

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Есмiра КУЛIШОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КУЛІШОВІЙ ЕСМІРІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: «Розробка заходів антикризового управління персоналом підприємства»

Науковий керівник: доц., к.е.н. Савенко Олена Анатоліївна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня статистична звітність С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, матеріали наукових публікацій, результати анкетування персоналу, а також експертні оцінки.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади антикризового управління персоналом на підприємстві
 2. Аналіз стану та проблем управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА»
 3. Розробка заходів антикризового управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА»
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні принципи антикризового управління персоналом підприємства
2. Комплексна оцінка ресурсного забезпечення, економічної віддачі та прибутковості виробництва у С(Ф)Г «РОСАВА»
3. Аналіз діючої системи мотивації персоналу в С(Ф)Г «РОСАВА»
4. Основні проблеми в системі управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» в умовах нестабільного середовища
5. Оцінка готовності С(Ф)Г «РОСАВА» до реагування на кризові ситуації у сфері управління персоналом
6. Модель концепції антикризового управління персоналом для С(Ф)Г «РОСАВА»
7. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики С(Ф)Г «РОСАВА»
8. Рекомендації щодо підвищення мотивації працівників С(Ф)Г «РОСАВА» в умовах кризи
9. Прогноз змін у показниках ефективності управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» після впровадження антикризових заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Есмiра КУЛШОВА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та організаційні засади управління трудовими ресурсами на підприємстві	6
1.2. Типологія криз у сфері управління трудовими ресурсами та особливості їх прояву на аграрних підприємствах	14
1.3. Сутність та особливості антикризового управління в системі менеджменту персоналу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ С(Ф)Г «РОСАВА»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «РОСАВА»	28
2.2. Виявлення основних проблем у системі управління персоналом	35
2.3. Діагностика загроз і чинників кризових явищ у кадровій сфері С(Ф)Г «РОСАВА»	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У С(Ф)Г «РОСАВА»	50
3.1. Вдосконалення кадрової політики в межах концепції антикризового управління персоналом для С(Ф)Г «РОСАВА»	50
3.2. Впровадження інструментів мотиваційного та психологічного менеджменту в діяльність С(Ф)Г «РОСАВА»	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі частіше зіштовхуються з новими викликами, джерелами яких є як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Зовнішні загрози мають об'єктивний і системний характер, формуються під впливом макроекономічних тенденцій, політичної нестабільності, глобальних економічних процесів і конкурентного тиску. Їхня особливість полягає в тому, що підприємство здебільшого не може на них впливати, проте змушене адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Управління в умовах кризових змін докорінно відрізняється від стабільного функціонування організації. Воно передбачає швидке прийняття рішень в умовах невизначеності, зміну традиційних підходів до організації праці, зростання навантаження на персонал і необхідність мобілізації його внутрішнього потенціалу. Підвищення психологічної напруги, зниження мотивації та деструктивні зміни у поведінці працівників – усе це вимагає переосмислення ролі управління персоналом і запровадження системного антикризового підходу.

У цьому контексті зростає значущість визначення особливостей реалізації антикризового управління трудовими ресурсами як ключового чинника збереження конкурентоспроможності підприємства. Персонал водночас є головною рушійною силою стабілізації підприємства в кризовий період і потенційним джерелом загострення внутрішніх проблем. Саме тому зважені управлінські дії, спрямовані на збереження, розвиток та соціальну підтримку трудового потенціалу, є запорукою відновлення ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває проблема антикризового управління персоналом як важливої передумови збереження продуктивності, стабільності та стратегічного розвитку організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів антикризового управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» для забезпечення його стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети передбачено виконання наступних **завдань**:

- охарактеризувати теоретичні основи антикризового управління персоналом;
- проаналізувати стан системи управління кадрами С(Ф)Г «РОСАВА»;
- виявити основні загрози та кризові чинники в кадровій сфері;
- розробити заходи з удосконалення кадрової політики та нематеріального стимулювання;
- оцінити ефективність і ризики впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА».

Предметом дослідження є процеси антикризового управління персоналом в умовах обмежених ресурсів і зовнішніх загроз.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, системний підхід, експертне оцінювання, метод порівняльного аналізу, графоаналітичні та табличні методи.

Практична цінність полягає у можливості застосування розроблених заходів антикризового управління персоналом у діяльності С(Ф)Г «РОСАВА» з метою підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу серед персоналу, стабілізації кадрового складу та підвищення гнучкості управлінських процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та організаційні засади управління трудовими ресурсами на підприємстві

У сучасних умовах трансформації економіки дедалі більшої значущості набуває роль трудового потенціалу в досягненні як оперативних, так і стратегічних орієнтирів підприємства. Акценти в системі управління зміщуються на забезпечення максимально ефективного використання персоналу, що обумовлено переосмисленням чинників економічного зростання, де провідна роль відводиться саме людині як носієві знань, компетенцій та інноваційної ініціативи.

Протягом останніх десятиліть спостерігається активізація наукових досліджень у сфері управління персоналом, що пояснюється зростаючим впливом людського капіталу на конкурентоспроможність підприємств. Працівники, які володіють сучасними знаннями та здатні ефективно використовувати технологічні інновації, перетворюються на ключових агентів успіху як окремих організацій, так і національних економік загалом [8, с. 118].

Згідно з підходом М. Армстронга, людські ресурси є найціннішим активом підприємства, що забезпечує його здатність досягати визначених цілей через колективну та індивідуальну участь працівників у реалізації завдань [1]. Цей підхід підкреслює перехід від механістичного використання робочої сили до розуміння персоналу як стратегічного ресурсу, що формує основу сталого розвитку виробництва та організаційної ефективності.

Людський капітал на індивідуальному рівні охоплює сукупність особистісних характеристик, знань, навичок і мотивацій, які формують основу для колективного потенціалу організації. У свою чергу, колективні людські ресурси не є простою

арифметичною сумою окремих індивідуальних властивостей, оскільки в процесі взаємодії працівників формується синергетичний ефект, що підсилює загальну результативність. Саме ці властивості лежать в основі людського потенціалу не лише окремого підприємства, а й економіки регіону та країни загалом [10, с. 50].

Слід також звернути увагу на розмежування понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Попри певну спільність, ці категорії відображають різні концептуальні підходи. Якщо перше зосереджене переважно на адміністративно-облікових функціях, то друге базується на стратегічному управлінні людським капіталом як ключовим активом підприємства. Порівняльна характеристика цих понять узагальнена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика підходів «Управління персоналом» та
«Управління людськими ресурсами»**

Критерій порівняння	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Мета діяльності	Орієнтація на вирішення щоденних організаційно-кадрових завдань	Спрямованість на досягнення довгострокових стратегічних цілей
Основні функції	– добір і розстановка кадрів; – вирішення конфліктів; – організація оцінювання; – мотивація праці; – управління оплатою праці	– стратегічне планування людських ресурсів; – формування бюджету на персонал; – розвиток компетенцій і кваліфікації персоналу
Ієрархія звітності	Звітність перед заступником керівника	Звітність перед вищим керівництвом (директором підприємства)

Система управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на формування вартості підприємства, зокрема шляхом зміцнення нематеріальних активів. До таких активів належать корпоративна репутація, кадрова стратегія, рівень професійної компетентності працівників та їхній інтелектуальний потенціал. Ефективна робота з персоналом сприяє зростанню вартості бренду, підвищенню рівня довіри до організації, а також забезпечує стійкий імідж інноваційної компанії.

Крім того, управління людськими ресурсами виступає ключовим чинником

досягнення стратегічного лідерства. Саме розвиток персоналу, орієнтований на залучення, навчання, мотивацію та розкриття ініціативи, дає змогу підприємству не лише ефективно функціонувати, а й займати провідні позиції на ринку. Це зумовлено тим, що працівники є джерелом ідей, нововведень, контролю якості, адаптивності та гнучкості, тобто тих характеристик, які є основою конкурентної переваги в сучасному динамічному середовищі [17, с. 75].

Таким чином, саме людський фактор забезпечує здатність організації до безперервного вдосконалення, інтелектуального розвитку та ефективного реагування на зовнішні виклики.

Аналіз наукових підходів до управління людськими ресурсами свідчить про наявність певного різноманіття трактувань сутності цієї системи, що зумовлено відмінностями у наукових школах та управлінських традиціях. Водночас більшість дослідників погоджуються, що ключовою метою системи управління персоналом є забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства через ефективне використання трудового потенціалу.

Узагальнено, систему управління персоналом розглядають як упорядкований набір цілей, функцій, методів, процедур і засобів, що формують цілісну управлінську конструкцію. У межах цього підходу підкреслюється її багатокomпонентна структура та взаємозв'язок елементів, спрямованих на реалізацію узгоджених дій у сфері кадрової політики.

З урахуванням сучасних підходів, доцільно трактувати систему управління персоналом як інтегрований комплекс взаємопов'язаних підсистем, головним завданням якого є гармонізація інтересів підприємства та його працівників [11]. Такий підхід орієнтує управлінську діяльність не лише на підвищення продуктивності, а й на досягнення високого рівня задоволеності персоналу умовами праці та змістом професійної діяльності.

Система управління персоналом, як і будь-яка інша система, має ієрархічну структуру, яка включає горизонтальні та вертикальні зв'язки між її елементами. В

залежності від взаємодії з навколишнім середовищем, вона може бути віднесена до типу відкритих систем, що функціонують у постійній взаємодії з зовнішніми чинниками, або до закритих – відносно ізольованих. Відкриті системи, зокрема, відзначаються синергетичним ефектом і високим ступенем взаємозалежності підсистем, що забезпечує їхню гнучкість і адаптивність у динамічному середовищі.

Управління персоналом представляє собою інтегровану сукупність принципів, інструментів, форм і методів впливу, що спрямовані на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Цей процес охоплює широкий спектр взаємопов'язаних функцій та напрямів діяльності, які реалізуються як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Відповідно, управління персоналом можна розглядати як самостійну систему в межах загальної структури підприємства, як процес реалізації управлінських рішень, а також як організаційну форму кадрового управління [5, с. 61].

З позицій системного підходу, систему управління персоналом доцільно визначати як складну динамічну структуру з чітко вибудованими внутрішніми зв'язками, у межах якої функціонують як підсистеми загального та лінійного керівництва, так і спеціалізовані функціональні блоки, що відповідають за реалізацію окремих управлінських функцій, таких як добір, розвиток, мотивація, оцінювання персоналу тощо.

Однією з ключових передумов ефективного функціонування системи управління персоналом є наявність концептуального бачення ролі працівника в організаційній структурі. Таке бачення формується на основі управлінської концепції, яка визначає підходи до взаємодії з людським капіталом та обґрунтовує засоби досягнення цілей підприємства через кадрову політику [14].

У науковій літературі та управлінській практиці виокремлюють чотири основні концепції, що еволюціонували в межах трьох домінантних управлінських парадигм – економічної, органічної та гуманістичної. Зокрема, економічний підхід став основою для формування концепції трудових ресурсів, яка розглядає персонал

як фактор виробництва, що підлягає раціональному використанню. У межах цього підходу акцент робиться на технічній підготовці працівників, засвоєнні ними конкретних трудових навичок та методів, а сама організація персоналу трактується як сукупність чітко визначених, впорядкованих і жорстко взаємопов'язаних елементів. Такий підхід уподібнює підприємство до механізму, в якому кожен елемент виконує свою функцію з високою передбачуваністю, ефективністю та надійністю [6, с. 8].

У межах концепції використання трудових ресурсів сформовано низку принципів, які визначають логіку побудови системи управління персоналом на основі класичних підходів до організації праці. Ці принципи формують засади функціональної взаємодії між управлінськими рівнями, забезпечують формалізацію обов'язків, повноважень і відповідальності, а також підтримують дисципліну та організаційний порядок.

Серед ключових принципів слід виокремити:

- Принцип єдиного керівництва, згідно з яким кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику, що виключає можливість дублювання розпоряджень;
- Принцип ієрархічної вертикалі, який передбачає чіткий ланцюг управлінських команд від вищого керівництва до виконавців, що одночасно слугує каналом прийняття рішень і передачі інформації;
- Принцип оптимальної зони контролю, відповідно до якого кількість підлеглих, якими керує один менеджер, повинна бути такою, щоб забезпечувалась належна ефективність управління, збереження керованості й комунікаційної зручності;
- Принцип розмежування лінійної та штабної структур, за якого консультативні або аналітичні підрозділи (штабні) не повинні здійснювати управлінських функцій, властивих лінійному керівництву;
- Принцип балансу повноважень і відповідальності, що передбачає: особа,

яка відповідає за певний напрям діяльності, має бути уповноважена на відповідне прийняття рішень;

- Принцип організаційної дисципліни, який вимагає дотримання внутрішніх регламентів, субординації, професійної етики та належної службової поведінки;

- Принцип домінування колективного інтересу над особистими, що досягається шляхом морального впливу, особистого прикладу керівника, прозорості угод і чіткої системи контролю;

- Принцип справедливості і рівного ставлення до працівників, який передбачає доброзичливість, обґрунтовану винагороду та відсутність упередженості при оцінці результатів праці, що сприяє підвищенню морального клімату в колективі без ризику надмірної мотивації або деформації стимулів [9, с. 35].

Таким чином, зазначені принципи формують основу традиційного управлінського підходу, що акцентує увагу на раціональності, порядку та ієрархії в системі організаційної взаємодії.

Органічна концепція управління персоналом сформувалася як відповідь на обмеження механістичного (економічного) підходу, який сприймав працівника як елемент виробничої системи. У межах органічного підходу організація розглядається як відкрита, динамічна і саморегульована система, що функціонує у взаємозв'язку з мінливим зовнішнім середовищем.

Центральним елементом у цій концепції є працівник як суб'єкт організаційної взаємодії, що має здатність до адаптації, навчання, ініціативності та відповідальності. Управлінські відносини будуються на принципах довіри, співробітництва, децентралізації рішень і горизонтальних зв'язків. Основна увага приділяється формуванню командної роботи, розвитку внутрішньої мотивації, залученості персоналу до процесу прийняття рішень.

Органічна концепція передбачає гнучке управління, мінімізацію бюрократизму, акцент на комунікацію та корпоративну культуру. Вона є особливо актуальною в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства

потребують швидкої адаптації, інноваційного потенціалу та високого рівня внутрішньої згуртованості колективу.

Таким чином, органічний підхід розширює традиційне розуміння управління персоналом, надаючи перевагу живому спілкуванню, розвитку особистості та гнучкому реагуванню на зовнішні виклики.

Гуманістична концепція управління персоналом ґрунтується на визнанні людини як найвищої цінності організації, а не лише як засобу досягнення виробничих цілей. Цей підхід виходить з ідеї, що кожен працівник є унікальною особистістю з власними потребами, прагненнями до самореалізації, особистого зростання та професійного розвитку [7, с. 69].

Головна мета гуманістичної моделі полягає не лише у забезпеченні високої продуктивності, а й у створенні сприятливого середовища для особистісного розвитку, гармонізації інтересів працівника й організації, формуванні морально-психологічного клімату, що сприяє внутрішній мотивації. На перший план у системі управління виходять повага до гідності працівника, підтримка ініціатив, розкриття потенціалу особистості та орієнтація на довгострокове партнерство.

Управлінські рішення в межах гуманістичного підходу будуються на етичних засадах, принципах соціальної відповідальності, розвитку корпоративної культури довіри та взаємопідтримки. Велика увага приділяється питанням лідерства, коучингу, наставництва, підтримці балансу між професійним і особистим життям працівника.

Таким чином, гуманістична концепція формує сучасну філософію управління персоналом, яка акцентує увагу на внутрішньому потенціалі працівника як джерелі інновацій, стабільності та конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі [20, с. 60].

У контексті трансформаційних змін у соціально-економічному середовищі сучасна система управління трудовими ресурсами зазнала суттєвого переосмислення. Відбувся перехід від жорстко формалізованого підходу до більш

гнучкої, стратегічно орієнтованої моделі, яка враховує індивідуальні особливості працівників, їхній потенціал і значення в досягненні цілей організації. У таблиці 1.2 узагальнено ключові ознаки, що характеризують сучасний підхід до управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.2

Ознаки сучасної системи управління трудовими ресурсами

Ознака	Характеристика
Стратегічна орієнтація	Управління персоналом інтегрується у загальну стратегію підприємства та забезпечує досягнення довгострокових цілей
Людиноцентричність	Працівник розглядається як головна цінність і джерело розвитку організації
Інтеграція цифрових технологій	Використання HRM-систем, автоматизація обліку персоналу, онлайн-інструменти для підбору, навчання та оцінювання
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зовнішні зміни (ринкові, економічні, демографічні)
Орієнтація на розвиток потенціалу	Фокус на підвищенні кваліфікації, кар'єрному зростанні, управлінні талантами
Побудова партнерських відносин у колективі	Демократичний стиль керівництва, довіра, участь персоналу в ухваленні управлінських рішень
Комплексність управління	Поєднання функцій добору, адаптації, мотивації, розвитку, контролю, планування та вивільнення персоналу
Пріоритет внутрішньої мотивації	Використання інструментів нематеріального стимулювання, таких як визнання, розвиток, гнучкий графік
Соціальна відповідальність та дотримання етичних принципів	Створення безпечного, інклюзивного та морально комфортного середовища праці
Оцінка результативності HR-діяльності	Використання KPI, HR-аналітики, контролю ефективності управлінських рішень у сфері персоналу

Таким чином, сучасна система управління трудовими ресурсами поєднує стратегічний підхід, технологічну інноваційність та акцент на розвиток людини як носія цінності. Вона орієнтована на створення високопродуктивного, мотивованого та адаптивного колективу, що здатний забезпечити конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі. Комплексне врахування наведених ознак дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських рішень у сфері персоналу та

створювати передумови для стійкого організаційного розвитку [3, с. 102].

Отже, управління трудовими ресурсами в сучасних умовах постає як стратегічно важлива система, що інтегрує методологічні підходи, організаційні структури, функціональні елементи та принципи взаємодії з персоналом. Еволюція наукових концепцій – від економічної до гуманістичної – відображає зміщення акцентів із механічного використання праці до розвитку потенціалу особистості. Сучасна система управління трудовими ресурсами характеризується стратегічною орієнтацією, відкритістю, гнучкістю, технологічною модернізацією та людиноцентричністю, що забезпечує адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Ефективна реалізація цих підходів створює основу для формування конкурентоспроможного персоналу як одного з ключових факторів сталого організаційного розвитку.

1.2. Типологія криз у сфері управління трудовими ресурсами та особливості їх прояву на аграрних підприємствах

Кризові явища у сфері управління персоналом є складним соціально-економічним феноменом, що виникає внаслідок дисбалансу між кадровими можливостями підприємства та його потребами у трудовому ресурсі для реалізації стратегічних і поточних цілей. У загальному розумінні, криза в системі управління персоналом – це порушення функціональної рівноваги в кадровій підсистемі, яке супроводжується зниженням ефективності використання трудового потенціалу, збоєм у комунікаційних, мотиваційних або управлінських процесах [18, с. 91].

Криза може проявлятися як у вигляді раптових потрясінь (звільнення ключових працівників, конфліктні ситуації, порушення дисципліни), так і у вигляді повільних деструктивних процесів, що нарастають поступово (зниження залученості, вигоряння персоналу, падіння довіри до керівництва). Зазвичай вони є наслідком як внутрішніх управлінських прорахунків, так і зовнішніх чинників,

зокрема економічної нестабільності, демографічної кризи, посилення конкуренції на ринку праці тощо.

Особливої уваги вимагає ситуація, коли кризові прояви в кадровій сфері переростають у системну загрозу для всього підприємства, впливаючи на результати виробничої діяльності, адаптивність до змін, здатність до стратегічного оновлення. У цьому випадку управління персоналом повинно трансформуватись у антикризову модель, що передбачає своєчасне виявлення симптомів небезпеки, оцінку ризиків, оперативне коригування управлінських рішень і формування кадрової політики, спрямованої на стабілізацію ситуації [34, с. 158].

Отже, криза в системі управління персоналом – це не лише деструктивний стан, а й сигнал до необхідності організаційного перегляду, активізації резервів, мобілізації людського потенціалу та запровадження гнучких механізмів управління.

Кризові явища у сфері управління трудовими ресурсами мають багатовимірну природу, що зумовлює необхідність їх систематизації за низкою ознак. Така класифікація дозволяє глибше зрозуміти механізми виникнення та розвитку криз, своєчасно ідентифікувати їх тип та обрати відповідні управлінські рішення.

Таблиця 1.3

Класифікація криз у системі управління трудовими ресурсами

Ознака класифікації	Види криз	Характеристика
За джерелом походження	Внутрішні	Виникають через управлінські помилки, неефективну кадрову політику, організаційну дезінтеграцію
	Зовнішні	Спричинені впливом зовнішнього середовища: економічна нестабільність, демографічні процеси, ринок праці
За сферою прояву	Мотиваційні	Зниження рівня залученості, професійного інтересу, невідповідність стимулів очікуванням працівників
	Психологічні	Погіршення морального клімату, вигорання, міжособистісні конфлікти, втрата довіри до керівництва
	Організаційно-структурні	Неузгодженість у повноваженнях, надмірна централізація, неефективні канали комунікації
	Управлінські	Недостатня гнучкість у прийнятті кадрових рішень, відсутність планування розвитку персоналу
За масштабом впливу	Локальні	Охоплюють окремі підрозділи або функціональні зони
	Системні	Впливають на всю організацію, є наслідком глибоких внутрішніх дисфункцій

За динамікою розвитку	Гострі	Виникають раптово, потребують негайного втручання
	Хронічні	Розвиваються поступово, часто залишаються непоміченими до етапу глибокої демотивації або дестабілізації
	Латентні	Приховані, проявляються у непрямих симптомах: зниження ініціативи, втеча від відповідальності

У більшості випадків кризові процеси мають комбінований характер – одночасно поєднують кілька сфер впливу та виникають під дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для ефективної діагностики важливо не лише фіксувати факт порушення, а й визначати тип кризи, що дозволить застосувати релевантні антикризові інструменти [31].

Для своєчасного реагування на деструктивні зміни в системі управління трудовими ресурсами необхідно вміти ідентифікувати ключові індикатори кризи. Їх виявлення дозволяє запроваджувати превентивні заходи, а також адаптувати кадрову політику до нових викликів. Індикатори можуть мати як кількісне, так і якісне вираження й охоплюють різні сфери діяльності організації.

Таблиця 1.4

Основні ознаки та індикатори кризових явищ у сфері управління персоналом

Сфера прояву	Ознака / індикатор	Можливі наслідки
Трудова активність	Зниження продуктивності праці, відставання від планових показників	Втрата ефективності виробничих процесів, перевитрати ресурсів
Плинність кадрів	Зростання кількості звільнень, зменшення середньої тривалості зайнятості	Втрата досвіду, зростання витрат на підбір і навчання нових працівників
Мотиваційна сфера	Відсутність ініціативи, байдужість до результатів праці, пасивність у прийнятті рішень	Зниження загальної ефективності колективної взаємодії
Соціально-психологічна	Збільшення конфліктів, прояви емоційного вигорання, зростання рівня стресу	Руйнування морального клімату, падіння згуртованості та довіри
Управлінські процеси	Порушення комунікацій, неузгодженість дій підрозділів, непрозорість рішень	Втрата керованості, загострення організаційної дезорієнтації
Залученість персоналу	Відмова від участі в ініціативах, негативне ставлення до змін	Спротив реформам, зниження гнучкості до трансформацій
Організаційна культура	Ігнорування корпоративних цінностей, формальне ставлення до стандартів	Девальвація управлінських рішень, втрата ідентичності підприємства

Акумуляція кількох вищенаведених індикаторів одночасно свідчить про початок кризової фази в системі персоналу. Особливо небезпечною є ситуація, коли зміни мають прихований характер і не фіксуються формальними показниками. У такому разі доцільним є застосування діагностичних методів – анкетування, співбесід, оцінки клімату, аналізу динаміки ключових HR-показників.

Аграрна сфера має низку специфічних характеристик, які значно впливають на систему управління персоналом і зумовлюють особливий характер виникнення та перебігу кадрових криз. Серед таких чинників – сезонність виробництва, низький рівень механізації деяких процесів, обмежений доступ до кваліфікованої робочої сили в сільській місцевості, залежність від зовнішнього середовища тощо. Усе це створює додаткові ризики дестабілізації кадрової політики.

Таблиця 1.5

Специфічні риси прояву криз у сфері управління персоналом аграрних підприємств

Фактор впливу	Суть проблеми	Кризові наслідки
Сезонний характер робіт	Коливання потреби у працівниках упродовж року, залежність від сільськогосподарського циклу	Трудова нестабільність, складність у формуванні постійного кадрового ядра
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Відтік молоді до міст, відсутність навчальних центрів у сільській місцевості	Недоукомплектованість, перевантаження персоналу, зниження якості виконання робіт
Віддаленість і слабка інфраструктура	Обмежений доступ до сучасних сервісів, навчання, медицини, транспорту	Небажання працювати в сільській місцевості, складнощі з мотивацією й утриманням персоналу
Нестабільність зовнішнього середовища	Залежність від погодних умов, державної підтримки, ринкових коливань	Погіршення фінансової стабільності підприємства, зростання тривожності серед працівників
Відсутність HR-спеціалістів	Кадрова робота ведеться формально або поєднується з іншими функціями (бухгалтерія, керівництво)	Несвоєчасне виявлення проблем, неефективна адаптація, низька якість прийняття кадрових рішень
Низький рівень автоматизації обліку	Відсутність системного аналізу даних щодо персоналу	Утруднене планування, відсутність HR-аналітики, складність в управлінні змінами

У сукупності ці чинники формують вразливу модель управління персоналом на аграрних підприємствах, де навіть незначні збої у взаємодії з персоналом можуть

мати критичні наслідки для всієї виробничої системи. Підвищена залежність від зовнішніх чинників робить такі підприємства особливо чутливими до кризових ситуацій, а отже, потребує впровадження спеціалізованих антикризових механізмів у сфері кадрового менеджменту [1, с. 8].

Кадрові кризи в аграрному секторі мають значний вплив на всі ключові аспекти діяльності підприємства. У зв'язку з обмеженим кадровим потенціалом, високою залежністю від сезонності, територіальною ізольованістю та нестабільністю зовнішнього середовища, будь-які порушення в системі управління персоналом можуть мати критичні наслідки для результативності господарювання.

По-перше, однією з основних загроз є зниження виробничої ефективності. Недостатня кількість або низька кваліфікація працівників у період пікового навантаження призводить до порушення агротехнологічних термінів, зниження врожайності, зменшення якості продукції. В умовах сезонного виробництва навіть короткостроковий дефіцит трудових ресурсів може спричинити значні економічні втрати [31].

По-друге, кадрові кризи сприяють зростанню витрат на підбір, навчання та утримання персоналу. Часті звільнення, плинність кадрів і низький рівень адаптації нових працівників змушують підприємство постійно витрачати ресурси на повторну підготовку персоналу, що знижує загальну рентабельність.

По-третє, спостерігається дестабілізація організаційного середовища. В умовах кризи погіршується внутрішній психологічний клімат, зростає кількість конфліктів, знижується рівень довіри до керівництва, виникає розчарування серед працівників. Усе це негативно позначається на злагодженості роботи та корпоративній культурі.

Крім того, тривалі кадрові труднощі формують негативний імідж підприємства як роботодавця. Це ускладнює залучення нових працівників, послаблює позиції на ринку праці, а в перспективі – знижує інвестиційну привабливість господарства.

Ще одним важливим наслідком є зниження гнучкості підприємства до зовнішніх змін. У нестабільних умовах аграрний бізнес потребує швидкого реагування на виклики, проте слабка кадрова база обмежує можливість трансформації, модернізації чи розширення діяльності.

Таким чином, кадрові кризи в аграрному секторі не лише поглиблюють внутрішні проблеми підприємства, а й можуть призвести до системної деградації його виробничого і соціального потенціалу. Це вимагає комплексного антикризового підходу до управління персоналом, заснованого на ранній діагностиці проблем, стратегічному плануванні людських ресурсів та розвитку кадрової гнучкості.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін зовнішнього середовища, демографічними викликами та зростаючою конкуренцією за трудові ресурси. У цьому контексті забезпечення стабільності та ефективності кадрової політики потребує застосування спеціальних управлінських механізмів, спрямованих на подолання або пом'якшення кризових явищ у сфері персоналу. Саме тому зростає актуальність антикризового управління персоналом, яке набуває функцій стратегічного пріоритету в системі управління підприємством [13].

Антикризове управління персоналом передбачає впровадження комплексу профілактичних, адаптаційних та відновлювальних заходів, які дозволяють виявити потенційні ризики, мінімізувати їх наслідки та забезпечити стабільне функціонування підприємства у кризовий період. Основними завданнями цього напряму управлінської діяльності є:

- своєчасна діагностика кадрових проблем (дефіцит, плінність, конфлікти, вигорання);
- формування адаптивної кадрової стратегії, здатної враховувати зовнішні ризики та внутрішні слабкі місця;
- підвищення стресостійкості колективу та розвиток гнучких форм управління персоналом;

- створення системи безперервного навчання та перепідготовки працівників з урахуванням потреб антикризової мобільності;
- налагодження комунікацій та зміцнення корпоративної єдності в період нестабільності [38, с. 122].

Доцільно виділити, що антикризове управління персоналом має не лише реактивну, але й превентивну спрямованість. Його ефективність визначається здатністю передбачити загострення проблемних зон і заздалегідь розробити алгоритми управлінських дій у ситуаціях високого ризику. Такий підхід забезпечує зниження соціальної напруги, збереження кадрового ядра та оптимізацію витрат, що виникають у зв'язку з негативними сценаріями розвитку подій [13].

Особливої ваги антикризове управління персоналом набуває в аграрному секторі, де сезонність, фізична складність праці, низька мобільність робочої сили та нестача фахівців у сільській місцевості формують додаткові передумови для виникнення та поглиблення кадрових криз. У таких умовах лише проактивне кадрове управління здатне забезпечити стійкість виробничого процесу, зберегти мотивацію працівників та уникнути деструктивних наслідків.

1.3. Сутність та особливості антикризового управління в системі менеджменту персоналу

У сучасних умовах персонал відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг, а отже, його ефективне управління набуває вирішального значення. Особливо це актуалізується в період кризи, коли загострюються такі проблеми, як дефіцит фінансових ресурсів, необхідність оптимізації чисельності персоналу, перегляд графіків роботи, зниження заробітної плати, посилення соціальної напруженості, демотивація працівників і згортання програм соціального розвитку [26, с. 182]. Окрім того, характерною рисою кризового періоду є обмеженість у часі для прийняття управлінських рішень, що ще більше ускладнює

кадрову ситуацію.

В умовах такої турбулентності саме антикризовий формат управління персоналом дозволяє забезпечити адаптацію трудових ресурсів до змінених умов функціонування організації. Його зміст виходить далеко за межі традиційного кадрового адміністрування, охоплюючи широкий спектр соціально-психологічних та етичних аспектів. Зокрема, передбачається застосування демократичного стилю керівництва, врахування індивідуальних потреб і ціннісних орієнтацій працівників, активізація внутрішнього потенціалу персоналу.

Антикризове управління персоналом передбачає здійснення послідовних і цілеспрямованих дій, спрямованих на створення умов для стабілізації та розвитку кадрового потенціалу. До ключових його завдань належать підвищення ефективності використання трудових ресурсів, формування резерву кадрів, підтримка мотиваційного клімату, а також реалізація заходів із соціального захисту працівників у період кризи. Таким чином, антикризове управління персоналом виступає інтегрованою функцією стратегічного менеджменту, яка забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища [42, с. 324].

Концепція антикризового управління персоналом підприємства передбачає комплексний підхід до організації кадрової роботи в умовах дестабілізації. Насамперед вона охоплює три ключові складові: розроблення планів управління кризовими ситуаціями, визначення принципів антикризового управління персоналом, а також формування відповідної антикризової кадрової політики. Усі ці елементи взаємопов'язані та забезпечують скоординовану дію з подолання наслідків кризи та стабілізації функціонування трудового колективу.

Реалізація антикризового управління персоналом є ефективною лише за умов дотримання чіткої послідовності етапів. Першим кроком виступає ґрунтовний аналіз кризової ситуації й загального стану підприємства, що дозволяє виявити причини дестабілізації та визначити рівень загроз. Далі здійснюється діагностика кадрового потенціалу – оцінюється професійний склад, наявні компетенції, резерв кадрів,

рівень мотивації, лояльності та готовності персоналу до змін [21].

На основі отриманих даних визначаються основні цілі та завдання антикризового управління, зокрема: збереження ключових працівників, підвищення стресостійкості колективу, запобігання плинності кадрів, мінімізація соціальної напруженості. Наступним етапом є розроблення конкретних антикризових заходів, які можуть охоплювати як організаційні, так і соціально-психологічні інструменти: зміну структури управління, введення гнучких графіків, оптимізацію системи мотивації, підтримку внутрішніх комунікацій тощо.

Після впровадження визначених заходів важливим є моніторинг їх виконання та оцінка результатів. Це дає змогу виявити ефективність дій, скоригувати стратегії за потреби, а також забезпечити сталість позитивних змін у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на те, що концепція антикризового управління персоналом підприємства передбачає не лише реалізацію управлінських рішень, але й формування чітких правил поведінки в умовах нестабільності, особливе значення мають принципи, які слугують орієнтиром у розробці та реалізації кадрових рішень в умовах кризи. У таблиці 1 представлено ключові принципи, що формують основу антикризового управління персоналом.

Таблиця 1.6

Основні принципи антикризового управління персоналом підприємства

Принцип	Суть
Системність	Управління персоналом повинно охоплювати всі підсистеми підприємства, забезпечуючи узгодженість дій.
Гнучкість	Необхідність оперативного коригування кадрової політики відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
Пріоритет збереження кадрового потенціалу	Максимальне збереження ключових працівників як носіїв критично важливих компетенцій.
Прозорість і довіра	Відкрите інформування працівників про ситуацію та заходи з боку керівництва, що знижує рівень стресу.
Соціальна орієнтованість	Урахування соціальних наслідків управлінських рішень: уникнення масових звільнень, підтримка морального клімату.
Превентивність	Виявлення кризових тенденцій на ранньому етапі для запобігання їх загостренню.

Оптимізація витрат	Раціональне використання фінансових ресурсів при збереженні працездатності персоналу.
--------------------	---

Хоча кризові явища на кожному підприємстві мають свою специфіку і потребують індивідуального підходу до подолання, все ж можна виокремити універсальні напрями антикризового управління персоналом, що доцільно враховувати при розробці стратегії:

Побудова чіткої послідовності антикризових заходів, їх часовий розподіл та взаємозв'язок. Йдеться про визначення етапів діагностики, формування та впровадження рішень з урахуванням їхньої критичності й ресурсної досяжності.

Системна розробка антикризових рішень, що передбачає єдність стратегічних цілей, управлінських принципів і кадрових методів, завдяки чому формується комплексна програма, яка не лише протидіє банкрутству, а й створює умови для відновлення платоспроможності, ліквідності та поступового виходу з кризи [30].

Антикризове управління персоналом передбачає комплексний і ситуаційно адаптований підхід до ухвалення управлінських рішень. Вибір конкретних заходів залежить від рівня управління персоналом (стратегічного, тактичного або оперативного), а також від інтенсивності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, причин та масштабів кризових явищ.

У таблиці 1.7 наведено основні заходи, спрямовані на підвищення ефективності антикризового управління трудовими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.7

Ключові заходи антикризового управління персоналом

Захід	Коротка характеристика
Планування антистресової підготовки	Розробка тренінгів, психологічна підтримка, профілактика вигорання
Аналіз кадрового потенціалу	Оцінка професійного рівня, компетентностей та адаптаційних можливостей
Оптимізація чисельності персоналу	Раціоналізація штату без втрати ключових функцій
Збереження ядра кадрового потенціалу	Утримання ключових спеціалістів і управлінців

Вибір методу управління	Впровадження відповідного стилю керівництва (гнучкий, кризовий тощо)
Формування антикризових команд	Створення оперативних груп для реагування на виклики
Інформаційне забезпечення	Встановлення каналів внутрішніх комунікацій і звітності
Мобілізація персоналу	Активне залучення до виконання антикризових програм
Навчання і підвищення кваліфікації	Адаптація знань і навичок персоналу до нових реалій
Соціальний захист працівників	Підтримка, перепрофілювання, допомога у працевлаштуванні
Мотивація і стимулювання	Адаптація системи заохочення до умов обмежених ресурсів

Як видно з наведеного переліку, більшість заходів ґрунтуються на традиційних інструментах управління трудовими ресурсами. Водночас в умовах кризи їх реалізація потребує специфічного антикризового інструментарію, який враховує динамічність змін, психологічний стан працівників і ресурсні обмеження. Таким чином, успішне подолання кризи вимагає не лише технічного виконання заходів, а й гнучкості, емпатії та стратегічного бачення з боку управлінського апарату [37, с. 361].

Одним з ключових інструментів реалізації антикризового управління персоналом виступає кадрова політика. Вона визначається як система засад, підходів та правил, що регламентують стратегічні й тактичні напрями роботи з персоналом у період нестабільності. У кризових умовах кадрова політика зазнає суттєвих змін, що стосуються як скорочення витрат, так і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Таблиця 1.8

Типові зміни кадрової політики в умовах кризи

Зміни в кадровій політиці	Характеристика
Скорочення малоефективного персоналу	Усунення співробітників з низьким рівнем віддачі або труднощами в адаптації
Перехід на скорочений графік	Тимчасове зменшення тривалості робочого часу з відповідним зниженням зарплати
Надання відпусток	Відправлення працівників у відпустки з метою економії коштів підприємства
Утримання ключових працівників	Збереження висококваліфікованого та креативного персоналу

Залучення вивільнених професіоналів	Прийом досвідчених кадрів, звільнених з інших підприємств-конкурентів
Підтримка позитивного іміджу	Формування сприятливої репутації підприємства на ринку праці

Аналіз типових змін кадрової політики свідчить, що підприємства у період кризи змушені переглядати підходи до управління персоналом у бік економії ресурсів, оптимізації чисельності та зосередження уваги на найбільш цінних кадрах. Скорочення малоефективного або конфліктного персоналу дозволяє зменшити витрати та покращити загальну атмосферу в колективі. Водночас заходи, пов'язані зі скороченням робочого часу чи масовими відпустками, мають тимчасовий характер і не повинні призводити до втрати ключових компетенцій.

Підприємства, що зберігають креативних, ініціативних та висококваліфікованих працівників, мають більше шансів швидко адаптуватися до нових умов ринку та подолати кризу з мінімальними втратами. Залучення фахівців, вивільнених з інших компаній, також може стати стратегічною перевагою, особливо якщо підприємство прагне оновити підходи та запровадити інновації. Важливою складовою успішного антикризового управління є підтримка позитивного іміджу підприємства, що сприяє збереженню довіри серед працівників і партнерів.

У складних економічних умовах кризи підприємства змушені адаптувати кадрову політику, орієнтуючись на забезпечення стабільності та ефективності діяльності при обмежених ресурсах. Основна мета антикризової кадрової політики полягає не лише у скороченні витрат, а й у збереженні ключового персоналу, що становить ядро інтелектуального та професійного потенціалу підприємства [32].

За таких умов особливого значення набувають гнучкі методи управління, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. У таблиці 1.9 систематизовано основні підходи до вдосконалення кадрової політики, які дозволяють оптимізувати структуру персоналу, підвищити якість кадрового складу та забезпечити адаптацію трудових ресурсів до викликів кризового періоду.

Таблиця 1.9

Методи вдосконалення кадрової політики підприємства в кризових умовах

Метод	Суть
Оптимізація організаційної структури	Ліквідація неефективних підрозділів, скорочення зайвих посад
Формування якісного кадрового ядра	Пошук і збереження фахівців з високим рівнем професійної та творчої компетентності
Внутрішня кадрова мобільність	Перепрофілювання працівників на нові напрями діяльності
Ротація і гнучке планування	Перерозподіл трудових ресурсів відповідно до змін попиту на функції в межах підприємства

Методи вдосконалення кадрової політики в умовах кризи орієнтовані переважно на підвищення гнучкості та ефективності управлінських процесів, адаптацію персоналу до змін, а також збереження професійного ядра команди. Оптимізація організаційної структури дозволяє скоротити адміністративні витрати та прибрати дублюючі функції. Це створює передумови для більш чіткого розподілу відповідальності та підвищення керованості.

Пошук і збереження працівників з унікальними професійними та творчими якостями є ключовим кроком у формуванні стабільного кадрового потенціалу, здатного швидко реагувати на зовнішні виклики. Впровадження практик внутрішньої мобільності персоналу дозволяє раціонально перерозподілити ресурси, уникнути звільнень і водночас задовольнити потреби підприємства в нових функціях. Гнучке планування і ротація співробітників сприяють більш повному використанню наявного потенціалу і забезпечують безперервність бізнес-процесів навіть в умовах нестабільності [27, с. 328].

Таким чином, антикризове управління кадровою політикою – це не лише питання зменшення витрат, а перш за все стратегія збереження потенціалу, оновлення кадрового складу та підвищення гнучкості управління людськими ресурсами. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного середовища.

У період кризи інтереси персоналу підприємства набувають особливого значення та вимагають уважного врахування в процесі управлінської діяльності. Зокрема, співробітники можуть бути зацікавленими у стабілізації діяльності підприємства, погашенні заборгованостей із заробітної плати, а також у збереженні робочих місць і належному рівні матеріального забезпечення. Ці очікування формуються не лише на фоні кризового стану підприємства, а й під впливом альтернативних пропозицій працевлаштування з боку інших роботодавців, які можуть гарантувати кращі умови праці та соціальний захист.

Високий рівень ефективності антикризового управління персоналом можливий лише за умови реалізації зваженої та стратегічно орієнтованої кадрової політики. Вона має передбачати не механічне скорочення штату, а раціональне вдосконалення кадрової структури із збереженням ключових працівників та підтримкою їх професійного розвитку. Зокрема, доцільно зосередитися на зменшенні надлишкових управлінських рівнів, виявленні працівників із лідерським потенціалом, створенні умов для гнучкого прийняття рішень, а також підтримці процесів підбору і розвитку персоналу навіть у кризовий період.

В умовах нестабільного соціально-економічного середовища криза перетворюється на постійно присутню загрозу, яка потребує системного реагування та завчасного прогнозування. Це зумовлює необхідність безперервного вдосконалення антикризового інструментарію управління персоналом, який має бути спрямований на забезпечення адаптивності, ефективності та стійкості кадрової політики підприємства.

Антикризове управління персоналом покликане не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й трансформувати кризові виклики у можливості для розвитку. Його реалізація має ґрунтуватися на системному аналізі внутрішнього стану підприємства, тенденцій на ринку праці та інтеграції інструментів мотивації, організаційного розвитку і соціального захисту працівників. Саме така інтегрована модель управління дозволяє досягти оптимального балансу між інтересами

підприємства та персоналу, що є запорукою успішного подолання кризових явищ і формування довготривалих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ С(Ф)Г «РОСАВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «РОСАВА»

Селянське (фермерське) господарство «РОСАВА», розташоване в Синельниківському районі Дніпропетровської області, належить до суб'єктів малого сільськогосподарського виробництва, що спеціалізується на рослинництві. У 2024 році загальна площа земельного фонду господарства становила 680 га, з яких 678 га використовувалися під сільськогосподарське виробництво, що свідчить про повне та ефективне залучення земельних ресурсів. Площа ріллі повністю охоплює оброблювану площу, що вказує на монокультурний характер структури угідь.

Підприємство демонструє стабільну динаміку посівних площ – з 638 га у 2022 році до 670 га у 2024 році, що свідчить про інтенсифікацію діяльності. Водночас матеріально-технічна база поступово оновлюється: балансова вартість основних засобів зросла на 5,8% – з 1443,6 до 1528 тис. грн, що є важливим фактором підтримки продуктивності сільськогосподарського виробництва.

Оборотний капітал у 2024 році склав 228,1 тис. грн, що хоча і зменшилося відносно 2023 року, проте залишається у межах допустимої норми для забезпечення поточних витрат. Кількість працівників протягом трьох років коливалася на рівні 4–5 осіб, що притаманно для малих фермерських форм господарювання. При цьому спостерігалось зростання кількості відпрацьованих людино-днів та сумарної тривалості робочого часу – до 8,54 тис. год у 2024 році, що на 34% більше порівняно з 2022 роком.

Фінансові результати свідчать про стійкість підприємства: валовий дохід у 2024 році склав 2506,2 тис. грн, а чистий прибуток – 355,1 тис. грн. Хоча цей показник дещо знизився у порівнянні з 2023 роком, у порівнянні з 2022 роком він

зріс на понад 67%, що свідчить про загальну позитивну тенденцію.

Таким чином, С(Ф)Г «РОСАВА» успішно реалізує модель ефективного використання ресурсного потенціалу, демонструє тенденції до розширення обсягів виробництва та поступово зміцнює техніко-економічну базу.

Рациональне використання земельних і матеріально-технічних ресурсів є ключовим фактором ефективного функціонування аграрного підприємства. Особливо це актуально для фермерських господарств, де ресурсний потенціал є обмеженим, а кожен гектар та одиниця техніки мають суттєвий вплив на загальну продуктивність. Для оцінки стану та динаміки використання площ, технічного забезпечення та витрат у С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 роки проведено аналіз основних ресурсних показників.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура використання земельних і матеріально-технічних ресурсів у С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Сукупна площа земельного фонду підприємства, га	625	674	680	55	8,80
Площа земель, задіяних у с/г виробництві, га	642	662	678	36	5,61
Площа орних с/г угідь, га	642	662	678	36	5,61
Посівна площа с/г культур, га	638	650	670	32	5,02
Землезабезпечення одного працівника, га					
середня площа с/г угідь на одного працівника, га	160,50	132,40	135,60	-24,90	-15,51
посівна площа у розрахунку на одного працівника, га	159,50	130,00	134,00	-25,50	-15,99
Забезпеченість с/г угідь основними засобами на 100 га, тис. грн	289,45	215,00	297,24	7,79	2,69
Середні витрати на 100 га посівних площ, тис. грн	235,7	299,3	317,3	81,54	34,59

Протягом трьох років господарство «РОСАВА» змогло не тільки зберегти, а й розширити свої земельні площі: з 625 га у 2022 році до 680 га у 2024 році. При цьому зросли й посівні площі – на 32 га. Це означає, що підприємство активно працює над інтенсифікацією землекористування, і практично весь наявний фонд використовується для виробництва. Таке розширення свідчить про стабільність у структурі землеволодіння та довіру орендодавців. Натомість зменшення площі на одного працівника – майже на 16% – вказує на або зниження чисельності землі на особу через нові найми, або на зменшення продуктивності праці. В умовах обмеженого кадрового ресурсу це може бути сигналом до оптимізації розподілу робіт або потреби в механізації процесів.

Позитивним моментом є те, що технічне забезпечення на 100 га не зменшилося, а навпаки – зросло на 7,79 тис. грн. Це свідчить, що господарство підтримує свої машини в належному стані або навіть інвестує в оновлення. Проте насторожує зростання витрат на гектар – з 235,7 до 317,3 тис. грн. Це може бути наслідком ринку (подорожчання ресурсів), але й показує, що потрібно працювати над ефективністю використання закупленого.

Загалом тенденція виглядає стабільною: площі зростають, техніка є, але контроль за витратами та ефективністю праці потребує більшої уваги.

Ефективність використання основних і оборотних засобів є ключовим індикатором економічної стійкості та раціонального управління ресурсами аграрного підприємства. У малих господарствах, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», де доступ до зовнішнього фінансування обмежений, грамотне використання наявних активів визначає прибутковість і потенціал для розвитку. Аналіз нижче охоплює динаміку технічного забезпечення, обіговості капіталу, окупності ресурсів і рентабельності впродовж 2022–2024 років. За три роки підприємство практично не змінювало структуру основних засобів, хоча їх вартість трохи зросла. Це вказує на незначне технічне оновлення або мінімальні інвестиції в парк. Попри це, ресурси використовуються ефективніше: на кожну гривню вкладеної техніки в 2024 році

отримано 1,64 грн продукції – на третину більше, ніж у 2022-му.

Показники обіговості оборотних коштів покращились: обороти стали швидшими, тривалість одного обороту скоротилась на майже 14 днів. Це свідчить про краще управління запасами та продажами. Варто звернути увагу на збільшення оборотів без суттєвого приросту капіталу – підприємство навчилося ефективніше «крутити» ті ресурси, які вже має.

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності використання основних і оборотних засобів у С(Ф)Г
«РОСАВА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна балансова вартість основних засобів підприємства, тис. грн	1443,6	1443,6	1528	84,4	5,85
Обсяг оборотного капіталу підприємства, тис. грн	221,8	307,9	228,1	6,3	2,84
Забезпечення сільськогосподарських угідь основними засобами на 1 га, тис. грн/га	224,9	218,1	225,4	0,5	0,23
Рівень оснащення працівника основними засобами, тис. грн/особу	360,9	288,7	305,6	-55,3	-15,32
Коефіцієнт співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	0,15	0,21	0,15	0,00	-2,84
Обсяг продукції, вироблений на 1 грн вартості основних засобів, грн	1,19	1,82	1,64	0,45	37,28
Кількість повних оборотів оборотних засобів за період, пунктів	7,78	8,53	10,99	3,21	41,29
Середня тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	46,9	42,8	33,2	-13,7	-29,22
Частка прибутку у складі валового доходу (рентабельність реалізації), %	12,69	36,83	20,22	7,53 в.п.	x
Прибутковість використання основних засобів, %	14,64	44,69	23,24	8,60 в.п.	x

Оснащення працівників технікою знизилося, що, ймовірно, свідчить про збільшення чисельності без паралельного оновлення машинного парку. Це може

призводити до певних затримок у роботі або навантаження на наявну техніку.

Рентабельність у 2024 році склала понад 20%, а прибутковість використання основних засобів – 23%. Обидва показники демонструють, що підприємство працює прибутково й ефективно. Проте зниження рентабельності порівняно з 2023 роком сигналізує про можливі проблеми – наприклад, зростання витрат або нестабільні ціни збуту.

Загалом господарство демонструє прогрес: воно не нарощує активи «вшир», але вміє краще ними користуватись. Надалі слід зосередитись на оновленні техніки та утриманні високої обіговості коштів.

Рациональне використання трудових ресурсів має ключове значення для забезпечення продуктивності аграрного виробництва, особливо в умовах обмеженої чисельності персоналу. У фермерських господарствах, де переважає малий колектив, ефективність праці безпосередньо впливає на результативність діяльності. Нижче наведено аналіз динаміки чисельності працівників, обсягу відпрацьованого часу та результативності праці в С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 рр.

У 2024 році в господарстві працювало 5 осіб, тоді як ще два роки тому – лише 4. Хоч приріст і невеликий, але для такого типу фермерського господарства це вже впливає на розподіл обов'язків. При цьому кожен працівник став працювати більше: в середньому відпрацьовано 236 людино-днів на особу – на 31 день більше, ніж у 2022 році. Зросла і кількість відпрацьованих годин, що свідчить про повніший робочий графік. На перший погляд, результат позитивний – валова продукція на одного працівника зросла майже на 19 тис. грн. Але в глибшому розрізі видно, що продуктивність часу знизилась. На кожен день праці в 2024 році припадало 1825 грн продукції – це на 9% менше, ніж у 2022-му. Так само й на кожну годину виробляється трохи менше продукції. Причини можуть бути різні: складні погодні умови, затримки з ресурсами, зменшення механізації або просто нераціональне планування робіт. Такі зміни сигналізують про те, що лише збільшення тривалості праці не гарантує підвищення продуктивності.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу та показників ефективності використання
трудових ресурсів у С(Ф)Г «РОСАВА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	4	5	5	1	25,00
Середні витрати робочого часу на одного працівника за рік — середня кількість відпрацьованих людино-днів на працівника	205	225	236	31	15,12
— середня кількість відпрацьованих людино-годин на працівника	1589	1602	1709	120	7,55
Показники ефективності використання трудових ресурсів — валова продукція в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн	412,2	417,9	430,7	18,5	4,49
— обсяг валової продукції в розрахунку на один людино-день, грн	2010,9	1857,4	1825,1	-185,8	-9,24
— обсяг валової продукції в розрахунку на одну людино-годину, грн	259,5	260,9	252,1	-7,4	-2,84

Натомість варто зосередитись на покращенні організації праці, посиленні обліку ефективності операцій і розробці сезонного графіка робіт із мінімізацією втрат часу.

Підсумковий аналіз ресурсного потенціалу підприємства дозволяє оцінити комплексну ефективність його використання – як з точки зору забезпеченості, так і економічної віддачі. У таблиці узагальнено ключові показники за 2022–2024 роки, які відображають не лише структуру ресурсного навантаження на 100 га сільськогосподарських угідь, а й валову продуктивність, доходи, прибутковість і рівень рентабельності виробництва в С(Ф)Г «РОСАВА».

Таблиця 2.4

**Комплексна оцінка ресурсного забезпечення, економічної віддачі та
прибутковості виробництва у С(Ф)Г «РОСАВА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Забезпечення 100 га с/г угідь ресурсами, тис. грн — обсяг основних засобів у розрахунку на 100 га угідь, тис. грн	224,9	218,1	225,4	0,5	0,23
— вартість оборотного капіталу на 100 га угідь, тис. грн	34,5	46,5	33,6	-0,9	-2,62
— сукупні витрати на виробництво на 100 га угідь, тис. грн	235,7	299,3	317,3	81,5	34,59
Економічна віддача у валовій продукції — валова продукція з 1 га угідь, тис. грн	2,57	3,16	3,18	0,6	23,67
— фондівіддача на 1 грн вартості основних засобів, грн	1,14	1,45	1,41	0,3	23,39
— продуктивність праці одного працівника, тис. грн	412,2	417,9	430,7	18,5	4,49
Доходи і прибуток з 100 га угідь, тис. грн — загальний обсяг валової продукції на 100 га	256,8	315,6	317,6	60,8	23,67
— обсяг валового доходу на 100 га	268,7	396,8	369,6	101,0	37,59
— сума прибутку на 100 га	32,9	97,4	52,4	19,4	59,06
Загальний рівень рентабельності с/г виробництва, %	13,97	32,55	16,51	2,5 в.п.	x

За підсумками 2024 року видно, що підприємство не тільки стабільно використовує ресурси, а й намагається витискати з них більше результатів. Основні засоби на 100 га залишилися практично на рівні 2022 року, а от оборотні ресурси трохи скоротилися — можливо, через більш точне планування закупівель або обмеженість обігових коштів. При цьому витрати на 100 га суттєво зросли, що

пояснюється або підвищенням цін, або розширенням застосованих агротехнологій.

Порадувало те, що на кожен гектар угідь у 2024 році отримано 3,18 тис. грн валової продукції – це більше, ніж у попередні роки. Те саме можна сказати про фондівіддачу й продуктивність праці. Тобто техніка й працівники працюють ефективно. Але разом із цим виникає логічне запитання: чому прибуток не зростає такими ж темпами? Рентабельність виробництва, хоч і вища, ніж у 2022-му, знизилась у порівнянні з 2023-м удвічі. Це означає, що витрати «з’їдають» левову частку доходу.

Таким чином, підприємство рухається в правильному напрямку – підвищує продуктивність і обсяг виробництва. Однак без жорсткішого контролю за витратами зростання результатів не дає бажаного ефекту. Є потенціал для покращення рентабельності – треба працювати точніше з фінансами, ефективніше використовувати оборотні ресурси й, можливо, більше інвестувати в інтенсивніші технології.

2.2. Виявлення основних проблем у системі управління персоналом

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища кадрова політика підприємства має відігравати ключову роль у забезпеченні стабільності трудового колективу та підтримці ефективного функціонування господарства. Проте в С(Ф)Г «РОСАВА» кадрова політика носить переважно формальний характер, що підтверджується низкою ознак.

По-перше, у підприємстві відсутній системний підхід до управління персоналом: не розроблено цілісної стратегії кадрової політики, кадрова робота зосереджується на вирішенні поточних питань, зокрема, забезпечення сезонними працівниками. Відсутність довгострокового планування призводить до нестабільності у кадровому складі.

По-друге, відбір, найм і адаптація персоналу здійснюються без уніфікованих

процедур або чітко регламентованих положень. Прийняття на роботу ґрунтується переважно на рекомендаціях або особистому знайомстві, що унеможливорює об'єктивну оцінку кандидатів.

По-третє, система мотивації персоналу є одноманітною та не забезпечує достатнього стимулу до продуктивної праці. Основним мотиватором залишається заробітна плата, яка, в умовах нестабільної економіки, часто не відповідає вкладеним зусиллям та ринковим умовам. Елементи нематеріального заохочення взагалі не застосовуються.

По-четверте, у господарстві не ведеться системна робота з кадровим резервом, не визначаються перспективні працівники, не реалізується індивідуальний розвиток персоналу. Відсутність планів професійного зростання та підвищення кваліфікації посилює проблему відтоку кадрів.

Таким чином, кадрова політика С(Ф)Г «РОСАВА» є реактивною, а не проактивною, її формальність обмежує можливості підприємства щодо швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Подальше дослідження виявить системні проблеми, що знижують ефективність управління персоналом та формують основу для впровадження антикризових заходів.

Одним із важливих аспектів ефективного управління персоналом є налагоджена система внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. В аграрному підприємстві, яке працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, особливо важливо своєчасно доносити до працівників управлінські рішення, пояснювати їхню доцільність і отримувати фідбек щодо реалізації завдань. Однак у С(Ф)Г «РОСАВА» спостерігається низка проблем у сфері комунікації.

Передусім, слід зазначити відсутність системної політики інформування працівників. Управлінські рішення часто приймаються одноосібно та без пояснення суті й цілей змін. Це знижує рівень довіри працівників до керівництва, формує відчуття відстороненості від управлінських процесів. Регулярні внутрішні збори або

наради, які могли б сприяти взаємному розумінню, не проводяться, що знижує рівень обізнаності персоналу про стратегічні плани господарства.

Важливою проблемою є відсутність механізмів зворотного зв'язку. Працівники не мають можливості висловлювати свої пропозиції, зауваження або повідомляти про труднощі у виконанні завдань. Таким чином, відбувається ігнорування важливих управлінських сигналів, що надходять знизу, і втрачається потенціал до коригування управлінських рішень відповідно до реальних умов.

Крім того, у господарстві відсутня чітка процедура вирішення конфліктних ситуацій або виробничих суперечок, що призводить до накопичення напруги в трудовому колективі. Також спостерігається низький рівень командної взаємодії, оскільки переважає індивідуальна модель виконання завдань, що не сприяє формуванню внутрішньої згуртованості.

Таким чином, недосконалість системи комунікації та відсутність ефективного зворотного зв'язку негативно впливають на морально-психологічний стан працівників, знижують їхню залученість до виробничих процесів і потенційно можуть провокувати кризові ситуації в управлінні персоналом. Подолання цих недоліків потребує створення внутрішньої інформаційної політики, налагодження діалогу між працівниками та керівництвом, а також впровадження практики регулярного зворотного зв'язку.

Мотивація персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності трудової діяльності. Однак в умовах нестабільного зовнішнього середовища система стимулювання повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою як на матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Аналіз системи мотивації в С(Ф)Г «РОСАВА» виявив значні прогалини, що стримують розвиток трудового потенціалу та формують ризики втрати кваліфікованих працівників (табл. 2.5).

Як свідчить аналіз, мотиваційна система С(Ф)Г «РОСАВА» є неструктурованою та незбалансованою, що свідчить про відсутність системного підходу до стимулювання праці. Зосередження винятково на базовій заробітній платі

не компенсує відсутності нематеріальних стимулів, що, у свою чергу, призводить до зниження мотивації, емоційного вигорання та зменшення залученості персоналу. Розробка комплексної мотиваційної програми має стати одним із пріоритетів для стабілізації кадрової ситуації в умовах кризи.

Таблиця 2.5

Аналіз діючої системи мотивації персоналу в С(Ф)Г «РОСАВА»

Вид стимулювання	Наявність/відсутність	Характеристика
Матеріальні стимули	Частково застосовуються	Основний мотиватор – заробітна плата. Преміювання нерегулярне, без прозорих критеріїв.
Оплата понаднормових	Відсутня	Робота в понаднормовий час не оплачується належним чином, що знижує мотивацію.
Соціальний пакет	Відсутній	Медичне страхування, оплачувані відпустки та інші соціальні гарантії відсутні.
Нематеріальні стимули	Не застосовуються	Відсутнє визнання досягнень, заохочення ініціатив, конкурси, подяки.
Кар'єрне зростання	Не реалізується	Система просування не розроблена, розвиток персоналу не планується.
Навчання та розвиток	Не проводиться	Курси, тренінги та програми підвищення кваліфікації не організовуються.
Корпоративна культура	Слабко виражена	Відсутність заходів, що сприяють згуртуванню колективу (корпоративні свята, тимбілдинги).

Ще однією вагомою проблемою в системі управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» є недостатня увага до професійного розвитку працівників. У сучасних умовах інтенсивного розвитку аграрних технологій, цифровізації облікових і виробничих процесів, удосконалення агротехніки, питання підвищення кваліфікації персоналу стає ключовим для підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства.

У господарстві не функціонує системна програма навчання або планова підготовка кадрів. Професійне зростання працівників, як правило, обмежується самостійним набуттям досвіду в процесі виконання щоденних виробничих обов'язків. При цьому формальні курси підвищення кваліфікації або участь у

галузових семінарах та тренінгах не практикуються. Також не ведеться облік професійних навичок та компетенцій персоналу, що унеможливорює виявлення слабких місць і потреб у розвитку.

Важливо зазначити, що в умовах змін законодавства, розвитку екологічних стандартів, впровадження точного землеробства й дрон-технологій, брак актуальних знань і практичних навичок серед персоналу призводить до зниження ефективності використання сучасних ресурсів і техніки. Це, у свою чергу, позначається на якості виконання агротехнічних операцій та рівні продуктивності.

Крім того, відсутність перспективи професійного розвитку негативно впливає на мотивацію працівників, сприяє формуванню пасивної трудової поведінки та відтоку кадрів у пошуках кращих можливостей. Особливо це стосується молодших спеціалістів і технічного персоналу, для яких можливість кар'єрного або кваліфікаційного зростання є важливим фактором утримання в колективі.

Таким чином, слабка система професійного розвитку персоналу є стримувальним чинником модернізації кадрового потенціалу С(Ф)Г «РОСАВА», що потребує впровадження відповідних заходів з організації навчання, стажувань, обміну досвідом, а також створення внутрішнього кадрового резерву.

У С(Ф)Г «РОСАВА» відсутній чітко визначений механізм формування кадрового резерву, що створює значні ризики для стабільності управлінських процесів у разі звільнення ключових працівників. Немає системи прогнозування кадрових потреб, не визначено критерії відбору працівників до резерву на керівні або відповідальні посади. Проблема особливо гостро проявляється у сезонні періоди, коли навантаження на управлінський і виробничий персонал зростає, а підприємство не має підготовлених заміन на випадок форс-мажорів.

Також не ведеться цілеспрямована робота з перспективними працівниками з метою їхнього розвитку, навчання, наставництва та адаптації до управлінських функцій. Відсутність резерву призводить до затягування процесів прийняття рішень у кризових ситуаціях, нестабільності в операційній діяльності та зниження

керованості підприємством загалом.

Формування внутрішнього резерву управлінських кадрів є важливою складовою антикризового управління, адже забезпечує спадкоємність управлінських функцій, підвищує мотивацію працівників і зменшує залежність підприємства від зовнішнього ринку праці.

Однією з помітних проблем у кадровій сфері С(Ф)Г «РОСАВА» є зниження рівня лояльності працівників до підприємства та загальна демотивація. Це проявляється у формальному ставленні до виконання обов'язків, низькому рівні ініціативності, неготовності до професійного зростання та відсутності прагнення досягати спільних цілей.

Серед основних причин цього явища – відсутність прозорості та справедливої системи стимулювання, обмеженість можливостей професійного розвитку, нечітке донесення стратегічних цілей підприємства до персоналу. Також негативно впливає обмежена комунікація між керівництвом та працівниками, а також недооцінка внеску співробітників у досягнення результатів.

Низький рівень лояльності особливо небезпечний в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки призводить до плинності кадрів, порушення виробничих ритмів і зростання витрат на адаптацію нових працівників. Вирішення цієї проблеми потребує перегляду підходів до управління персоналом, зокрема посилення нематеріального стимулювання, участі працівників у прийнятті рішень та розбудови корпоративної культури.

У процесі аналізу системи управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА» було виявлено низку проблем, що значною мірою зумовлені впливом нестабільного зовнішнього середовища, обмеженими внутрішніми ресурсами та відсутністю системного підходу до кадрової політики. Проблеми охоплюють усі ключові складові управління персоналом: мотивацію, комунікацію, розвиток, кадрове планування, лояльність та формування резерву. З метою їх систематизації було складено узагальнюючу таблицю, яка відображає найбільш критичні слабкі місця,

їхні прояви та потенційні ризики для функціонування підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні проблеми в системі управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» в умовах нестабільного середовища

Сфера проблеми	Конкретні прояви	Потенційні наслідки для підприємства
Кадрова політика	Відсутність чітко задокументованої кадрової стратегії	Несистемність управлінських дій, втрата цінних працівників
Мотивація працівників	Переважає матеріального стимулювання, ігнорування нематеріальних факторів	Зниження залученості, емоційне вигорання персоналу
Комунікація керівництва з працівниками	Нестача каналів зворотного зв'язку, низький рівень залучення працівників до управління	Відчуження персоналу, зростання конфліктності
Професійний розвиток	Відсутність планів підвищення кваліфікації, слабкий обмін досвідом	Втрата конкурентоспроможності, професійна стагнація кадрів
Управлінські кадри / кадровий резерв	Відсутність резерву керівників, слабка наступність управлінських функцій	Зниження гнучкості управління, ризик управлінських вакуумів
Лояльність персоналу	Низький рівень організаційної культури, формальний підхід до адаптації новачків	Зростання плинності кадрів, втрата цінного досвіду

Узагальнення основних проблем кадрового менеджменту в С(Ф)Г «РОСАВА» свідчить про необхідність комплексного удосконалення системи управління персоналом. Існуючі труднощі, зокрема домінування матеріальних стимулів, відсутність кадрового резерву, слабка комунікація між працівниками і керівництвом, можуть призвести до втрати конкурентних переваг, високого рівня плинності кадрів та зниження ефективності роботи підприємства. Для подолання цих викликів важливо впроваджувати системний підхід до антикризового управління персоналом, формувати гнучку й адаптивну кадрову політику, орієнтовану на довгострокову перспективу.

2.3. Діагностика загроз і чинників кризових явищ у кадровій сфері С(Ф)Г «РОСАВА»

Кадрова сфера підприємства, зокрема аграрного, не може бути ізольованою від загальноекономічних, соціальних та політичних процесів. Зовнішні фактори виступають потужними детермінантами кризових явищ, що формують несприятливі умови для стабільного функціонування системи управління персоналом. Найбільш значущими серед них є економічні, соціальні та політичні загрози.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності аграрні підприємства, зокрема С(Ф)Г «РОСАВА», функціонують у надзвичайно динамічному зовнішньому середовищі. Зовнішні чинники, що перебувають поза межами прямого впливу менеджменту, чинять істотний тиск на кадрову політику та стабільність трудових ресурсів. Зокрема, економічні коливання, соціальні трансформації та політичні ризики формують потенціал кризових явищ у кадровій сфері, що вимагає системного аналізу. У таблиці 2.7 наведено основні групи зовнішніх чинників, що здатні спровокувати деструктивні процеси у сфері управління персоналом.

Таблиця 2.7

Зовнішні чинники кризового впливу на кадрову сферу С(Ф)Г «РОСАВА»

Категорія зовнішнього впливу	Характер прояву	Наслідки для С(Ф)Г «РОСАВА»
Економічні чинники	Зростання інфляції, нестабільність на ринку аграрної продукції, коливання валютних курсів	Зниження купівельної спроможності зарплат; обмеження можливостей фінансування соціальних програм; труднощі з мотивацією персоналу
Соціальні чинники	Масова міграція сільського населення, демографічне старіння, дефіцит молодих кваліфікованих кадрів	Ускладнення процесу найму, дефіцит робочої сили, перевантаження наявного персоналу
Політичні чинники	Військові дії, мобілізаційні заходи, зміни у трудовому законодавстві, податкова та регуляторна політика	Плинність персоналу, зростання психологічного навантаження, вимушена оптимізація кадрового складу, зменшення інвестицій у розвиток персоналу

Проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що кадрова система С(Ф)Г «РОСАВА» є вразливою до зовнішніх загроз. Найбільш відчутними є економічні шоки, кадрова міграція, нестача трудових ресурсів та наслідки політичної нестабільності, зокрема воєнних дій. Реагування на ці чинники потребує запровадження адаптивної та превентивної кадрової політики, спрямованої на збереження кадрового потенціалу, формування резерву працівників і розробку кризостійких сценаріїв управління персоналом.

У процесі діагностики кадрової сфери С(Ф)Г «РОСАВА» важливо ідентифікувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які можуть спровокувати кризові явища. Врахування таких чинників дає змогу своєчасно сформулювати ефективні заходи щодо зниження ризиків та стабілізації функціонування підприємства. Наведена таблиця 2.8 систематизує основні чинники за їх походженням і наслідками.

Таблиця 2.8

Класифікація зовнішніх і внутрішніх чинників кризових явищ у кадровій сфері С(Ф)Г «РОСАВА»

Група чинників	Конкретні прояви	Потенційні наслідки для кадрової сфери підприємства
Зовнішні чинники		
Економічні	Інфляція, нестабільність на ринку аграрної продукції	Зниження платоспроможності підприємства, скорочення фонду ЗП
Соціальні	Міграція робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості	Плинність кадрів, зниження професійного рівня персоналу
Політичні	Воєнні дії, зміни у регуляторній політиці, нестабільність у системі державної підтримки агробізнесу	Нестійке середовище, ускладнення кадрового планування
Внутрішні чинники		
Управлінські помилки	Імпульсивні рішення щодо кадрових змін, неузгодженість між підрозділами	Демотивація працівників, зниження довіри до керівництва
Політика розвитку персоналу	Відсутність стратегії підвищення кваліфікації, відсутність інвестицій у людський капітал	Професійна стагнація, втрата потенційних лідерів
Організаційна структура	Нечіткий розподіл функцій, перевантаження окремих	Виснаження персоналу, зниження ефективності управління

	співробітників, дублювання функцій	
--	------------------------------------	--

Кризові явища в кадровій сфері аграрного підприємства мають багатфакторний характер і потребують системного підходу до оцінки загроз. Як показано у таблиці, найбільшу небезпеку становлять поєднання зовнішнього тиску (економічного, соціального, політичного) з внутрішніми недоліками управління персоналом. Усунення внутрішніх слабких місць є передумовою підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Для визначення стратегічних орієнтирів у сфері антикризового управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» доцільним є проведення SWOT-аналізу кадрової складової (табл. 2.9). Цей метод дозволяє систематизувати чинники внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз кадрової сфери С(Ф)Г «РОСАВА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Стабільне ядро досвідчених працівників	– Відсутність кадрового резерву
– Відносно лояльна частина персоналу	– Низький рівень нематеріальної мотивації
– Збереження ключових працівників попри нестабільність	– Відсутність системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації
– Прозорість у трудових відносинах	– Недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Залучення звільнених висококваліфікованих кадрів з інших підприємств	– Міграція кваліфікованих працівників
– Доступ до державних програм підтримки зайнятості та освіти	– Посилення конкуренції за трудові ресурси в агросекторі
– Розвиток дистанційного навчання та електронної взаємодії	– Невизначеність політичної та економічної ситуації
– Удосконалення мотиваційної політики як шлях підвищення продуктивності	– Виснаження персоналу через перевантаження

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що хоча в кадровій системі С(Ф)Г «РОСАВА» є позитивні сторони, зокрема наявність стабільного ядра працівників, проте її розвиток стримується через брак системної мотивації, професійного зростання та комунікацій. Найбільш вагомі загрози пов'язані з зовнішнім

середовищем – зокрема, зростанням конкуренції за кадри та соціально-економічною нестабільністю. Це потребує розроблення цільової антикризової кадрової стратегії.

У сучасних умовах господарювання підприємства аграрного сектору, зокрема такі як С(Ф)Г «РОСАВА», функціонують у середовищі постійних змін і високої турбулентності. Це формує передумови для зростання ризиків як у фінансово-економічній сфері, так і у сфері управління персоналом. Особливої актуальності в такій ситуації набуває своєчасне виявлення симптомів, які свідчать про зародження або загострення кризових явищ у кадровій підсистемі.

Таблиця 2.10 узагальнює ключові індикатори кризового стану персоналу на підприємстві, які можуть сигналізувати про необхідність оперативного втручання з боку менеджменту для запобігання системним порушенням у роботі колективу та забезпечення ефективної реалізації антикризової політики.

Таблиця 2.10

Ключові симптоми та індикатори кризового стану у сфері управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА»

Симптом / Індикатор	Характер прояву	Можливі наслідки
Зростання плинності кадрів	Часті звільнення працівників, відсутність стабільного штату	Втрата досвіду, підвищення витрат на підбір і навчання персоналу
Зниження продуктивності праці	Спад обсягів виробітку, зниження якості виконання завдань	Зменшення доходів підприємства, втрата конкурентних позицій
Падіння мотивації персоналу	Відсутність ініціативи, байдужість до результатів праці	Погіршення командної роботи, зниження загального клімату
Часті конфлікти в колективі	Напруженість у взаєминах, непорозуміння між підрозділами	Зниження ефективності комунікації та управлінських процесів
Високий рівень невикористаної відпустки	Працівники не використовують дні відпочинку через надмірне навантаження	Ризик вигорання персоналу, падіння ефективності у довгостроковій перспективі
Невиконання планових показників	Систематичне невиконання плану виробництва	Погіршення фінансових результатів, ризик банкрутства
Зниження залученості у професійний розвиток	Відсутність інтересу до навчання, участі у тренінгах	Стагнація компетентностей, неготовність до змін і інновацій
Високий рівень захворюваності або лікарняних	Часті звернення до лікарів, тривала відсутність працівників	Зниження працездатності колективу, ризик зривів у виробничому циклі

Своєчасна діагностика таких сигналів дозволяє не лише уникнути небажаних наслідків, але й забезпечити мобілізацію внутрішніх резервів для стабілізації кадрової політики та забезпечення стійкості підприємства. Симптоми кризового стану в кадровій сфері можуть проявлятися у формі як кількісних показників (зростання плинності кадрів, падіння продуктивності праці), так і якісних (зниження мотивації, конфліктність, втрата лояльності до організації тощо).

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в аграрному секторі, що є вкрай чутливим до впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, особливого значення набуває аналіз внутрішнього соціально-психологічного клімату. В межах діагностики кризових явищ у кадровій сфері важливою складовою є виявлення конфліктогенних зон – ділянок організаційної структури, комунікацій або системи управління, де найчастіше виникають конфлікти або передумови до них.

Аналіз ситуації в С(Ф)Г «РОСАВА» дозволяє виділити кілька типових зон підвищеного конфліктного потенціалу:

- Вертикальна лінія підпорядкування – конфлікти між керівництвом та виконавцями. Вони виникають через авторитарний стиль управління, відсутність обговорення рішень, односторонню комунікацію, нерівномірний розподіл навантаження та ігнорування ініціатив з боку працівників.

- Горизонтальні відносини між працівниками одного рівня – конфлікти на ґрунті розподілу обов’язків, доступу до техніки, ресурсів, робочого часу або через особисті амбіції. Також спостерігається певна конкуренція, особливо в пікові періоди виробничої діяльності.

- Невизначеність щодо посадових обов’язків і функціоналу – часте накладення функцій між різними працівниками або відсутність чітких інструкцій створює зони непорозумінь і взаємних претензій, які з часом можуть перерости у відкриті конфлікти.

- Нерівномірна система мотивації та оплати праці – відсутність чітких

критеріїв преміювання та винагороди часто викликає відчуття несправедливості, особливо у працівників, які виконують більший обсяг роботи за однакову оплату з іншими.

– Міжпоколінні конфлікти – у колективі простежується напруженість між працівниками старшого віку та молоддю. Молодші співробітники схильні до новацій, швидших рішень і змін, тоді як досвідчені працівники демонструють обережність і прихильність до перевірених методів.

Таким чином, на підприємстві простежується цілий комплекс конфліктогенних зон, який свідчить про потребу у вдосконаленні системи управління персоналом. Передусім це стосується підвищення якості внутрішньої комунікації, формалізації посадових обов'язків, прозорості системи мотивації та запровадження програм формування згуртованого колективу.

Криза на підприємстві, незалежно від її джерела – економічного, організаційного чи соціального – першочергово впливає на персонал. У С(Ф)Г «РОСАВА», як і на більшості підприємств аграрного сектору, кадрова сфера в умовах нестабільності стикається з цілим комплексом негативних наслідків, що позначаються як на індивідуальному рівні (мотивація працівника, його емоційний стан), так і на загальному функціонуванні підприємства.

По-перше, зниження мотивації персоналу стає одним з найшвидших і найпомітніших проявів кризи. Нестабільність, зменшення премій, несвоєчасна виплата заробітної плати або її зменшення знижують довіру до роботодавця. У працівників формується песимістичне сприйняття перспектив, знижується бажання проявляти ініціативу, зникає прагнення до професійного розвитку. Особливо яскраво це проявляється серед молодих і кваліфікованих фахівців, які прагнуть стабільності та визнання.

По-друге, підвищується плинність кадрів. Умови невизначеності та відсутності підтримки стимулюють частину персоналу до пошуку інших варіантів працевлаштування. Навіть ті працівники, які залишаються, часто демонструють

лише формальну присутність, а не реальну залученість у процеси. У С(Ф)Г «РОСАВА» ці тенденції виявляються у зростанні кількості заяв на звільнення в періоди високої економічної напруги.

По-третє, особливо критичним є ризик втрати ключових працівників. У період кризи підприємство найменш захищене від відтоку найціннішого ресурсу – досвідченого персоналу, що володіє спеціальними знаннями, навичками, управлінським досвідом або галузевими контактами. Втрата таких фахівців не тільки погіршує продуктивність, але й послаблює позиції підприємства на ринку, ускладнює реалізацію стратегічних завдань і продовжує відновлювальний період після виходу з кризи.

Таким чином, наслідки кризи для персоналу мають довгостроковий ефект. Вони не обмежуються лише кількісними втратами або тимчасовим зниженням активності, а глибоко проникають у внутрішнє середовище організації, руйнуючи довіру, командну згуртованість і лояльність. Саме тому своєчасна розробка та впровадження антикризових заходів у сфері управління персоналом є не лише бажаною, а необхідною умовою збереження стійкості підприємства.

Аналіз засвідчує, що підприємство не має комплексно розробленої антикризової програми в управлінні персоналом, що включала б етапи моніторингу, реагування, адаптації та подолання наслідків кризових явищ. Відсутність системного підходу до прогнозування потенційних ризиків у кадровій сфері, а також нерозвиненість механізмів управління ризиками свідчить про обмежену здатність підприємства діяти на випередження.

Таким чином, готовність С(Ф)Г «РОСАВА» до кризових ситуацій у сфері управління персоналом оцінюється як низька. Для підвищення цього рівня необхідно запровадити систему постійного моніторингу кадрових ризиків, розробити плани реагування на надзвичайні ситуації, сформувати кадровий резерв, удосконалити внутрішні комунікації та інвестувати в розвиток персоналу як стратегічного ресурсу.

Таблиця 2.11

Оцінка готовності С(Ф)Г «РОСАВА» до реагування на кризові ситуації у сфері управління персоналом

Критерій оцінки	Стан у С(Ф)Г «РОСАВА»	Коментар / Наслідки
Наявність антикризової кадрової програми	Відсутня	Відсутність сценарного планування ускладнює дії в умовах кризи
Управління кадровими ризиками	Відсутня система моніторингу	Ризики виявляються постфактум, що знижує ефективність реагування
Кадровий резерв	Не сформовано	Відсутність підготовлених заміन ускладнює стабільність у критичних ситуаціях
Комунікації та зворотний зв'язок	Низький рівень	Уповільнення передачі інформації, недовіра, плинність кадрів
Гнучкість організаційної структури	Недостатня	Складно оперативно адаптуватися до змін
Поінформованість працівників про дії у кризі	Відсутня	Працівники не знають, як діяти, що посилює хаос і паніку
Наявність відповідальних за кризове реагування	Не визначено	Відсутність персональної відповідальності уповільнює процес прийняття рішень
Інвестиції в розвиток персоналу	Мінімальні	Відсутність навичок адаптації до нових умов, падіння кваліфікації

На основі наведеного аналізу можна зробити висновок, що рівень готовності С(Ф)Г «РОСАВА» до реагування на кризові ситуації в управлінні персоналом є недостатнім. Більшість ключових елементів антикризового управління відсутні або слабо виражені. Для підвищення стійкості до криз підприємству необхідно розробити антикризову кадрову стратегію, створити резерв кадрів, активізувати внутрішню комунікацію, інвестувати в підготовку персоналу, а також чітко визначити відповідальних осіб за управлінські дії в кризових умовах. Такий системний підхід забезпечить не лише виживання, а й конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного середовища.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У С(Ф)Г «РОСАВА»

3.1. Вдосконалення кадрової політики в межах концепції антикризового управління персоналом для С(Ф)Г «РОСАВА»

В умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища, зокрема економічної турбулентності, політичної напруги, воєнних дій та дефіциту трудових ресурсів, питання ефективного антикризового управління персоналом набуває першочергового значення для аграрних підприємств. Зважаючи на високий рівень залежності таких господарств від трудового потенціалу, необхідно чітко окреслити цілі, принципи й стратегічні орієнтири відповідної системи управління.

Основною метою антикризового управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» є збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, забезпечення стійкості та гнучкості управлінських процесів, підтримання належного рівня трудової мотивації, а також зниження соціальної напруги в колективі. Реалізація цієї мети можлива лише за умови системного підходу до кадрового менеджменту, заснованого на адаптації існуючих механізмів управління до нових викликів.

У контексті розбудови ефективної системи антикризового управління персоналом в умовах зовнішньої нестабільності важливе місце посідає визначення стратегічних орієнтирів, які забезпечуватимуть не лише збереження кадрового потенціалу, а й відновлення стійкості функціонування підприємства. Аграрні підприємства, зокрема С(Ф)Г «РОСАВА», потребують гнучкої кадрової стратегії, здатної забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, адаптацію до зовнішніх викликів та довгострокову стабільність. У таблиці нижче систематизовано основні стратегічні пріоритети, які мають бути покладені в основу реалізації антикризових

заходів у сфері управління персоналом.

Ключові принципи антикризового управління персоналом можна подати у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Принципи антикризового управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА»

Принцип	Зміст
Гнучкість	Здатність швидко адаптувати систему управління персоналом до змін.
Адаптивність	Орієнтація на індивідуальні потреби працівників в умовах кризи.
Прозорість	Відкритість комунікацій між керівництвом і персоналом.
Збереження ключових кадрів	Формування резерву та недопущення відтоку цінних фахівців.
Системність	Узгодженість антикризових заходів з довгостроковою кадровою стратегією.
Відповідальність	Усвідомлення керівництвом ролі персоналу у стабілізації ситуації.
Сталий розвиток	Врахування перспективного зростання навіть в умовах кризи.

Ці принципи мають бути закладені в основу оновленої концепції управління трудовими ресурсами, що дозволить підприємству не лише уникнути значних втрат внаслідок кризи, а й підвищити внутрішню стійкість до майбутніх викликів. Як засвідчує представлена таблиця, стратегічні пріоритети антикризового управління персоналом охоплюють як соціальні, так і організаційно-функціональні аспекти управлінської діяльності. Утримання ключових працівників, розвиток гнучких мотиваційних механізмів, зміцнення внутрішніх комунікацій, формування резерву управлінських кадрів та підвищення психологічної стійкості персоналу – все це є важливими складовими адаптаційної стратегії підприємства. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить С(Ф)Г «РОСАВА» не лише мінімізувати кадрові ризики в період кризи, а й сформувати потужне кадрове підґрунтя для подальшого зростання конкурентоспроможності господарства в аграрному секторі.

У контексті нестабільного зовнішнього середовища одним із ключових завдань антикризового управління персоналом стає чітке визначення стратегічних пріоритетів, що дозволяють підприємству не лише адаптуватися до наявних викликів, а й створити базу для відновлення та подальшого розвитку. Для С(Ф)Г «РОСАВА» особливої актуальності набувають такі напрями:

– Стабілізація кадрового складу – передбачає мінімізацію плинності кадрів, зниження кількості вимушених звільнень, формування впевненості працівників у завтрашньому дні. У кризовий період важливо утримати працівників навіть за обмежених фінансових можливостей, що досягається через прозору політику, діалог з персоналом, гнучкі організаційні рішення.

– Збереження кадрового потенціалу – акцент робиться на утриманні ключових фахівців та управлінців, від яких залежить функціонування виробничих процесів. Це передбачає не лише утримання таких працівників, а й підтримку їх професійного розвитку, гнучке використання їх компетенцій, перенавчання або внутрішнє ротаційне переміщення.

– Зниження соціальної напруги – у кризовий період важливо мінімізувати деструктивні соціально-психологічні явища в колективі: поширення чуток, втрату довіри, зниження морального духу. Це досягається через впровадження програм внутрішньої комунікації, психологічної підтримки, регулярного інформування персоналу щодо поточної ситуації та планів підприємства.

– Розвиток управлінського резерву – включає виявлення та підготовку перспективних працівників до майбутнього кар'єрного зростання. У періоди кризи виникає потреба в лідерах, здатних швидко приймати рішення, адаптуватися до змін, очолювати мікроколективи та проєкти. Формування внутрішнього резерву дозволяє забезпечити безперервність управлінських функцій навіть у випадку кадрових втрат.

Таким чином, антикризове управління персоналом повинне орієнтуватися не лише на подолання поточних труднощів, але й на довгострокову стабілізацію та розвиток кадрової системи підприємства. Збалансована реалізація зазначених стратегічних пріоритетів дозволить С(Ф)Г «РОСАВА» підвищити свою адаптивність, зберегти працездатність колективу та створити передумови для відновлення конкурентоспроможності.

Антикризове управління персоналом на аграрному підприємстві має враховувати як загальні принципи управління в умовах нестабільності, так і

специфічні особливості галузі: сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов, дефіцит кваліфікованої робочої сили в сільських регіонах, низький рівень соціальної інфраструктури.

Запропонована модель концепції антикризового управління персоналом для С(Ф)Г «РОСАВА» має модульну структуру, яка передбачає наступні блоки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Модель концепції антикризового управління персоналом для С(Ф)Г «РОСАВА»

Компонент моделі	Зміст та особливості реалізації
Цільова установка	Збереження кадрового потенціалу та адаптація персоналу до нових умов функціонування в період нестабільності.
Антикризова кадрова політика	Визначення пріоритетів утримання ключових працівників, формування кадрового резерву, запобігання демотивації, підтримка зайнятості в міжсезоння.
Фінансово-організаційні заходи	Введення гнучкого графіку, часткової зайнятості, компенсацій у натуральній формі (продукцією), підтримка лояльності через соціальні ініціативи (пільгові умови, підтримка родин).
Система внутрішніх комунікацій	Регулярна комунікація з персоналом, інформування про ситуацію на підприємстві, запобігання деструктивним настроям, залучення до прийняття управлінських рішень.
Розвиток і навчання персоналу	Короткострокове навчання та інструктаж у сезонний період, підготовка до універсальних ролей, перепідготовка в міжсезоння, розвиток навичок кризової адаптивності.
Система оцінки та моніторингу	Відстеження ефективності кадрових рішень, рівня мотивації, показників залученості, оперативне реагування на негативні тенденції (звільнення, конфлікти, плинність).
Психологічна підтримка	Забезпечення емоційної стабільності працівників, попередження конфліктів, підтримка ініціатив, психологічні консультації у разі зниження морального стану працівників.

Реалізація запропонованої моделі дозволяє не лише пом'якшити вплив кризових явищ на персонал С(Ф)Г «РОСАВА», а й створити гнучку, стійку до викликів систему управління трудовими ресурсами. Орієнтація на підтримку працівників у складних умовах, розвиток багатофункціональності персоналу, прозорість управлінських рішень – це ключові фактори довгострокового збереження кадрового потенціалу та конкурентоспроможності господарства в цілому.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та з огляду на невеликі

масштаби діяльності С(Ф)Г «РОСАВА», кадрова політика повинна бути максимально адаптивною, орієнтованою на утримання ключового персоналу та на запобігання кризовим проявам, які можуть мати критичний вплив на життєздатність підприємства.

У кризовий період особливої ваги набуває стратегічне переосмислення кадрової політики підприємства. З урахуванням малих масштабів господарства та обмеженого кадрового ресурсу (5 осіб), ефективне управління персоналом має спиратися на індивідуальний підхід до кожного працівника. У таблиці 3.3 представлено комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення адаптивності кадрової політики до умов нестабільного середовища.

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики С(Ф)Г «РОСАВА»

Напрямок удосконалення	Зміст та пропозиції
1. Стратегічна орієнтація кадрової політики	Формування кадрової політики як частини загальної стратегії антикризового управління. Визначення ключової мети – збереження трудового потенціалу та стабілізація колективу.
2. Простота та персоналізація процедур	Через невелику чисельність персоналу (5 осіб) рекомендовано відмовитись від складної документації на користь гнучких індивідуальних домовленостей.
3. Підвищення залученості працівників	Регулярне залучення працівників до обговорення виробничих питань, ротація обов'язків, стимулювання ініціативи.
4. Гарантії зайнятості та моральної підтримки	Фіксація зобов'язань підприємства щодо збереження робочих місць, навіть у разі простою. Залучення до колективу нових працівників – лише за згоди колективу.
5. Запровадження гнучкої системи стимулювання	Поєднання фіксованої частини винагороди з додатковими натуральними або сезонними преміями (наприклад, за досягнення виробничих показників).
6. Розвиток кадрового резерву через багатофункціональність	Організація міні-інструктажів або взаємонавчання працівників для покриття функцій у разі відсутності когось із членів колективу.

Запропоновані заходи дозволяють побудувати кадрову політику, орієнтовану на збереження стабільності в колективі, розвиток потенціалу працівників та запобігання кадровим втратам. Їх реалізація сприятиме зміцненню довіри до керівництва та підвищенню загальної стійкості персоналу до зовнішніх викликів.

Система внутрішньої комунікації на малому підприємстві, як-от С(Ф)Г «РОСАВА», не потребує складних регламентів, однак має бути системною й заснованою на відкритості.

Налагоджена система внутрішніх комунікацій є ключовою умовою функціонування персоналу в період нестабільності. На малому підприємстві з невеликою кількістю працівників ефективне спілкування відіграє особливо важливу роль у забезпеченні оперативного реагування на зміни. У таблиці 3.4 наведено практичні пропозиції щодо вдосконалення каналів, змісту та організації комунікаційних процесів.

Таблиця 3.4

Напрями вдосконалення системи внутрішньої комунікації у С(Ф)Г «РОСАВА»

Комунікаційна ініціатива	Зміст і переваги
1. Щотижнева «виробнича нарада»	Формат короткої зустрічі для обговорення поточних результатів, проблем і ідей – у невимушеній атмосфері.
2. Запровадження «електронної скриньки довіри»	Використання месенджера або зошиту довіри для збору пропозицій або скарг.
3. Принцип прозорого обговорення	Інформування персоналу про зміни у фінансах, ринкових умовах, ризиках.
4. Персональні зустрічі з керівником	Мінімум раз на місяць – приватні бесіди з кожним працівником щодо умов праці, мотивації, розвитку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити відкритість управлінських рішень, оперативність обміну інформацією та рівень залученості персоналу до виробничого процесу. Це створює передумови для формування стабільного психологічного клімату та зниження напруженості у колективі.

Для аграрного підприємства невеликого масштабу стратегічна кадрова політика повинна бути гнучкою, адресною та мати соціальне забарвлення. Її ключовою метою має стати утримання команди, формування довіри між працівниками та керівництвом, підвищення лояльності до підприємства в складні часи. Розвинена система комунікації в таких умовах – не розкіш, а необхідність, що забезпечує оперативність, знижує рівень напруги та створює атмосферу співучасті в управлінні.

В умовах кризового тиску ефективність роботи малого підприємства значною мірою залежить від швидкості прийняття рішень та рівня поінформованості персоналу. Тому доцільно впровадити адаптовану до масштабів С(Ф)Г «РОСАВА» систему кадрового резерву, що передбачає виявлення працівників із потенціалом до управлінських функцій чи виконання критичних завдань у разі звільнення ключового персоналу.

Система кадрового моніторингу має ґрунтуватися на регулярному спостереженні за станом морально-психологічного клімату, навантаженням та професійним розвитком кожного із п'яти працівників. За рахунок обмеженого складу колективу цю функцію може брати на себе керівник господарства, здійснюючи щомісячну оцінку внутрішньої ситуації та фіксуючи потенційні ризики кадрових втрат чи демотивації.

У контексті оперативного інформування важливо запровадити прозорі канали комунікації: регулярні короткі наради (офлайн або онлайн), оголошення через месенджери, індивідуальні бесіди з працівниками. Усі критично важливі повідомлення (наприклад, щодо змін в умовах праці, графіків, виплат чи надзвичайних ситуацій) мають доводитись до кожного працівника оперативно, чітко та без зайвої формалізації.

3.2. Впровадження інструментів мотиваційного та психологічного менеджменту в діяльність С(Ф)Г «РОСАВА»

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого як економічними ризиками, так і соціально-політичними викликами, мотивація персоналу стає ключовим фактором забезпечення життєздатності підприємства. Особливо гостро питання зниження мотивації постає у малих аграрних підприємствах, де обмеженість кадрового складу не дозволяє компенсувати втрати трудової активності масштабною ротацією чи автоматизацією.

Для С(Ф)Г «РОСАВА», де постійно працює лише 5 осіб, втрата мотивації хоча б одного працівника суттєво впливає на ефективність виконання сезонних і технологічних операцій. Зниження трудової мотивації в умовах кризи має комплексну природу та проявляється на кількох рівнях:

- Матеріальному: система преміювання у господарстві діє лише в пікові періоди (посівна, збирання врожаю), що не створює відчуття стабільної матеріальної підтримки, а також не враховує постійну зайнятість працівників.

- Психоемоційному: відсутність нематеріального стимулювання (визнання, моральне заохочення, включення працівників у прийняття рішень) сприяє зростанню пасивності, втраті залученості та ініціативності.

- Соціальному: з початком повномасштабної війни в Україні зросла загальна напруга в суспільстві. Це, в поєднанні з невизначеністю майбутнього, створює додаткове навантаження на психіку працівників, що сприяє формуванню апатії, професійного вигорання та недовіри до змін.

Особливої уваги заслуговує й той факт, що в господарстві немає чітко розробленої системи мотивації. Власник, який виконує обов'язки керівника та агронома, є основним джерелом ініціатив, що формує вертикальний стиль управління. Такий підхід ефективний для мобілізації ресурсів, але в кризовий період він потребує корекції з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

З огляду на зазначене, зниження мотивації в умовах кризи не є тимчасовим явищем, а набуває системного характеру. Його наслідками можуть бути: прихований саботаж, зниження якості виконання обов'язків, втрата довіри до керівництва, готовність змінити місце роботи у разі виникнення альтернатив.

Таким чином, проблема зниження мотивації потребує негайного втручання з використанням як матеріальних, так і психологічних інструментів, адаптованих до умов невеликого колективу та обмежених організаційно-фінансових ресурсів.

В умовах економічної та соціальної нестабільності мотивація персоналу набуває особливого значення для забезпечення стійкого функціонування аграрного

підприємства. Для малих суб'єктів господарювання, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», де кількість працівників обмежена, рівень мотивації кожного працівника суттєво впливає на загальні результати діяльності. Водночас саме у кризових обставинах проявляються слабкі місця у системі стимулювання, комунікації та взаємодії з персоналом. У таблиці 3.5 узагальнено ключові аспекти трудової мотивації в господарстві, здійснено якісну оцінку їх впливу на працівників та надано коментарі, що дозволяють виявити критичні точки, які потребують управлінського втручання.

Таблиця 3.5

Аналіз стану трудової мотивації персоналу С(Ф)Г «РОСАВА» в умовах кризи

Аспект аналізу	Поточний стан	Оцінка (вплив на мотивацію)	Коментар
Система матеріального стимулювання	Премії лише в пікові періоди (посів, збір)	Помірний позитивний	Стимулювання обмежене сезонністю
Нематеріальне стимулювання	Відсутнє	Негативний	Не використовуються методи морального визнання чи інформування
Прояви демотивації	Низька ініціативність, психологічна напруга	Високий ризик	Спостерігається апатія, особливо на фоні воєнного стану
Стан комунікацій	Домінування одностороннього управління	Знижений рівень довіри	Комунікація централізована, ініціатива – лише від керівника
Кадрова стабільність	Склад персоналу стабільний	Потенційно позитивний	Відсутній відтік кадрів, проте зберігається низький рівень мотивації
Фінансові ресурси	Господарство прибуткове	Потенціал для стимулювання є	Можливе впровадження додаткових механізмів заохочення
Зовнішня допомога	Не планується	Обмежені резерви	Відсутність кооперації чи підтримки знижує стійкість до тривалих криз

Аналіз даних свідчить про наявність кількох системних проблем у сфері мотивації персоналу С(Ф)Г «РОСАВА». Матеріальне стимулювання має обмежений сезонний характер і не створює довгострокової мотиваційної основи. Відсутність нематеріальних інструментів заохочення, таких як визнання досягнень чи залучення до прийняття рішень, формує атмосферу байдужості та зниженої ініціативності, що

посилюється зовнішніми стресогенними факторами.

Попри стабільність кадрового складу, персонал демонструє ознаки емоційного вигорання, що посилюється низьким рівнем внутрішньої комунікації та браком горизонтальної взаємодії. У керівника підприємства є потенціал для запровадження додаткових методів стимулювання, зокрема за рахунок прибутковості діяльності, однак цей ресурс досі не був використаний системно. Відсутність зовнішньої підтримки та кооперації також обмежує можливості реагування на тривалі кризові явища.

Таким чином, результати аналізу свідчать про нагальну потребу у впровадженні нових підходів до нематеріального стимулювання, вдосконалення комунікаційної політики, а також розроблення чіткої програми з підвищення залученості персоналу до процесів прийняття рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендації щодо підвищення мотивації працівників С(Ф)Г «РОСАВА» в умовах кризи

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Коментарі щодо реалізації
Нематеріальне стимулювання	- Визнання досягнень працівників - Внутрішні конкурси - Публічне оголошення подяк	Підвищення морального клімату та залученості	Не потребує додаткових фінансових витрат, лише організаційних зусиль
Поліпшення комунікацій	- Регулярні зустрічі з працівниками - Скринька пропозицій - Впровадження неформального зворотного зв'язку	Зміцнення довіри, посилення лояльності	Формує взаєморозуміння та зменшує відчуження
Залучення до прийняття рішень	- Обговорення планів роботи - Врахування думки працівників при розподілі завдань	Розвиток ініціативності, відповідальності	Підвищення самостійності персоналу без фінансових затрат
Розширення преміювання	- Запровадження позасезонних мікропремій - Прозорі критерії оцінки праці	Зростання продуктивності та задоволеності	Можливе за рахунок прибутковості підприємства
Моніторинг психологічного стану	- Анонімні опитування - Періодичне вивчення рівня задоволеності	Виявлення прихованих проблем, профілактика вигорання	Доступно до реалізації внутрішніми ресурсами

Командна робота	- Спільне планування - Заохочення взаємодопомоги під час польових робіт	Формування єдності колективу	Високий емоційний ефект без фінансових витрат
-----------------	--	------------------------------	---

В умовах кризового середовища, викликаного зовнішніми загрозами, зокрема воєнними подіями, кадрова стабільність у С(Ф)Г «РОСАВА» залишається відносно високою. Водночас аналіз стану трудової мотивації, поданий у таблиці 3.5, свідчить про наявність критичних демотиваційних чинників: відсутність нематеріального стимулювання, слабкий зворотний зв'язок, домінування одностороннього стилю управління. Це вимагає впровадження адресних організаційних та психологічних заходів, спрямованих на активізацію трудового потенціалу. У таблиці нижче представлено комплекс рекомендацій з урахуванням масштабів господарства та наявних ресурсів.

Представлені рекомендації є гнучкими та адаптованими до умов малого аграрного підприємства з обмеженими ресурсами. Вони ґрунтуються на принципах адаптивного та мотиваційного менеджменту, спрямованого на збереження кадрового потенціалу, зниження рівня демотивації та підвищення внутрішньої згуртованості персоналу. Їх реалізація дозволить поступово вирівняти психологічну напругу у трудовому колективі, а також створить підґрунтя для більш ефективного функціонування господарства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розроблені заходи антикризового управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА» спрямовані не лише на стабілізацію психологічного стану працівників і зміцнення системи мотивації, але й на досягнення конкретних економічних та управлінських результатів. Оцінка ефективності заходів проводиться за такими критеріями: збереження кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, покращення продуктивності праці, підвищення внутрішньої лояльності персоналу та оптимізація витрат на стимулювання праці.

У таблиці 3.7 подано очікувані результати від впровадження кожної з ініціатив, а також орієнтовну економічну оцінку ефективності в умовах малого

підприємства С(Ф)Г «РОСАВА».

Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів показала, що навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів невеликого аграрного підприємства, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», можливо досягти значних позитивних змін у сфері управління персоналом. Більшість заходів не потребують значних витрат, однак приносять суттєвий ефект у вигляді стабілізації внутрішнього середовища, зниження рівня конфліктності, посилення мотивації та ефективності праці.

Таблиця 3.7

**Очікувані результати та економічна ефективність антикризових заходів у
С(Ф)Г «РОСАВА»**

Заходи	Очікуваний результат	Оцінка ефекту (якісна/кількісна)	Орієнтовна економічна ефективність
Впровадження морального стимулювання (визнання, подяки)	Зростання задоволеності працею, формування командного духу	Якісна: підвищення мотивації на 20–30%	Без додаткових витрат
Створення зворотного зв'язку та комунікаційних каналів	Підвищення рівня довіри, зниження конфліктності	Якісна: покращення клімату в колективі	Адміністративні витрати мінімальні
Впровадження диференційованих підходів до мотивації	Зростання продуктивності ключових працівників	Кількісна: підвищення віддачі праці на 10–15%	За рахунок наявного прибутку
Формування кадрового резерву	Зменшення ризику кадрового дефіциту	Якісна: скорочення часу заміщення позицій	Витрати обмежуються консультаціями та стажуванням
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення професійної компетентності, зменшення помилок	Кількісна: скорочення втрат від неякісної праці на 5–10%	Можливе за рахунок внутрішніх ресурсів
Психологічна підтримка (наставництво, тренінги)	Підвищення стресостійкості, запобігання вигоранню	Якісна: стабілізація психоемоційного стану	Без витрат, за умови внутрішньої організації

Таким чином, антикризове управління персоналом виступає не лише засобом стабілізації, але й інструментом підвищення ефективності господарської діяльності в цілому. Запропоновані заходи, за умов системного підходу та управлінської послідовності, здатні забезпечити кадрову стійкість підприємства в період

турбулентності та створити передумови для подальшого розвитку.

В умовах реалізації системи антикризового управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА» доцільно здійснити прогнозування очікуваних змін у ключових показниках, що характеризують ефективність кадрової роботи. Зокрема, йдеться про продуктивність праці, плинність кадрів та рівень мотивації персоналу, які є чутливими до запровадження як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, змін у комунікаціях та підвищення психологічної стійкості колективу.

Враховуючи стабільний склад персоналу (5 постійних працівників), відсутність відтоку кадрів та обмежену систему стимулювання, можна очікувати помірні, але позитивні зміни внаслідок реалізації запропонованих заходів. Зокрема, за результатами моделювання на основі експертної оцінки та узагальнення практичного досвіду аналогічних малих господарств, прогноз змін має такий вигляд (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз змін у показниках ефективності управління персоналом С(Ф)Г
«РОСАВА» після впровадження антикризових заходів**

Показник	Факт (2024 р.)	Прогноз (2025 р.)	Очікувана зміна	Коментар
Продуктивність праці, грн/працівника	430,7 тис. грн	475,9 тис. грн	+10–12%	За рахунок покращення мотивації, внутрішніх комунікацій та підвищення відповідальності
Плинність кадрів	0%	0%	без змін	Колектив стабільний, проте нові заходи мають підтримати цей стан
Рівень трудової мотивації (оцінка за 5- бальною шкалою)	2,5 бала	3,8 бала	+52%	Очікується завдяки впровадженню немате- ріального стимулювання та зворотного зв'язку
Ініціативність працівників (суб'єктивна оцінка керівника)	Низька	Середня	Якісне зростання	Очікується підвищення залученості в управлінський процес
Психоемоційна стійкість колективу	Нестабільна	Стабільна	Поліпшення	Очікується за умови проведення заходів психологічної підтримки

Прогнозування змін у показниках продуктивності праці, плинності кадрів та мотивації є ключовим елементом оцінки результативності впровадження антикризових заходів у С(Ф)Г «РОСАВА». В умовах обмежених ресурсів та зовнішніх викликів, підприємство зберігає стабільний кадровий склад, однак має гостру потребу в посиленні мотивації працівників, зниженні психологічної напруги та підвищенні продуктивності.

У 2024 році середній рівень продуктивності праці становив 430,7 тис. грн на одного працівника. Після впровадження системи нематеріального стимулювання, зміцнення внутрішньої комунікації та впровадження заходів з емоційної підтримки, очікується зростання продуктивності до 475,9 тис. грн, що становить приблизно 10–12% приросту.

Рівень трудової мотивації працівників, який за 5-бальною шкалою оцінювався у 2024 році на рівні 2,5 бала, має зрости до 3,8 бала. Це збільшення на понад 50% прогнозується внаслідок системного впровадження заходів нематеріального стимулювання, таких як визнання, командна робота, участь у прийнятті рішень тощо.

Плинність кадрів і надалі залишатиметься на рівні 0%, що свідчить про стабільність та лояльність колективу. Водночас буде посилено суб'єктивне відчуття залученості та ініціативності серед працівників, яка наразі оцінюється як низька. Очікується, що після впровадження системи внутрішнього зворотного зв'язку та залучення персоналу до управлінських процесів, цей показник сягне рівня «середньої» ініціативності. Також важливою зміною стане підвищення психоемоційної стійкості працівників. У 2024 році цей показник був нестабільним через зовнішні виклики (зокрема, вплив повномасштабної війни). Проведення менторських програм, тренінгів з розвитку стресостійкості та створення атмосфери довіри дозволить досягти стабільного емоційного клімату в колективі.

Таким чином, прогнозовані зміни свідчать про позитивну динаміку у всіх ключових показниках ефективності управління персоналом. Очікувані результати

забезпечать С(Ф)Г «РОСАВА» стійкість до кризових явищ і підвищення результативності діяльності навіть за умов обмежених ресурсів.

У процесі реалізації антикризових заходів управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА» важливо заздалегідь ідентифікувати потенційні ризики, що можуть перешкоджати досягненню очікуваних результатів. У контексті невеликого аграрного підприємства з обмеженим кадровим складом ці ризики набувають особливої ваги, адже навіть незначні управлінські прорахунки або зміни в зовнішньому середовищі можуть мати суттєвий вплив на загальний стан підприємства.

Таблиця 3.9 узагальнює внутрішні та зовнішні ризики, що можуть ускладнити реалізацію запропонованих заходів, а також описує ключові елементи системи моніторингу.

Таблиця 3.9

Ризики реалізації антикризових заходів і система моніторингу їх впровадження у С(Ф)Г «РОСАВА»

Категорія	Зміст	Можливі наслідки	Запропоновані дії/моніторинг
Внутрішні ризики			
Опір змінам	Небажання працівників приймати нововведення	Зниження мотивації, саботаж ініціатив	Проведення роз'яснювальної роботи, залучення до прийняття рішень
Перевантаження управлінців	Надмірна кількість функцій у керівника та бухгалтера	Контроль над виконанням заходів ускладнений	Делегування завдань, складання чітких графіків впровадження
Низький рівень комунікації	Відсутність зворотного зв'язку, вертикальна комунікація	Зростання непорозумінь, демотивація	Запровадження регулярних зустрічей, внутрішніх опитувань
Зовнішні ризики			
Політична нестабільність	Військові дії, регуляторні зміни	Зрив сезонних робіт, зниження морального стану	Гнучке планування, створення резервів
Економічні коливання	Інфляція, нестабільність цін на продукцію	Зменшення доходів, відсутність коштів для стимулювання	Оптимізація витрат, пошук додаткових ринків
Кадровий дефіцит у регіоні	Обмежений вибір кваліфікованих працівників	Ускладнення пошуку сезонних працівників	Формування кадрового резерву, підтримка лояльних працівників

Система моніторингу			
КРІ	Продуктивність, мотивація, ініціативність, комунікація, плинність кадрів	Зниження показників – сигнал до перегляду заходів	Щоквартальний аналіз ключових показників
Періодичність контролю	Один раз на квартал	Вчасне виявлення відхилень	Оцінка результатів та коригування заходів
Відповідальні особи	Керівник господарства, бухгалтер/кадровик	Персональна відповідальність за реалізацію	Призначення відповідальних за кожен напрям
Механізм коригування	Адаптація програми залежно від результатів моніторингу	Запобігання тривалим помилкам	Обговорення нарадами, внесення змін у мотиваційні та комунікаційні підходи

У процесі реалізації антикризових заходів особливе значення має врахування можливих ризиків та запровадження дієвої системи контролю за ефективністю впроваджених змін. Зважаючи на невеликий обсяг С(Ф)Г «РОСАВА», критично важливо забезпечити просту, але гнучку систему моніторингу, яка б дозволяла оперативно реагувати на будь-які відхилення чи проблеми.

Врахування ризиків реалізації антикризової програми дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки, пов'язані з людським фактором, обмеженістю ресурсів і зовнішніми викликами. У С(Ф)Г «РОСАВА» ключову роль у цьому процесі відіграє власник підприємства, який має забезпечити регулярне відстеження ключових показників ефективності (КРІ), оперативне внесення корективів до програми та підтримку стабільного морального клімату в колективі. Впровадження чіткої системи моніторингу є запорукою не лише своєчасного виявлення проблем, а й успішної реалізації антикризового управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Завершуючи третій розділ, варто підкреслити, що впровадження комплексу антикризових заходів управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА» є не лише вимушеним кроком реагування на зовнішні виклики, але й стратегічною ініціативою щодо формування більш стійкої, адаптивної та ефективної моделі кадрового менеджменту. Запропоновані рішення – від перегляду кадрової політики до посилення мотиваційної складової й системи внутрішніх комунікацій – спрямовані на збереження трудового потенціалу, підвищення ініціативності працівників і

стабілізацію внутрішнього середовища. Урахування ризиків та впровадження моніторингової системи дозволять забезпечити гнучкість і контроль на кожному етапі реалізації змін. Таким чином, підприємство має усі підстави не лише подолати наявну кризу з мінімальними втратами, а й закласти основу для сталого розвитку в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Здійснено теоретичне обґрунтування сутності антикризового управління персоналом як складника системи загального антикризового менеджменту підприємства. Було з'ясовано, що антикризове управління персоналом є сукупністю управлінських рішень і заходів, спрямованих на стабілізацію трудового колективу, зниження соціальної напруги, підвищення продуктивності праці та ефективності кадрової політики в умовах кризи. Визначено принципи, інструменти та стратегічні орієнтири антикризового управління, зокрема гнучкість, адаптивність, збереження ключових компетенцій. Також було з'ясовано, що в умовах аграрного сектору, з його сезонністю, нестабільністю ринку праці та залежністю від зовнішніх чинників, проблема кадрової стабільності набуває особливої актуальності.

2. Проведено всебічний аналіз стану управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА». Встановлено, що підприємство характеризується обмеженим кадровим складом (5 постійних працівників), стабільністю персоналу, але низьким рівнем трудової мотивації, обмеженими можливостями нематеріального стимулювання та слабо розвиненою системою внутрішніх комунікацій. Виявлено також низький рівень ініціативності з боку працівників (окрім керівника), відсутність системи підвищення кваліфікації, кадрового резерву, а також ризики зниження психоемоційної стійкості персоналу на тлі воєнних подій.

3. Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники кризового впливу: від інфляційних процесів і демографічного спаду – до управлінських помилок і неефективної кадрової стратегії. SWOT-аналіз підтвердив наявність як потенціалу, так і значних загроз у кадровій сфері підприємства.

4. Розроблено систему заходів антикризового управління персоналом С(Ф)Г «РОСАВА», які враховують специфіку малого аграрного господарства. Було сформовано концепцію антикризового управління з чіткими стратегічними пріоритетами – стабілізацією трудового колективу, зниженням демотивації,

покращенням внутрішніх комунікацій. Запропоновано вдосконалити кадрову політику шляхом формалізації основних принципів роботи з персоналом, впровадження кадрового моніторингу, резерву, а також інструментів зворотного зв'язку. Введено елементи нематеріального стимулювання (публічне визнання, участь у прийнятті рішень, командна взаємодія), програми психологічної підтримки (тренінги стресостійкості, менторство), а також адаптивні підходи до мотивації залежно від типу персоналу.

6. На основі прогностичних розрахунків очікується зростання продуктивності праці на 10–12%, підвищення рівня мотивації на 52% та стабілізація психоемоційного стану працівників. Водночас було ідентифіковано потенційні ризики реалізації антикризових заходів – зокрема, опір змінам, нестачу кваліфікації в управлінців, обмеженість фінансових ресурсів. Розроблена система моніторингу (зокрема, через KPI) забезпечує контроль за впровадженням заходів і можливість їх оперативного коригування.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження цілісної системи антикризового управління персоналом у С(Ф)Г «РОСАВА» є доцільним і обґрунтованим кроком у підвищенні ефективності кадрової політики в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи мають як соціальну, так і економічну ефективність, що підтверджується прогностичними показниками і забезпечує основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_3
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 97-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_1_16
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 12(2). С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12(2)__8)
6. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. Вип. 23. С. 5-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2024_23_3
7. Бикова А.Л., А.В. Лобза, А. Р. Пильгун Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13
8. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(1). С. 116-121. URL:

- [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)__20)
9. Боришкевич І.І., Гой Н.В., Жук О.І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.
 10. Бугас В.В., Бугас В.В., Кочірко М.Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2021. № 2. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2021_2_7
 11. Великий Ю.В. Аудит-технологія управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_3
 12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 13. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_13
 14. Гурова К.Д., Мельничук М.О., Лященко В.В. Теоретико-методологічні основи управління персоналом організації. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_68
 15. Дергалюк Б.В., Шлагов В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_29
 16. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
 17. Єремія Г.І., Паламарюк М.Ю. Управління персоналом в системі сучасного менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_62_15
 18. Кір'ян О.І. Місце персоналу в формуванні ефективної системи антикризового управління. *Економіка та право*. 2019. № 3. С. 89-96. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2019_3_10
- 19.Коваленко Ю.О., Губа О.П. Удосконалення механізму управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2024. № 11. С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_11_7
 - 20.Ковбасюк Б.Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_3_9
 - 21.Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71
 - 22.Маковоз О.В., Іщенко В.О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_13
 - 23.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
 - 24.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
 - 25.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 - 26.Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
 - 27.Назаров Н.К., Степанова Е.Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325-331. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_4_41
 - 28.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник.

- К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
29. Ожубко Г.В., Орлова О.М., Дмитрів В.М. Психологічні аспекти кризового менеджменту: управління стресом персоналу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. 2025. № 2. С. 1663-1671. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_2_144
 30. Островський І.А., Гайденок С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27
 31. Перчук О.В., Вовченко Р.С. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_34
 32. Підвальна О.Г. Сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_56
 33. Підвальна О.Г., Антипенко Я.Д. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 102-108.
 34. Погребняк А.Т. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)_20)
 35. Попрозман О.І., Михайлов А.П., Опанасенко О.М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_3_14
 36. Савенко О.А., Шершенюк О.М., Бебешко М.А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 168-174.

- 37.Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)__38)
- 38.Стойко А.С., Губиш О.Л., Новічевський Р.А. Заходи оптимізації системи управління персоналом у сучасній компанії. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 121-124.
- 39.Тимошенко В.Б. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240-243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_191_41
- 40.Ткаченко В.В. Використання CRM-системи як інноваційної системи управління персоналом підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 115-122.
- 41.Чупир О.М., Бутенко О.П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 321-329. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_39
- 42.Шаповал О.А. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_35
- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.