

10. Облікова ставка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>
11. Онищенко В. Криптовалюта: бухоблік і декларування. 2022. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/9106-kriptovalyuti-pravoviy-status-oblk-deklaruvannya-2021>
12. Орехов М. О., Орехова Т. В. Цифрові валюти у світовій фінансовій системі: переваги, недоліки, ризики, регулювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 27–41.
13. Про віртуальні валюти: Закон України № 2074-IX від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
14. Про платіжні послуги: Закон України № 1591-IX від 30.06.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
15. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії / П. Пуцентейло, А. Довбуш, Т. Бінчаровська, В. Гомотюк. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1–2. С. 29–40.
16. Стовпова А. С. Класифікація електронних грошей для цілей бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 60–64.
17. Трансформація та діджиталізація банку під час війни: досвід IBOX BANK. URL: <https://ua.news.ua/money/transformatsyya-y-dydzhytalyzatsyya-banka-vovremya-voyny-opyt-ibox-bank>

УДК 331.108:355.48

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Д. О. Данилюк, Г. В. Серета

Анотація. У статті аналізуються актуальні методи управління персоналом в умовах російсько-української війни. Зокрема, систематизовано класифікації методів управління персоналом, визначено зміст та склад кожної з груп методів. Проаналізовано та обґрунтовано виклики до управління персоналом на перших та подальших етапах повномасштабної війни. Продемонстровано трансформацію методів управління персоналом у відповідь на виклики тривалої війни та повоєнного відновлення. На основі аналізу статистичних даних, опитувань роботодавців щодо використання ними методів управління персоналом доведено, що на перших етапах війни актуальними були організаційні та адміністративно-правові методи управління персоналом, на подальших етапах війни – соціально-психологічні. У період повоєнного відновлення основна увага має приділятися економічним методам управління персоналом.

Ключові слова: персонал, людські ресурси, методи управління персоналом, війна.

Вступ. Тривала та безпрецедентна у ХХІ столітті за масштабами війна на теренах Європи стала новим викликом для українського бізнесу. Етап шоку, який відчули люди, підприємства та організації, з 24 лютого 2022 року наразі змінився іншими стадіями переживання горя, зокрема депресією і водночас пристосуванням до життя та ведення бізнесу в умовах війни. З огляду на дані, опубліковані Державною службою статистики, після різкого падіння протягом перших місяців повномасштабного вторгнення росії в Україну і подальшого скорочення у 2022 – початку 2023 року, у другому кварталі валовий внутрішній продукт зріс на 19,5 % у річному обчисленні [1]. Ймовірно, це свідчить про те, що українська економіка починає поступово виходити зі стану глибокої депресії. Людські ресурси є визначальним чинником економічного розвитку підприємств, тому дослідження особливостей управління ними в умовах тривалої повномасштабної війни є вкрай актуальним.

В Україні фактично склались унікальні умови функціонування бізнесу під час війни та дії воєнного стану. Схожими були хіба що умови розвитку держави Ізраїль з першої Війни за незалежність (1947–1949 рр.) і до сьогодні, коли Ізраїль був учасником 14 визнаних ним війн, і наразі стає на захист своїх територій, громадян та державності. Однак відмінності у характері як війни (війна з етнічно та релігійно близьким народом), так і у функціонуванні економік України та Ізраїлю є. Українська економіка не була від моменту проголошення війни мілітаристською (на оборонну галузь виділялась мізерна частка ВВП), українське суспільство досі не сприймало саму ідею немирної країни, і досі людські ресурси країни не готові проходити військову підготовку, і баченням країни є бачення мирного життя за європейськими стандартами. Економічний базис української економіки є більш сировинним: агропромисловість, видобувна галузь та металургія передбачають більшу залученість людського ресурсу, значні виробничі площі та незначну частку доданої вартості, порівняно з науко-місткими галузями (електроніка, виготов-

лення зброї, авіація, засоби зв'язку, системи автоматизації виробництва, волоконна оптика, сектор професійних послуг, біотехнологій, високотехнологічної медицини, туризму тощо), які є базисом ізраїльської економіки. До того ж українська економіка з її високим корупційним складником вирізняється складними умовами ведення бізнесу (64 позиція у рейтингу Doing Business 2019) і 34 місце рейтингу кількості стартапів у 2021 році (у 2022 році опустилась на 50-те місце), тоді як Ізраїль посідає лише 35 місце в індексі легкості ведення бізнесу Doing Business, друге місце у світі за кількістю стартапів після США, а за індексом сприйняття корупції Україна посідає 116 місце у рейтингу зі 180 країн (Ізраїль – 63 місце) у 2022 році [2]. До того ж Україна, на відміну від Ізраїлю, має явище інтенсивної міграції біженців (переважно жінок та дітей) у більш привабливі для проживання країни, тоді як Ізраїль, навпаки, ставав центром імміграції для євреїв з усіх країн світу, що визначає різні позиції у формуванні людських ресурсів економіки.

Ці відмінності формують унікальний досвід виживання країни з низькими стартовими економіко-соціальними позиціями в умовах повномасштабної війни та трансформації мирної економіки на мілітарну, що потребує додаткових досліджень. До того ж узагальнення практик пристосування економіки та системи державного управління до воєнних реалій дасть змогу напрацьовувати та поширювати позитивні практики адаптації бізнесу до мінливих політико-економічних умов не тільки в національному, а й у глобальному масштабі.

Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні є предметом багатьох сучасних досліджень. З. Шацька запропонувала механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, який ґрунтується на оцінці впливу воєнного стану на можливість ведення бізнесу в регіоні і зосереджується на виборі форм організації роботи в умовах війни [3]. Механізм, на нашу думку, був доречним на перших етапах повномасштабного вторгнення країни, але потребує зміни в умовах стабілізації фронтів та тривалої визвольної війни. У статті О. Г. Черепи та ін. (2023) здійснено огляд засобів стимулювання персоналу в умовах війни, більшість із яких мають соціально-психологічний характер. Автори статті також наголошують на необхідності розвитку методів дистанційного менеджменту для створення безпечних умов виконання роботи [4].

У статті А. Коцур та ін. [5] розглянуто особливості діяльності підприємства в умовах війни, зокрема зміни трудового законодавства, масова міграція населення, внутрішнє переміщення населення, евакуація підприємств, військова мобілізація, логістичний колапс тощо, які, на наш погляд, недостатньо обґрунтовані відповідними статистичними даними та відповідною соціологією; запропоновано основні завдання фахівців з управління персоналом, спрямовані на адаптацію системи управління персоналом до змін у законодавстві, збереження наявного персоналу, застосування дистанційної зайнятості, прискорене навчання нових працівників. Тобто автори приділили увагу організаційно-адміністративним методам управління персоналом підприємств в умовах війни.

У статті М. Деркач та О. Мізіної розглянуто інструменти управління персоналом в умовах війни, які мають різний характер: організаційно-адміністративні (впровадження дистанційної роботи, регулярні наради, надання безстрокових відпусток), безпекові (розробка плану дій персоналу у різних ситуаціях, створення безпечних просторів, евакуація родин співробітників), соціально-психологічні (надання психологічної та гуманітарної підтримки, чіткий розподіл обов'язків) та економічні заходи (перехід з фактичної до фіксованої зарплати, введення премій за добровільну роботу під час тривоги, робітникам, які працюють замість відсутніх працівників тощо). Деякі із запропонованих заходів суперечать чинному трудовому законодавству (зокрема виконання трудових обов'язків тимчасово відсутніх працівників регулюється доплатами або роботою за внутрішнім сумісництвом) і не систематизовані за характером впливу, однак слушною є думка про доцільність переходу підприємств на ситуативне авторитарне управління разом із посиленням турботи про співробітників та їх родини з урахуванням їх емоційного стану [6].

Проведені дослідження формують теоретико-методологічну базу практичних аспектів управління персоналом в умовах воєнного стану, однак спеціального дослідження адаптації методів управління персоналом організацій та підприємств до воєнних умов ще немає.

Метою дослідження є систематизація актуальних методів управління персоналом підприємств в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття «методи управління персоналом», їх поширені класифікації;
- 2) визначити виклики перед системою управління персоналом українських підприємств в умовах повномасштабної війни;
- 3) систематизувати способи адаптації методів управління персоналом підприємств до функціонування в умовах війни.

Відповідно до першого завдання, проаналізуємо підходи науковців до визначення поняття об'єкта дослідження. О. Дяків [7], слідом за В. А. Рудьєвим [8] та більшістю науковців, визначає методи управління персоналом як способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [7, с. 275]. В. Данюк та ін. визначають метод управління персоналом як сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності, що є ширшим за попередні визначення [9, с. 411].

Другим питанням, яке потрібно вирішити для досягнення мети дослідження, є питання класифікації методів управління персоналом. Насамперед зазначимо, що у більшості вітчизняної навчальної та наукової фахової літератури найпоширенішою є класифікація методів управління персоналом, в якій виділяються три групи методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такої класифікації дотримуються Л. Балабанова, О. Сардак, В. Никифоренко, С. Маркова, О. Шубалий та ін. Деякі автори – А. Устиловська [10], О. Лизунова та ін. [11] – ототожнюють сучасні методи управління персоналом з персонал-технологіями: аутсорсингом, аутстафінгом, лізингом персоналу, коучингом, хедхантингом, рекрутингом, скриннінгом, реінженірингом тощо.

Колектив науковців з КПІ імені Сікорського під керівництвом Л. С. Борданової класифікують методи управління персоналом у чотири групи:

- правові, які спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації;
- адміністративні – методи прямої дії, орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації;
- економічні, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників;
- соціально-психологічні методи управління, засновані на використанні соціального механізму (відносини в колективі, соціальні потреби тощо) [12, с. 17].

Колектив науковців КНЕУ імені Вадима Гетьмана під керівництвом проф. В. Данюка класифікують усі методи управління персоналом у 4 групи:

- організаційні – зміст яких полягає у координації дій окремих елементів системи (підприємства). До них належать: спеціалізація цехів, дільниць, функціональних підрозділів, робочих місць; встановлення виробничих та інформаційних зв'язків між підрозділами та робочими місцями (кооперування праці); організація маршрутів руху транспортних засобів і потоків людей; встановлення пропускового режиму; розроблення графіків змінності роботи цехів, дільниць і бригад; встановлення правил внутрішнього трудового розпорядку; визначення функцій, завдань, обов'язків, прав і відповідальності підрозділів та працівників; організація робочих місць; встановлення регламентів обслуговування робочих місць; організація захисту здоров'я працівників; організація забезпечення робочих місць виробничими ресурсами; організація надання відпусток працівникам; регламентація контрольних процедур із перевірки якості продукції та послуг; встановлення порядку звітності підрозділів про виконання виробничих завдань; організація контролю за дотриманням технологічної, виконавської та трудової дисципліни [9, с. 411–412];
- адміністративні – є методами владної мотивації, орієнтовані на примушування працівників до певної поведінки в інтересах організації. До них належать: видання наказів (розпоряджень), надання вказівок, інструкцій, затвердження положень, правил, проведення виробничих нарад, інструктажів, ділових бесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів керівників, стягнення [9, с. 412–413];

- економічні – засновані на врахуванні й використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних. До них належать: економічні розрахунки та нормативи, калькуляції та ціни, бюджетування, фінансування витрат персонал, на HR-процедури, проекти та ініціативи, оцінювання працівників і колективів за реальним внеском у додану вартість, економічні стимули та санкції, матеріальне заохочення працівників та колективів [9, с. 413];

- соціально-психологічні, які спираються на поведінкову психологію людей у процесі спільної трудової діяльності. До них належать: навчання і виховання; інформування і переконання; запобігання трудовим конфліктам; організація трудового змагання; соціальне планування; соціальне страхування; моральне заохочення; соціальний захист персоналу; розвиток соціального партнерства; розвиток соціальної відповідальності власника і менеджерів стосовно потреб та інтересів найманого персоналу [9, с. 414].

Це найбільш повна та обґрунтована, на наш погляд, класифікація методів управління персоналом, яку можна уточнити хіба що назвою адміністративних методів – адміністративно-правові методи управління персоналом. Розглянемо далі, які виклики постали перед системами управління персоналом в умовах повномасштабної війни.

За результатами опитування українських роботодавців компанією Deloitte у 2022 році основними викликами на початку війни були: безпека працівників (74 %), підтримка продуктивності команд (56 %), забезпечення неперервності робочих процесів (49 %), необхідність скорочення витрат (39 %), нерівномірне завантаження команд (39 %), утримання ключових працівників (21 %), необхідність отримання працівниками нових навичок (10 %), неефективність комунікацій (7 %), залучення (найм) працівників (3 %) [13].

Контент-аналіз наукових публікацій з проблем управління персоналом українських підприємств у 2022 році дає змогу систематизувати виклики війни:

1. Фізична безпека працівників. Компанії вирішували забезпечення безпеки працівників по-різному: надавали допомогу з переїздом (79 % опитаних Deloitte роботодавців); дозволили працювати дистанційно (85 % опитаних у серпні 2022 року українським HR-Хабом HUB 324 компаній відповіли, що співробітники працюють віддалено; 57 % зазначили, що понад 50 % штату працюють віддалено; 15 % обрали виключно офісний формат роботи; а в 17 % компаній – 100 % штату на дистанційній роботі [14]); допомогли з пошуком житла на більш безпечних територіях (79 % опитаних Deloitte роботодавців); більшість компаній облаштували / відремонтували бомбосховища чи інші укриття для працівників.

2. Релокація бізнесу. За даними Міністерства економіки станом на 31.10.2022 пропозицією перевезти свої виробничі потужності з регіонів активних бойових дій у безпечніші райони країни скористалося 761 підприємство [15]. Це потребувало нових підходів до організації виробництва та трудових процесів.

3. Оптимізація чисельності персоналу. За офіційними даними протягом 2022 року роботодавцями було подано Державній службі зайнятості інформацію про заплановане масове вивільнення 123,4 тис. працівників (у 2021 році – 224,7 тис.), однак більшість персоналу було звільнено за підставою «власне бажання» [16]. Так, за оцінками НБУ, у 2022 році рівень безробіття зріс із 9,8 % на початок року до 25,8 % на кінець року і буде залишатися високим (26 %) протягом 2023 року. Бізнес був змушений вдатись до таких кроків на фоні скорочення ринків та виїзду працівників за кордон / в інші регіони. Відповідно зросла потреба у переорганізації трудових процесів, посиленні соціально-психологічних методів управління. До того ж на перших етапах війни це потребувало посилення адміністративних методів управління – реорганізації військового обліку та бронювання військовозобов'язаних працівників дефіцитних спеціальностей та професій.

4. Військова мобілізація працівників, переважно чоловіків. Цей виклик складно оцінити статистичними даними через засекреченість обсягів мобілізації, однак за статистикою порталу work.ua, кількість вакансій за період з листопада 2022 року до жовтня 2023 року зросла більше ніж вдвічі, досягнувши рівня у 58 685, і серед них найбільш популярними є вакансії водіїв, робітників на виробництві, будівельників, барменів. Це змушує компанії вдаватись до нестандартних способів залучення чоловіків на роботу (укладання цивільно-правових угод, неофіційна зайнятість) та потребуватиме в майбутньому широкої автоматизації виробництва і залучення жінок до виконання раніше «чоловічих» робіт.

5. Матеріальна безпека та соціальний захист працівників. У перші дні та місяці війни більшість компаній (67 % – за опитуванням Deloitte) надали своїм працівникам додаткову грошову допомогу, 79 % – допомогли з житлом, 58 % – медичне страхування, 55 % – оплачували мобільний зв'язок, 42 % – мали програми страхування життя, 27 % – надавали корпоративний транспорт, 18 % – здійснили виплати постраждалим від війни. Однак подальші економічні проблеми змусили компанії переглянути свої соціальні пакети. Так, за результатами опитування Employer Branding Community, у найменш постраждалій від війни ІТ-сфері 30,2 % опитаних компаній вирішили зменшити бюджети на бенефіти та компенсаційні пакети, ще чверть (25,6 %) переформатували їх під конкретні запити. Однак водночас 23,3 % компаній, навпаки, збільшили бюджети на програми лояльності [17].

6. Деформації внутрішніх комунікацій. Більшість опитаних представників бізнес-організацій (53 % – за опитуванням Deloitte) повідомили, що інтенсивність вертикальних комунікацій зросла, і у 43 % опитаних збільшилась інтенсивність горизонтальних комунікацій. Водночас 50 % опитаних зіткнулись із проблемою недоступності деяких працівників через загальні комунікаційні канали, а 17 % повідомили про проблему неузгодженості комунікаційних меседжів серед керівництва [14].

7. Емоційний стан персоналу та ментальне здоров'я персоналу. В умовах тривалої війни перші запаси внутрішнього мобілізаційного ресурсу прогнозовано вичерпуються. За даними дослідження Gradus Research «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни», понад 70 % населення України живе у стресі, а понад 50 % відчуває постійну тривогу. Всесвітньо відомий вчений-біолог, дослідник поведінки людини, Роберт Сапольскі зазначає, що хронічний стрес руйнує лобну частину мозку, яка відповідальна за свідомість, самоконтроль, моральність, погіршується їх здатність до навчання та запам'ятовування. Тому люди у хронічному стресі часто приймають необдумані, імпульсивні рішення, діють під впливом негативних емоцій, тривожності [18]. Це сильно позначається на продуктивності, особливо – інтелектуальній праці, мотивації та стосунках на роботі і вдома. За опитуваннями приблизно ста HR-професіоналів, проведеного компанією Develor, стало зрозуміло, що роль керівників та лідерів стала більш психологічною: вони мають вислуховувати людей та розуміти, коли потрібно перенаправити людину до кваліфікованого психолога [19]. Під завершення першого року війни більшість компаній провели серію сензитивних тренінгів щодо протидії стресам та вигоранню, деякі компанії залучили для кваліфікованої допомоги окремим працівникам кваліфікованих психологів та психотерапевтів.

8. Погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах. За півтора року повномасштабної війни з'явилося явище різності досвідів проживання війни. У командах поряд можуть співпрацювати люди, які втратили рідних на війні, пережили окупацію, перемістилися з інших регіонів, повернулися з-за кордону, перебувають за кордоном, ухиляються від мобілізації, мають рідних чи близьких, які ухиляються від мобілізації. Все це загострює і без того напружену обстановку на роботі, пов'язану з повітряними тривогами, блек-аутами, складністю логістики, нестачею людей, погіршенням матеріального добробуту працівників. Для організацій наслідками цього явища є падіння залученості та причетності, відчуження та конфлікти в колективах, падіння мотивованості та продуктивності праці, інноваційності та проактивності, прихований саботаж, зростання плинності кадрів [19]. У таких умовах компаніям слід частіше формально та неформально комунікувати на щотижневих зустрічах, оперативно інформувати про новини в досягненнях компанії, ініціювати зворотний зв'язок та роз'яснення від керівництва. Також слід подбати про соціальну інклюзію релокованих працівників, які відчувають синдром провини вцілілого. Допоможуть вирішити це завдання тренінги екологічної комунікації, командотворення, розвитку емпатії тощо, сформовані та артикульовані персоналу відповідні положення корпоративної та HR-політик.

9. Інклюзія робочих середовищ. За півтора року повномасштабної війни чисельність людей з інвалідністю зросла на 300 тис. осіб, дійшовши кількості у 3 млн осіб [20]. Враховуючи оцінки щодо чисельності наявного населення країни до 2030 року (від 24 до 30 млн осіб), щонайменше 10–12,5 % населення потребуватиме безбар'єрних інклюзивних середовищ, зокрема і робочих. Уряд України вже ухвалив рішення про компенсацію роботодавцям. До того ж викликом для

організацій буде і необхідність забезпечити соціальну інклюзію для ветеранів війни, які прогнозовано будуть з видимими та невидимими травмами, контузією, ПТСР, флешбеками [20]. Тому вже зараз компаніям слід навчити «тилових» співробітників взаємодіяти з людьми з інвалідністю, досвідом війни, ментальними девіаціями.

10. Наближення продуктивності та рівнів оплати праці до загальноєвропейських. Це завдання найближчих років повоєнного відновлення, спричинене поки що прихованою та невідчутною нестачею людського ресурсу – тих 14,5 млн співгромадян, які продовжують інтегруватись у європейський ринок праці, та ще частиною населення, переважно чоловічого, яке поки що обмежене у своїх можливостях міграції за кордон. Якщо, за опитуваннями біженців, у перший рік війни не планували повернутись до України 17 % європейських біженців, то у 2023 році таких стало вже 34 % українських громадян. Чим більше часу триває війна та її економічні наслідки, тим менша ймовірність повернення біженців на Батьківщину, адже за цей час вони вивчають мови, знаходять житло, влаштовуються на роботу і не бачать сенсу отримувати зарплату, меншу у рази, порівняно з європейською. Звичайно, це завдання тісно пов'язане із завданням підвищення продуктивності праці на основі прискореної автоматизації виробництва та цифровізації управління. Зростає необхідність посилення та вироблення нових економічних методів управління персоналом.

Систематизацію актуальних методів управління персоналом для реагування на визначені виклики війни і повоєнної відбудови представлено на рис. 1.



Рис. 1. Трансформація методів управління персоналом для реагування на виклики війни

Висновки. Повномасштабна та довготривала російсько-українська війна трансформувала методи управління персоналом, актуалізувавши на першому її етапі організаційні та адміністративно-правові методи управління персоналом, на другому етапі – економічні та соціально-психологічні методи (антистресові програми, програми управління різним досвідом проживання війни, підвищення залученості та мотивації), які залишаться актуальними і в повоєнний період. Вже зараз підприємствам та організаціям слід проектувати програми закріплення кадрів, підвищення оплати праці і забезпечення фізичної та соціально-психологічної інклюзії демобілізованих працівників, працівників з інвалідністю, ПТСР, іншими проявами психічних розладів.

Abstract. The article analyzes the relevant personnel management methods in the conditions of the Russian-Ukrainian war. In particular, classifications of personnel management methods were systematized, the content and composition of each group of methods was determined. Challenges to personnel management in the first and subsequent stages of a full-scale war are analyzed and substantiated. The change in personnel management methods in response to the war and post-war reconstruction challenges is demonstrated. Based on the analysis of statistical data, surveys of employers regarding their use of personnel management methods, it was proved that in the first war stages organizational and administrative-legal methods of personnel management were relevant, and in the later stages of the war, social and psychological ones. In the period of post-war recovery, the main attention should be paid to economic methods of personnel management.

Keywords: personnel, human resources, personnel management, war.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Verbyany V. Ukraine's Economy Grows Year-on-Year, First Time Since War Began. Bloomberg from 22.09.2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-22/ukraine-s-economy-grows-year-on-year-first-time-since-war-began> (дата звернення: 07.10.2023).
2. Індекс сприйняття корупції 2022. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org> (дата звернення: 07.10.2023).
3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>
4. Череп О., Калужна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524–0072/2023-48-24.
5. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarprsu.2022.27.058.
6. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.)*. Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2012. 310 с.
9. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі прагматичного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Розділ III. Економіка та управління підприємствами)*. 2019. № 4. С. 100–108. DOI: 10.29038/2411–4014-2019-04-100-108.
11. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=448>
12. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
13. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf
14. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhen-nya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 07.10.2023).
15. Вереньова Д. Майже 80 % релокованих підприємств відновили свою роботу на нових місцях. 31 жовтня 2022 року. URL: https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282

16. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2022 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 07.10.2023).

17. Зменшили бюджет та змінили бенефіти – як війна вплинула на соціальний пакет та бонуси українських ІТ-компаній. 27.04.2023. URL: <https://senior.ua/articles/zmenshili-byudzhet-ta-zmnili-benefiti--yak-vyna-vplinula-na-socialniy-paket-ta-bonusi-ukrainskih-itkormpany> (дата звернення: 08.10.2023).

18. Чому росіяни хочуть знищити Україну. Сапольські пояснює природу зла в подкасті «Простими словами». URL: <https://www.village.com.ua/village/knowledge/podcast/341663-robert-sapolsky> (дата звернення: 09.10.2023).

19. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. *Develor Ukraine*. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 09.10.2023).

20. Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: виклики та потреби різних груп громадян, утримання співробітників та розширення їхніх можливостей «Різність досвіду та інклюзія». *Develor Ukraine*. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 09.10.2023).

УДК 657.1/6.-025.32

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ В ОБЛІКУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

А. М. Каченюк, Є. Є. Іонін

Анотація. Процес реалізації готової продукції має важливе значення, особливо в умовах воєнного часу, що дає можливість забезпечити наше суспільство необхідними товарами. З початком повномасштабного вторгнення у підприємств виникли складнощі: втрата основних покупців; проблеми з логістикою щодо доставки як сировини для виготовлення продукції, так і доставки готової продукції на склад покупця; різка зміна собівартості продукції, що призводить до збільшення цін. У роботі представлено інформацію про проблеми, що виникли в обліку готової продукції в умовах воєнного часу та основні напрями їх усунення.

Ключові слова: реалізація, облік, аналіз, виробництво, воєнний час.

Постановка проблеми. Бухгалтерський облік реалізації готової продукції переживає певні труднощі через несприятливий вплив певних чинників. Ці фактори є прямим наслідком агресії росії проти України, яка триває. Відповідно особливої актуальності набувають проблеми організації обліку реалізації готової продукції в умовах воєнного часу для забезпечення суспільства необхідними товарами.

Актуальність теми. Дослідженню проблем організації обліку реалізації готової продукції приділяли увагу такі вчені: М. Т. Білуха, С. Ф. Голов, Г. В. Лебедик, О. В. Маркус, В. І. Калініна, Т. П. Карпова, М. Г. Чумаченко, В. І. Хом'як. Проте проблеми щодо організації обліку процесу реалізації готової продукції в умовах воєнного часу вимагають подальшого вивчення.

Метою статті є висвітлення проблем та перешкод в обліку реалізації готової продукції, з якими зіштовхнулись вітчизняні підприємства в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Від повного російського вторгнення в Україну постраждали всі вітчизняні підприємства. Це призвело до порушення нормальних умов ведення бізнесу та життя всього населення. Зараз перед апаратом управління різних підприємств постають різноманітні завдання. До таких завдань належать оперативне реагування на негативний вплив зовнішніх факторів, забезпечення стабільної роботи своїх компаній, пошук нових рішень для збереження конкурентних переваг і позицій на ринку, своєчасне впровадження антикризових заходів, запобігання банкрутству. Для забезпечення безперебійної роботи цих суб'єктів господарювання та їх майбутнього зростання необхідно оцінювати ризики, пов'язані з їх діяльністю, управляти результатами, коригувати наявні стратегії та розробляти нові в межах стратегічного управлінського обліку.

Під час війни бізнес-організації зіткнулися з безліччю перешкод, які заважали їх розвитку та реалізації стратегічних ініціатив. Ці питання охоплювали широкий спектр складнощів, а саме:

- спостерігається зниження попиту на різні товари;
- спустошення нерухомих ресурсів компанії;
- викликає занепокоєння питання забезпечення матеріальними ресурсами;
- існує дефіцит наявних кадрів;