільне економічне середовище країни, трохи менше – технологічні та законодавчі, серед соціальних лідує вплив балансування гендерних диспропорцій в суспільстві. Також була проведена діагностика системи управління кадровою політикою підприємства, в ході якої було виявлено, що за розглянутий проміжок часу підприємство мало понаднормово високу плинність кадрів, з чого було зроблено висновок про те, що на підприємстві реалізується пасивна кадрова політика.

В третьому розділі були запропоновані такі стратегії дій з метою зміни пасивної кадрової політики на активну, як впровадження системи заходів із підвищення рівня безпеки працівників, зокрема зовнішньої служби, забезпечення здорового соціально-психологічного клімату в колективі та імплементація філософії гендерної чутливості. Аналіз впливу запропонованих заходів на економічні показники підприємства показав, що правильно підібрані стратегічні заходи у сфері управління персоналом можуть значно підвищити ефективність роботи підприємства. Зроблено висновок, що створення гідних умов праці з увагою до безпеки та позитивного морального самопочуття працівників є не менш важливим, аніж економічні показники, оскільки від цього залежить збереження кадрів, підвищення лояльності до підприємства та, зрештою, підвищення продуктивності праці. Успішна

реалізація кадрової політики дозволяє підприємству зберігати стійкість і забезпечити ефективне функціонування навіть в умовах кризових ситуацій.

Таким чином, запропоновані у роботі заходи та підходи до удосконалення кадрової політики можуть бути ефективно застосовані в умовах воєнного стану, забезпечуючи необхідний рівень адаптації та стабільності для підприємств, що дозволить їм зберегти свою продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанія в Україні. *Herbion Naturals. Компанія*. URL: <https://ua.herbion.com/kompaniya-v-regione/> (дата звернення: 08.05.2025).
2. COMPANY PROFILE. Journey Through Years. *Herbion Naturals. Company Profile*. URL: <https://pk.herbion.com/pages/company-profile/> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Herbion International. *LinkedIn. Jobs*. URL: https://ua.linkedin.com/company/herbion-international?trk=ppro_cprof (дата звернення: 08.05.2025).
4. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник // Вінниця : ВНТУ, 2012. – С. 36–40.
5. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЕРБІОН". *Clarity Project. Компанії*. URL: <https://clarity-project.info/edr/35264475/finances> (дата звернення: 10.05.2025).
6. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЕРБІОН УКРАЇНА". *Clarity Project. Компанії*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44681797/finances> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Фармацевтичну промисловість включено до пріоритетних галузей економіки України. *Урядовий портал. Новини*. 26.07.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/farmatsevtichnu-promyslovist-vkliucheno-do-priorytetnykh-haluzei-ekonomiky-ukrainy> (дата звернення: 12.05.2025).
8. Структура фармацевтичного ринку України. *Блог UC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. Дослідження галузі*. 17.10.2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtichnogho-rinku-ukrayini/> (дата звернення: 12.05.2025).

9. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку у 2025 р.. *PROXIMA RESEARCH. Новини*. 10.02.2025. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/perspektyvy-rozvytku-farmaceutychnogo-rynku-2025/> (дата звернення: 12.05.2025).
10. Доступні ліки. *Міністерство охорони здоров'я України | Офіційний веб-сайт. Е-здоров'я*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/dostupni-liki> (дата звернення: 12.05.2025).
11. Усі рецептурні ліки. *Міністерство охорони здоров'я України | Офіційний веб-сайт. Е-здоров'я*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/usi-recepturni-liki> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Законопроект, що розширює перелік обмежень для медпрацівників для недопущення призначень ліків під впливом фінансових стимулів, прийнято в першому читанні. *Урядовий портал. Новини*. 07.06.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zakonoproiekt-shcho-rozshyriuie-perelik-obmezhen-dlia-medpratsivnykiv-dlia-nedopushchennia-pryznachen-likiv-pid-vplyvom-finansovykh-stymuliv-pryiniato-v-pershomu-chytanni> (дата звернення: 12.05.2025).
13. Тернова С. Чергові обмеження «дружби» з фармкомпаніями: чому чинні норми безсилі та чи будуть дієвими нові?. *ThePharmaMedia*. 2023. URL: <https://thepharma.media/uk/business/33770-cergovi-obmezennya-druzbi-z-farmkompaniyami-comu-cinni-normi-bezsili-ta-ci-budut-dijevimi-novi-18122023> (дата звернення: 12.05.2025).
14. Процик І., Кара Н. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. Т. 3. С. 247–248. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/3/52.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

15. Саприкіна М., Зінченко А., Гондюл О. НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ЖІНОК. *ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНАЛІЗУ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК БІЗНЕСУ З ЕКОНОМІЧНОГО УПОВНОВАЖЕННЯ ЖІНОК ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ. 2023.* С. 9–26. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
16. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
17. З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
18. Марченко В., Хондока В. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Миколаїв, 2017. вип. 20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).
19. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. Т. 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення: 01.06.2025).
20. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

21. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. – 2022. – № 4. – С. 26–34.
22. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81–82. – С. 290–297.
23. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. – 466 с.
24. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – С. 92–97.
25. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток персоналу як найважливіший ресурс управління в Збройних силах України // Інтернаука. Серія: Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 15–20.
26. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2022. – С. 120–125.
27. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35. – С. 110–115.
28. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – № 16. – С. 52–56.

29. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні // Таврійський науковий вісник. – 2022. – № 12. – С. 46–51.
30. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. – С. 41–52.
31. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 194 с.
32. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 194 с.
33. Ситник Й., Захарчин Г. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів // Економіка, підприємництво, менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 67–79.
34. Морозова М. Особливості управління персоналом // Економічний аналіз. – 2022. – Т. 32, № 3. – С. 47–53.
35. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. – 466 с.
36. *BIMATIC*. Чому *BIMATIC*?. URL: https://bimatic.com.ua/ua_main (дата звернення: 01.06.2025).