

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

« _____ » _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Удосконалення стратегії антикризового управління персоналом
промислового підприємства

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Анна РЕЗНІЧЕНКО

Науковий керівник,

д.е.н., професор

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ **на підготовку кваліфікаційної роботи**

Резніченко Анни Євгеніївни

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегії антикризового управління персоналом промислового підприємства»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, доктор економічних наук, затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року._

3. **Вихідні дані до роботи:** дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та Opendatabot по ТОВ «ПРОМСНАБ 2020», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) Дослідити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві. 2) Провести аналіз поточного стану системи управління персоналом в ТОВ «Промснаб 2020». 3) Оцінити вплив воєнного стану на кадровий потенціал організації. 4) Виявити основні проблеми та виклики, з якими стикається управління персоналом. 5) Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу з метою підвищення її стійкості і здатності адаптуватися до кризових обставин..

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

1. Динаміка середньорічної чисельності працівників ТОВ "Промснаб 2020"
2. Проблеми, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ "Промснаб 2020"

6. Консультанти розділів роботи

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

7. **Дата видачі завдання** _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Лютий, 2026 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Лютий, 2026 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Лютий, 2026 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Лютий - березень, 2026 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-травень, 2026 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2026 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2026 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2026 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикування і фальсифікування.	Червень, 2026 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2026 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2026 р.	

Здобувач

Анна РЕЗНІЧЕНКО

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧНО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основи та ключові аспекти антикризового управління	7
1.2. Чинники, які впливають на виникнення криз, та їх типологія на промислових підприємствах	13
1.3. Ефективні стратегії антикризового управління трудовими ресурсами ...	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПРОМСНАБ 2020».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом у кризових умовах.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	39
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	39
3.2. Удосконалення антикризової кадрової стратегії підприємства	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Криза є доволі важливим і невід'ємний етапом у розвитку будь-якої соціально-економічної системи. У сучасних умовах ринкової економіки ризик її появи залишається постійним. Останні роки у соціально-економічній сфері України все частіше спостерігаються прояви кризових явищ, наслідки яких стають дедалі масштабнішими, зачіпаючи всі рівні - від загальнонаціонального до корпоративного. Враховуючи, що людські ресурси є ключовим чинником, який забезпечує формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання в умовах становлення економіки знань, особливої актуальності набуває розробка та впровадження ефективної антикризової кадрової політики на локальному рівні, зокрема в межах корпоративного управління персоналом.

Тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, зважаючи на необхідність створення ефективної системи антикризового управління персоналом на промислових підприємствах в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ПРОМСНАБ 2020», збереження кадрового потенціалу компанії та зменшення негативного впливу кризових чинників на її діяльність.

Необхідність проведення дослідження для ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» обумовлена наявністю проблем у сфері кадрового забезпечення, скороченням чисельності працівників у кризовий період, дефіцитом виробничого персоналу, потребою у професійному перенавчанні працівників та необхідністю впровадження сучасних підходів до антикризового управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління персоналом промислового підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» в умовах кризового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

- 1) дослідити теоретичні основи антикризового управління персоналом підприємства;
- 2) проаналізувати сучасні підходи до управління персоналом у кризових умовах;
- 3) здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «ПРОМСНАБ 2020»;
- 4) оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом підприємства;
- 5) визначити основні проблеми управління персоналом в умовах воєнного стану;
- 6) розробити заходи щодо удосконалення системи антикризового управління персоналом підприємства;
- 7) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління персоналом промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи антикризового управління персоналом ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» в умовах кризового середовища.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу, системного підходу, економічного та статистичного аналізу, методи порівняння, групування, узагальнення, графічного аналізу, а також економіко-математичні методи для оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження: бухгалтерська і статистична звітність, законодавчі та нормативно-правові акти України, основні показники результатів діяльності ТОВ «ПРОМСНАБ 2020».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основи та ключові аспекти антикризового управління

Управління персоналом є невід'ємним елементом загальної системи управління організацією. Вона займає ключову позицію у забезпеченні підприємства функціональної ефективності. Цей процес передбачає цілеспрямовану діяльність, яка спрямована на оптимальне керування трудовими ресурсами задля реалізації стратегічних завдань підприємства. Його основа полягає у раціональному застосуванні професійних знань, компетенцій і творчих здібностей працівників з урахуванням їхнього рівня задоволеності умовами та змістом своєї трудової діяльності.

Кризові явища у сфері управління персоналом підприємства характеризуються рядом проявів. В них входять такі як:

- 1) скорочення робочого часу;
- 2) часті конфлікти;
- 3) надлишок працівників;
- 4) падіння продуктивності праці;
- 5) зростання плинності кадрів;
- 6) ігнорування управлінських директив керівника;
- 7) загальне посилення проблем із дисципліною.

З огляду на природу причин, що провокують кадрові кризи, можна виділити основні їх типи, серед яких зниження ефективності праці, дефіцит кадрів, брак компетентності, мотиваційна криза, а також кризи культури й соціально-трудових відносин. Схематична класифікація цих типів криз представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Різновиди антикризового управління персоналом

В управлінні персоналом можна виокремити декілька основних типів підходів, які відображають різні рівні активності та ефективності в роботі кадрових служб:

1) Пасивний тип управління персоналом характеризується відсутністю чіткої стратегії чи програми в сфері роботи з кадрами. У таких організаціях фахівці кадрової служби, як правило, займаються лише усуненням негативних наслідків, спричинених недоліками існуючої кадрової політики. Типовими ознаками таких фірм є відсутність прогнозів щодо кадрових потреб, нерозвиненість оцінки результатів праці співробітників та нехтування діагностикою загальної кадрової ситуації. У більшості випадків управління діє в межах екстреного реагування, вирішуючи конфлікти або кризи лише тоді, коли ті вже виникли. Причини таких проблем здебільшого залишаються не вивченими, що ускладнює ефективне усунення проблем на системному рівні.

2) Реактивний тип управління персоналом характеризується наявністю контролю над негативними явищами. Зазвичай вони виникають у процесі управління кадрами, особливо під час кризових ситуацій. Серед проблем, які можуть тут виникають, визначними є конфлікти всередині колективу, дефіцит працівників з необхідною кваліфікацією або низька мотивація співробітників до

виконання своїх обов'язків. У подібних компаніях керівництво зосереджене на визначенні основних причин виникнення проблем і стабілізації ситуації. Кадрова служба володіє інструментами для діагностики, а також має налагоджені механізми впливу, які можна ефективно використовувати в умовах кризових обставин.

3) Превентивний підхід до управління демонструє вищу готовність до вирішення кадрових питань, оскільки базується на широкому спектрі аналітичних інструментів та методик. Організації, які застосовують цей підхід, займаються прогнозуванням кадрової ситуації на визначений період, враховуючи як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. Вони створюють і впроваджують програми розвитку працівників із чітко визначеними цілями та завданнями, використовуючи комплекс методів для оптимізації поточної ситуації. Водночас важливим викликом цього підходу є складність розробки дієвих і довгострокових цільових програм для ефективного вирішення кадрових питань.

4) Активний тип управління персоналом відрізняється найвищим рівнем організації та ефективності. Вони базуються на широкому спектрі аналітичних інструментів та методик. Керівництво таких компаній володіє комплексною інформацією про всі аспекти кадрової роботи: від прогнозування тенденцій до розробки антикризових програм впливу. Кадрова служба здатна не лише оперативно реагувати на потенційні проблеми, але й постійно проводити моніторинг загальної ситуації на підприємстві, активно прогнозуючи ризики та впроваджуючи заходи по їх мінімізації. Всі процеси в рамках такого типу управління підкріплюються глибоким аналізом і ефективними інструментами для забезпечення стабільного розвитку організації.

Кожен із перелічених типів управління персоналом демонструє різні ступені зрілості та адаптивності організації у підтриманні стабільної роботи й розвитку свого трудового ресурсу. Кожен підхід характеризується власними

особливостями, перевагами та недоліками, які слід враховувати при виборі найбільш підходящої моделі управління, залежно від специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей.

Криза є невід'ємною частиною будь-якого економічного циклу. Вона може проявлятися як на загальнодержавному рівні, так і в діяльності окремого бізнесу. Економічні цикли національного масштабу часто виступають каталізаторами змін, сприяючи адаптації та трансформації різних систем.

Типовий економічний цикл складається з кількох послідовних фаз: період стабільного зростання, за яким слідує спад виробництва та зниження фінансових показників; етап депресії; поступова модернізація та оновлення застарілих структур; і, нарешті, завершальний етап - повернення до попереднього рівня економічного розвитку.

Потрібно також ще підкреслити те, що кризове управління не завжди варто розглядати як окрему дію, це є безперервний процес, який вимагає систематичного аналізу та вдосконалення. Організаціям слід регулярно проводити посткризовий аналіз, аби визначити найбільш ефективні та найменш дієві заходи, які потребують доопрацювання. Дослідження показують, що компанії, які постійно вдосконалюють свої антикризові стратегії, у три рази швидше й ефективніше відновлюють роботу після кризових ситуацій у порівнянні з тими, хто цього не робить. [5, с. 187] Це лише підтверджує значення регулярного оновлення кризових планів, аби бути готовими до нових викликів, що виникають, зокрема, в умовах війни.

Розглядаючи антикризове управління персоналом, слід сприймати його як продуману, систематизовану та багатовимірну діяльність. Головною метою є зменшення негативних наслідків, спричинених кризовими явищами у сфері управління персоналом організації. Це завдання передбачає не лише оперативне виявлення та попередження кризових ситуацій, але й формування дієвих стратегій для ефективного подолання їх наслідків, що зачіпають діяльність

підприємства. Крім того, акцент робиться на створенні умов, які сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу навіть за умов фінансових або ресурсних обмежень, а також у контексті підвищеного рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків.



Рисунок 1.2. Основні підсистеми управління персоналом в організації

Джерело: [8]

У наукових дослідженнях управління персоналом розглядається як один з ключових компонентів державного управління, який суттєво впливає на ефективність роботи організацій. Визнані теоретики, зокрема Майкл Армстронг і Пітер Друкер, наголошують на важливій ролі людських ресурсів як одного з головних факторів успішної діяльності.

У часи криз значення людського капіталу набуває ще більшої ваги, адже саме працівники є носіями унікальних знань, практичного досвіду та творчого потенціалу. Без цих якостей складно забезпечити стабільність і поступовий розвиток організації. Здатність швидко адаптуватися до нових умов і створювати

інноваційні рішення в умовах невизначеності стає вирішальною перевагою в конкурентному середовищі будь-якої установи.

Основою антикризового управління у сфері персоналу є досягнення гармонійного балансу між скороченням операційних витрат компанії та збереженням ключових компетенцій працівників, які мають стратегічне значення для успішної роботи підприємства. Для реалізації цієї мети передбачається низка заходів: запровадження гнучкіших підходів до організації праці, адаптація робочих графіків відповідно до актуальної ситуації, оптимізація кількості персоналу, а також удосконалення систем управління трудовими ресурсами з акцентом на максимізацію їхньої продуктивності.

До принципових функцій системи антикризового управління персоналом належать наступні аспекти:

- 1) коригування кадрової стратегії в відповідь на виклики нестабільного середовища;
- 2) підтримка фізичного та морального стану працездатності колективу;
- 3) стимулювання зростання продуктивності праці через модернізацію робочих процесів;
- 4) розробка заходів для мінімізації соціальних ризиків, пов'язаних із загостренням криз;
- 5) створення сприятливих умов для збереження високого рівня мотивації працівників навіть у найбільш складних ситуаціях.

Одним із ключових факторів, що забезпечують в більшості випадків успішне впровадження антикризових заходів, виступає здатність керівництва оперативно реагувати на змінені обставини, а також прийняття стратегічно виважених й аргументованих рішень навіть у ситуаціях високої невизначеності або дефіциту часу. У цьому процесі винятково важливу роль відіграє наявність ефективно організованих внутрішніх комунікаційних систем, що сприяють швидкому обміну інформацією та узгодженню дій. Додатково до цього, значний

вплив мають професійні компетенції управлінців, їхній рівень підготовки до вирішення складних задач, розвинені лідерські навички, які дозволяють згуртовувати команду навколо спільних цілей, а також загальний рівень сформованої організаційної культури в межах підприємства. Сукупність цих критично важливих елементів формує стійку базу, яка забезпечує ефективне запровадження антикризового управління та сприяє адаптації до нових викликів, створюючи сприятливі умови для стабілізації та подальшого розвитку організації.

1.2. Чинники, які впливають на виникнення криз, та їх типологія на промислових підприємствах

Кризи можуть виникати з різних обставин. На їх прояв впливає багато факторів.

На рисунку 1.3. наведено основні причини, що спричиняють виникнення кризових ситуацій на підприємствах і є надзвичайно важливим для своєчасного виявлення проблем та розробки ефективних заходів щодо їх вирішення чи запобігання.

На мікрорівні, частіше всього кризу представляють як багатогранне явище, яке охоплює різні аспекти функціонування підприємства й може мати серйозні наслідки для його стабільності й перспектив розвитку. Також це поняття включає в себе втрату платоспроможності, падіння конкурентоспроможності і суттєві відхилення фактичних показників від запланованих. До таких відхилень можна зарахувати зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження рівня грошових надходжень, зростання витрат, скорочення прибутку та зменшення рентабельності господарської діяльності.

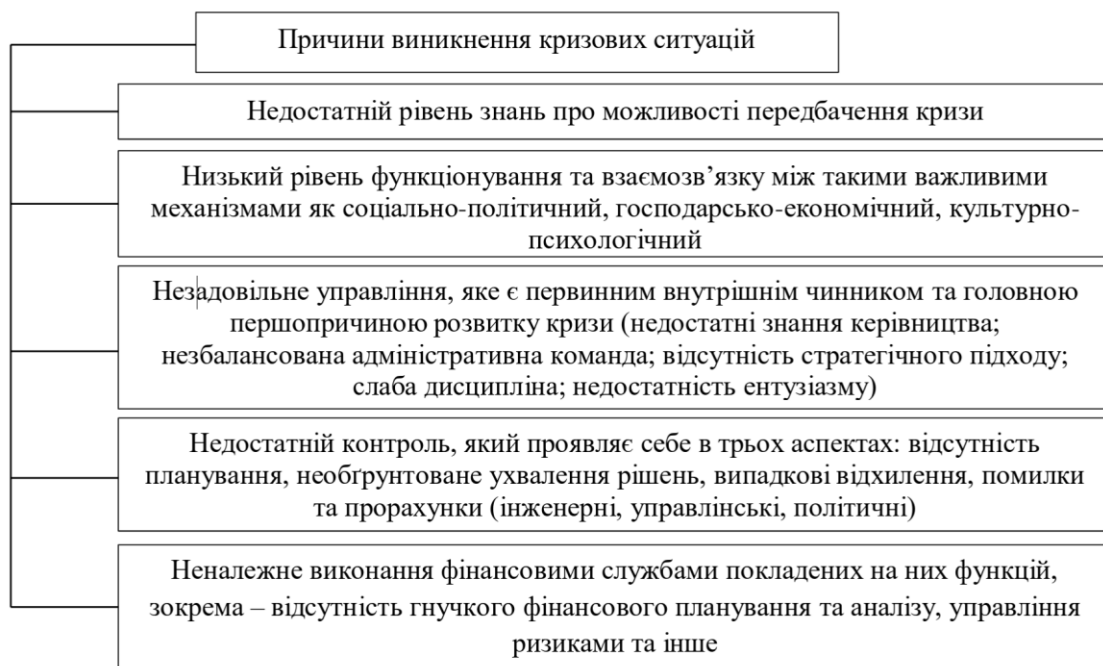


Рисунок 1.2. Основні причини виникнення криз

Джерело: [4]

Кризові явища часто проявляються через загострення внутрішніх суперечностей в межах підприємства, що може створювати додаткові загрози його стабільності у взаємодії із зовнішнім середовищем. До таких проблем можуть належати труднощі у комунікації між структурними підрозділами, конфлікти серед працівників або ж управлінська нестабільність.

Ще однією важливою ознакою кризи є обмеження можливостей для ефективного управління, коли керівництво підприємства зіштовхується із труднощами у прогнозуванні наслідків своїх рішень. У таких умовах ризик дестабілізації та уповільнення розвитку організації суттєво зростає, адже здатність управляти ключовими процесами стає значно складнішою.

В завершення кризи на цьому рівні можна ще характеризувати через надзвичайні ситуації, які викликають серйозні перебої в роботі підприємства. Ці перебої будуть дуже сильно впливати прямо на основні операційні, фінансові чи логістичні процеси, спричиняючи довготривалі ускладнення та необхідність термінового реагування.

Після подолання кризи підприємство може опинитися в одному з двох станів, які визначають подальший вектор його розвитку.

Перший варіант передбачає успішне подолання підприємством кризових явищ. Він характеризується здатністю підприємства вчасно розпізнавати ознаки кризи, проводити глибокий аналіз її причин і приймати стратегічно обґрунтовані рішення для виходу з критичної ситуації. Успішне вирішення проблем не лише дозволяє компанії відновити свою діяльність, але й сприяє зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Другий же - це припинення діяльності підприємства. У випадку, коли криза стає нездоланною, компанія може змушена зупинити свою роботу. Наслідки такого розвитку подій, як правило, є вкрай негативними: закриття виробництва, втрата робочих місць, банкрутство і погіршення соціально-економічного стану регіону загалом. Щоб запобігти реалізації такого небажаного сценарію, необхідне ефективне антикризове управління, яке базується на постійному моніторингу фінансових та економічних показників, попередженні потенційних ризиків і створенні умов для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Зараз українські підприємства стикаються з багатьма викликами та проблемами. Серед них можна виділити такі ключові питання та проблемні аспекти:

Відмова від накопичення товарів на складах тому, що в нинішніх умовах зберігання великого обсягу продукції на складах загрожує значними фінансовими втратами заморожування капіталу. До того ж тривале перебування товарів на складах стає ризикованим через можливі пошкодження чи втрати під час військових дій.

З такого державного становища, видно, наскільки важко стало розвиватися підприємствам. Вони притерпіли ряд змін таких як:

1) Модифікація логістичних та складських підходів. Початок активних бойових дій змусив багато компаній переорієнтувати склади та транспортні маршрути в західний регіон країни. Разом із цим виникла проблема нестачі відповідних складських приміщень необхідного розміру, що ускладнило ефективне зберігання продукції.

2) Проблеми реалізації логістичних операцій. Перевезення вантажів стало ускладненим через такі фактори, як наявність блокпостів, перевірки на дорогах чи введення комендантської години. Додатково виникла потреба в забезпеченні альтернативних маршрутів транспортування через постійну загрозу нових атак на інфраструктуру.

3) Виникнення труднощів із закупівлею товарів. Оскільки багато шляхів постачання були заблоковані через воєнні дії, включаючи блокаду портів і перевантаження залізничної інфраструктури, підприємства зіткнулися з суттєвими обмеженнями в доступі до необхідних товарів та постачальників. Це призвело до зменшення асортименту продукції й ускладнення процесу закупів палива та матеріалів.

Таким чином, для забезпечення успішної діяльності підприємств у кризових умовах надзвичайно важливо здійснювати ефективну адаптацію до нових реалій, а також розробляти й впроваджувати стратегії стійкості, які дозволять мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників та зберегти конкурентні позиції на ринку.

Антикризове управління являє собою багатовимірний процес, що потребує глибокого аналізу як зовнішнього макросередовища, так і внутрішнього мікросередовища підприємства. У контексті цього процесу важливою складовою виступає визначення найбільш оптимальної місії організації, яка забезпечить її стабільне функціонування навіть за умов несприятливих економічних викликів. Особливу увагу слід приділяти також виявленню причин і механізмів виникнення

кризових ситуацій, адже лише комплексне вивчення цих аспектів створює підґрунтя для ефективної протидії зовнішнім загрозам.

Реформування економіки України, яке розпочалося кілька десятиліть тому, все ще триває на тлі масштабної та багатогранної кризи, що охоплює майже всі її сектори і галузі. Низький рівень ефективності господарської діяльності, фактична відсутність дієвих стимулів для підвищення підприємницької активності, глибокі структурні диспропорції та виснаження ресурсного потенціалу старої розподільчої системи - це лише частина з проблем, котрі залишилися у спадок від планової економіки. До цих чинників також додалися негативні наслідки стрімкої лібералізації цін і недоліки реалізації ринкових реформ.

1.3. Ефективні стратегії антикризового управління трудовими ресурсами

Під час свого життєвого циклу кожне з підприємство проходить через певні етапи. Спочатку воно «народжується», «дитинство», «дорослішає», а потім або розквіт, або банкрутство. За цей період воно може стикатися не один раз із кризами. Через них можливий спад розквітаючого підприємства до стадії дитинства і навіть до банкрутства, якщо вчасно не зреагувати.

В сьогоденних реаліях української економіки створюється багато факторів, які змушують керівництво шукати ефективні стратегічні підходи для подолання кризових явищ надзвичайно складними, через що створюється додатковий тиск на бізнес.

В багатьох ситуаціях криза може бути і не дуже поганою. Вона виступає своєрідним каталізатором змін. Через що можуть розірватися наявні зв'язки та відносини всередині підприємства, трансформування їх, або навіть призвести до їхнього руйнування. Також відкрити шлях до утворення нових змін в організаційних елементах і структурах, адаптованих до нових умов.

Для того, щоб зрозуміти чи є взагалі кризове становище на підприємстві, проводиться діагностика. Здійснюється вона через ретельне дослідження та аналіз виявлених симптомів, які сигналізують про виникнення негативних тенденцій у діяльності. Зазвичай симптоми погіршення стану підприємства часто слугують передумовами до розвитку кризової ситуації. Основними ознаками кризи частіше всього бувають такі, як зниження показників розвитку (регрес), виникнення внутрішніх ділових конфліктів, високу плинність кадрів, наявність фінансових труднощів, а також зростання боргових зобов'язань.

У разі прояву кризових явищ на підприємстві негайно розробляється план заходів для їх усунення. Він включає проведення всебічного аналізу поточної ситуації, щоб визначити головні причини виникнення проблем. У рамках цього оцінюються такі аспекти, як продуктивність праці, фінансова стійкість компанії, рівень кадрової плинності, дотримання трудової дисципліни, а також загальний стан умов праці. Здобуті результати аналізу стають фундаментом для розробки чітких заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства і відновлення його ефективної роботи. [2]

Першим етапом при покращенні роботи і знаходження кризових явищ є визначення з якою саме ж кризою із можливих в управлінні персоналом підприємство зіштовхнулося. Може статися, що насправді її немає і причина криється в чомусь іншому, може навпаки уже майже достигла апогея та вирішення буде займати чимало часу. Основних видів кризи у персоналі можна відокремити 5 (розпорядчі, командні, обов'язкові, аналітичні, подієві), вони пов'язані з різними частинами менеджменту персоналу. У таблиці 1.1. описано детально за кожен з них.

Більшість людей вважає, що основна проблема недостачі персоналу ховається в маленькій зарплатні в порівнянні з середньоринковими, а також в «зміїному» колективі.

Види антикризових стратегій управління персоналом [7]

Вид	Основна характеристика
Розпорядчі	Реалізація заходів згідно з раніше затвердженими планами. Внесення змін, орієнтованих на короткострокову перспективу. Абсолютне визнання авторитету керівництва та довіра до менеджменту. Усвідомлення важливості менеджерів, які мають значні повноваження та ресурси. Застосування цієї стратегії в умовах найгостріших кризових ситуацій.
Командні	Призначення менеджера відповідальним за проведення змін. Залучення співробітників до розробки планів подолання кризи. Потреба в довшому періоді для подолання кризи у порівнянні з розпорядчою стратегією.
Обов'язкові	Формування нового психологічного ставлення співробітників до організації, зокрема відповідальності за зміни та їх наслідки. Звернення за професійною підтримкою для корекції поведінки як окремих працівників, так і цілих груп.
Аналітичні	Створення команд із консультантів та фахівців для ефективного управління персоналом. Прийняття рішень на основі аналізу знань і доступної інформації. Концентрація на технічних аспектах пошуку рішень.
Подієві	Надання співробітникам більших повноважень у порівнянні з іншими стратегіями. Відсутність тиску з боку керівництва під час впровадження змін. Активна участь працівників у реалізації стратегії.

Наступним кроком для подолання кризових становищ підприємствам важливо впроваджувати ефективні заходи. Готуючись до можливих труднощів, менеджери повинні забезпечувати працівників необхідними знаннями і навичками, які допоможуть їм успішно адаптуватися до непростих обставин.

Особливу увагу кадрові менеджери мають приділяти турботі про здоров'я та добробут персоналу. Завдяки співпраці з іншими структурними підрозділами організації вони можуть розробляти та реалізовувати заходи, спрямовані на захист людського капіталу, які інтегруються у всі антикризові стратегії та плани забезпечення безперервної діяльності бізнесу навіть у непередбачуваних умовах.

На думку Т.В. Коваленко [12], управління персоналом згідно з антикризовою моделлю управління повинно включати такі ефективні заходи:

- 1) Покращення повинні здійснюватися на рівні управління, а не на посадах, одночасно зміцнюючи кадровий резерв вищого керівного персоналу;
- 2) Потрібно уникати надмірних звільнень, а також докладати зусиль для створення штатної структури, яка найкраще відповідає поточній ситуації та плану фінансового одужання, приділяючи при цьому повну увагу оптимізації утримання персоналу;
- 3) Проводити регулярні кількісні та якісні оцінки працівників;
- 4) Організація повинна виявляти, підтримувати та розвивати працівників з лідерськими якостями та управлінськими схильностями;
- 5) Потенційні кандидати на ключові керівні посади повинні розроблятися на основі створення резерву стратегічних та тактичних кадрів;
- 6) Командна робота повинна мати пріоритет над індивідуальними зусиллями, а робочі групи (команди) повинні формуватися між відділами та департаментами;
- 7) Виявляти та утримувати ключові таланти з потенціалом в організації [12].

У сучасних умовах функціонування підприємств дедалі важливішим стає використання дієвих інструментів антикризового управління персоналом. Їх метою є оптимізація витрат, підвищення ефективності роботи та збереження

кадрового потенціалу організації. Для цього використовуються наймані робітники на півставки, використання різних систем таких як:

Аутсорсинг, який передбачає передачу певних функцій управління персоналом зовнішнім спеціалізованим організаціям. Це дозволяє скоротити витрати на утримання штатних працівників, особливо коли виконання цих функцій має періодичний характер.

Аутплейсмент. Це така дія при управлінні персоналом орієнтована на підтримку звільнених співробітників у їхньому працевлаштуванні. За допомогою цього йде як збереження репутації компанії, так і її покращення, а також мінімізує соціальну напругу.

Аутстафінг, простими словами говорячи краща робота структури (ефективним інструментом оптимізації штату). Він полягає у виведенні частини працівників за межі підприємства, що дозволяє знизити витрати на їхнє утримання та спрямувати ресурси на розвиток інших напрямів.

Сторітелінг використовується як засіб мотивації працівників через конструктивні комунікаційні практики, які впливають на формування бажаної моделі поведінки.

Методи адаптації персоналу, як-от Shadowing (тіньове навчання) та Buddying (система наставництва), ґрунтуються на тому, що досвідчені працівники активно допомагають новачкам. Для цього не потрібно багато грошей - усе будується на співпраці, і це робить процес адаптації більш плавним і природним.

Гейміфікація покликана підвищити інтерес і залученість людей до роботи. Просто додаємо ігрові елементи у звичайні завдання - і це допомагає працювати ефективніше, навіть якщо спочатку здається, що це просто гра.

Корпоративні онлайн-університети, відеокурси та інші освітні платформи дають змогу постійно розвиватися професійно, навіть коли бюджет обмежений. Це зручно, доступно та не потребує великих витрат.

Нематеріальне стимулювання - це управлінські рішення, які підвищують мотивацію команди без зайвих фінансових вливань. Тут важливіше увага, визнання, підтримка - те, що не коштує грошей, але часто цінується навіть більше.

Соціально-психологічні методи допомагають створити здорову атмосферу в колективі. Коли керівництво публічно визнає досягнення працівників, заохочує їх і популяризує корпоративну культуру. За допомогою цього зміцнюється командний дух і підвищує лояльність.

Формування внутрішнього кадрового резерву, або по суті створення бази найперспективніших співробітників, які в майбутньому зможуть обійняти ключові посади. Такий підхід забезпечує стабільність і безперервність кадрової політики компанії, навіть коли хтось раптово звільняється.

Онлайн-рекрутинг - це один із найзручніших сучасних способів пошуку людей. Цифрові технології дозволяють не тільки заощадити гроші, але й суттєво прискорити процес підбору персоналу. Усе робиться швидше, простіше і без зайвої бюрократії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПРОМСНАБ 2020»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» працює у форматі B2B і є дочірньою компанією відомої Торгової Групи «ВБА». Завдяки тісному зв'язку з материнською компанією, фірма зосередилась на продажу якісної сировини й дотримується тих стратегічних принципів, які задаються на рівні всієї групи.

На виставках, форумах та інших публічних заходах «ПРОМСНАБ 2020» виступає під добре відомим брендом «ВБА». Це допомагає зміцнювати репутацію і викликати більше довіри з боку клієнтів та партнерів.

ВБА було створено у 2007 році. Пройшовши виклики часом З моменту заснування торгова марка здобула міцні позиції серед провідних гравців українського ринку вапняку завдяки цілеспрямованій праці команди, стратегічному мисленню і непохитній здатності долати будь-які виклики та труднощі. Керівник групи з оптимізмом дивиться у майбутнє і висловлює впевненість у тому, що протягом найближчих років компанія зможе досягти реалізації своєї ідеальної концепції розвитку, що стане важливим кроком до здійснення ключових цілей.

Основні цінності підприємства включають в себе:

- 1) Сервіс. супроводження їх клієнтів на всіх етапах процесу постачання: від моменту замовлення продукції до її доставки прямо на склад, задля того щоб не турбувалися покупці про забезпечення виробничих потреб.
- 2) Націленість на результат. ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» ставить перед собою амбітні цілі та наполегливо рухається до їх досягнення, постійно оптимізуючи бізнес-процеси та підвищуючи ефективність. При цьому поділяючи

цілі компанії на більш масштабні пункти, спрямовуючи свої рішення та дії на отримання реальних результатів.

3) Наполегливість і здатність долати перешкоди. У них ціниться рішучість у досягненні поставлених завдань, мотивують співробітників долати труднощі, вчитися на помилках і продовжувати рухатися вперед навіть за складних обставин.

4) Команда професіоналів. Щоб співробітники були експертами у своїх галузях, вони проходять регулярні тренінги та перевірки кваліфікації. Приділяють особливу увагу залученню кваліфікованих спеціалістів, готових успішно виконувати завдання та досягати значущих результатів.

5) Індивідуальний підхід. ВБА враховують специфічні потреби кожного клієнта. Замість універсальних рішень, адаптують свої послуги та продукти, щоб максимально відповідати очікуванням наших партнерів. Такий підхід дозволяє забезпечити найвищий рівень обслуговування для кожного клієнта.

6) Корпоративна культура. Вони активно працюють над формуванням згуртованої команди, що стає основою тривалих і плідних відносин із співробітниками. У компанії впроваджені механізми нематеріальної мотивації для підтримки залученості та задоволеності працівників.

Адміністративний офіс компанії розташований на лівому березі Дніпра. Там директор і власник створили максимально комфортні умови для роботи, усе продумано так, щоб співробітникам було зручно й приємно.

Офіс доповнює затишне подвір'я з альтанкою, декоративними зеленими насадженнями й доглянутими клумбами. Це чудове місце, де можна відпочити під час перерви, випити кави на свіжому повітрі й трохи перезавантажитися. Загалом така атмосфера дуже допомагає підтримувати позитивний настрій у команді.

Основні ж виробничі потужності компанії зосереджені в місті Кам'янець-Подільський, де розташовані заводи з обробки вапняку. Їх розміщення обране

таким чином, щоб мінімізувати вплив на житлові зони: виробництво організовано на відкритих рівнинних ділянках, вдалині від будь-яких густозаселених районів. Заводи обладнані високотехнологічним устаткуванням від провідних виробників світового рівня, що є запорукою стабільно високої якості виготовленої продукції. Ближче до середини літа-осені планується відкриття ще одного заводу.

Організація виробничого процесу продумана до дрібниць: підприємство має достатній запас комплектуючих, який дозволяє оперативно замінювати деталі й забезпечувати безперебійність роботи всього обладнання.

Таблиця 2.1.

Сфери застосування вапна [3]

Як кормова добавка	У промисловій галузі
Сільське господарство (як кальцієвмісний компонент у складі комбікормів для птахів і тварин)	Сільське господарство (зниження кислотності ґрунту (розкислення ґрунту) і підвищення якості органічних добрив)
	Цукрова промисловість
	Металургія чорних і кольорових металів
	Виробництво силікатної та облицювальної цегли
	Виробництво сухих будівельних і дорожніх сумішей

Комунікації зі співробітниками передбачають регулярне інформування співробітників з питань діяльності підприємства, його розвитку, управлінських рішень, що приймаються, у тому числі шляхом ознайомлення з необхідними нормативними актами та організаційно-розпорядчими документами.

Для цього використовуються:

- оперативні наради;
- семінари, конференції;
- інформаційні доповіді;

- розміщення інформації у мережі Інtranет;
- електронні розсилки;
- координації з керівником.

Кожного вівторка відбувається збір директора та начальників відділів для узгодження бюджету для кожного відділу на тиждень.

Кожної середи проходить спільний збір директорів та співробітників офісу дочірніх компаній ТМ «ВБА», а також ради директорів материнської, для обговорення основних результатів та досягнень за тиждень. Завдяки цьому кожен співробітник та управляючий знає основні зміни в компанії та відчуває себе не просто механізмом якийсь десь існує, а частиною глобального процесу, та бачить результати своєї роботи.

Однією з унікальних рис цього підприємства на ринку України є впровадження чотириденного робочого тижня. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність працівників: якщо заплановані завдання виконуються за чотири дні, п'ятниця стає додатковим вихідним. Завдяки цій ініціативі компанія ВБА увійшла до фіналістів престижної премії HR Pro Awards.

Основною метою цієї премії було визнання командних та індивідуальних досягнень, які сприяють покращенню професійних практик в Україні.

Після запровадження проекту «Чотириденний робочий тиждень: як втілити мрію в реальність», на підприємстві не просто підвищилася ефективність роботи. А також він допоміг людям знайти набагато кращий баланс між роботою та особистим життям.

Однак це особливість тільки для адміністративного персоналу ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» і компанії ВБА, виробничий персонал працює в плаваючому графіку, частіше всього 2 на 2.

Основними елементами зовнішнього середовища ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» є постачальники, органи державної влади(матеріал для ремонту доріг). Головними споживачами продукції є будівельні компанії, птице фабрики,

агробізнес, компанії по будівництву доріг. Постійними покупцями продукції підприємства є ТОВ «Ясенвіт», ТОВ ВКП "П'ятий океан", ТОВ "Українське Зерно", а також ТОВ «Авіс-Україна».

Взаємовідносини із названими суб'єктами ринку будуються на основі укладення договорів купівлі-продажу, в яких обумовлюються розміри партій, їх вартість, терміни поставки та відповідальність сторін.

Таблиця 2.2.

Фінансові показники ТОВ «ПРОМСНАБ 2020»

Рік					
Показники, тис. грн	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	166 368,10	12 422,10	0	145 928,10	203 793,60
Собівартість	106 269,30	3 584	155,8	144 711,20	202 177,40
Чистий прибуток	57 098,80	-1 161,90	-155,8	997,9	1 377,70
Рентабельність	34,3 %	-9,4 %	0,0 %	0,7 %	0,7 %

Зробивши аналіз таблиці 2.2, можна зробити висновки, що у 2022–2023 роках ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» перебувало у кризовому фінансовому стані. В цей період доходи скорочувалися, а також діяльність була збитковою. Ситуація стала дуже поганою для підприємства і воно було на межі банкрутства.

Однак у 2024–2025 роках підприємству вдалося виправити становище на непоганий результат. Різко фінансовий стан стабілізувався і навіть в порівняння з 2022 роком збільшився дохід у майже 12 разів. У зв'язку з цим підприємство змогло повернутися до прибуткової діяльності й навіть забезпечила собі зростання доходів.

Але рівень рентабельності все ще залишається низьким. Це говорить про те, що потрібно й далі працювати над управлінням витратами та ефективніше

використовувати наявні ресурси. Тобто рух у правильному напрямку вже є, але є куди рости.

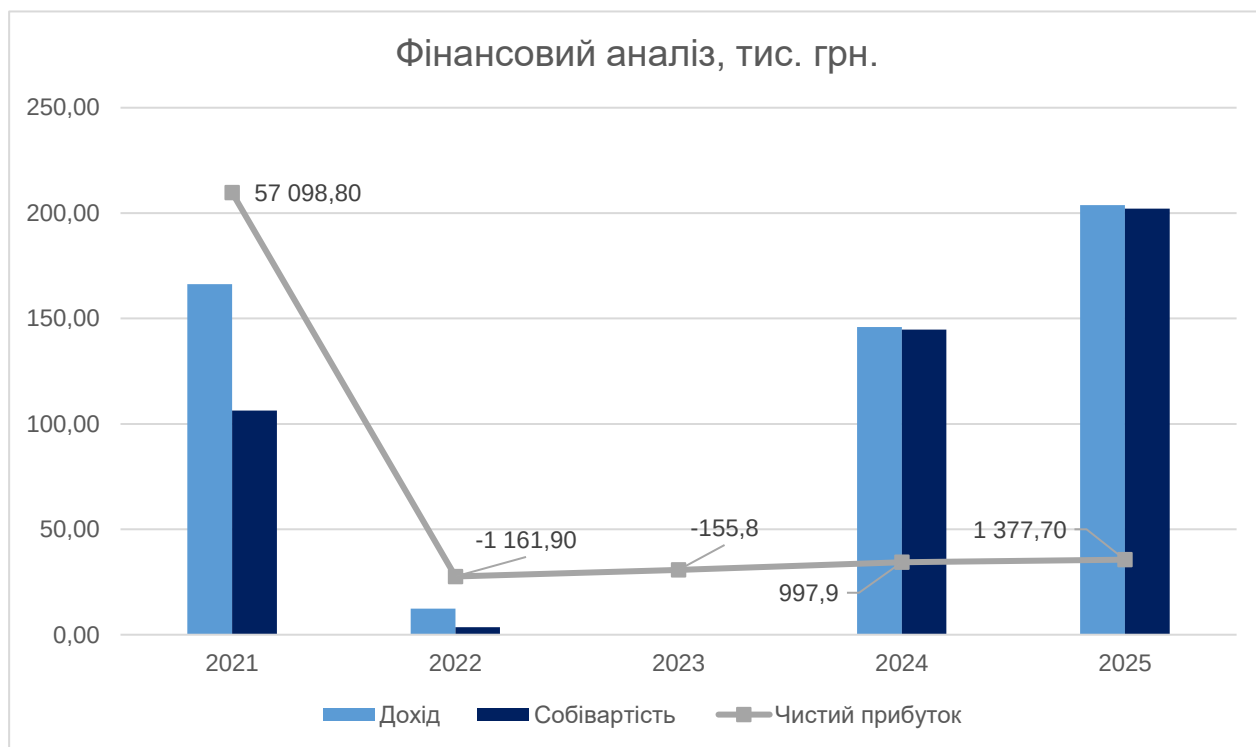


Рис. 2.1 Фінансовий аналіз ТОВ «ПРОМШАБ 2020» з 2021 по 2025 роки

Аналіз основних економічних показників підприємства за 2021–2025 роки вказує що були періоди як кризи, так і відновлення, характеризується це нестабільністю його діяльності. Найбільш критичними роками стали 2022–2023, коли підприємство зіткнулося зі значним зниженням ефективності.

У 2021 році підприємство здійснювало ефективну господарську діяльність. Дохід становив 166 368,1 тис. грн, собівартість - 106 269,3 тис. грн, а чистий прибуток - 57 098,8 тис. грн. Рентабельність діяльності у 2021 році становила 34,3 %, що свідчить про високий рівень ефективності використання ресурсів та достатню прибутковість підприємства.

У 2022 році фінансовий стан підприємства значно погіршився. Дохід скоротився до 12 422,1 тис. грн, тобто на 153 946 тис. грн, або на 92,5 % порівняно

з 2021 роком. Одночасно підприємство отримало чистий збиток у розмірі 1 161,9 тис. грн, а рентабельність набула від'ємного значення та становила -9,4 %.

Таке різке погіршення фінансових результатів може бути пов'язане зі зниженням обсягів виробництва, нестабільністю ринку, порушенням логістичних зв'язків, зростанням витрат та кризовими економічними умовами.

У 2023 році підприємство фактично не здійснювало активної господарської діяльності, оскільки дохід був відсутній. При цьому підприємство продовжувало нести витрати, що призвело до збитку у розмірі 155,8 тис. грн. Рентабельність діяльності становила 0 %, що свідчить про відсутність прибуткової діяльності у зазначений період.

Починаючи з 2024 року, діяльність підприємства характеризується поступовим фінансовим відновленням. Дохід зріс до 145 928,1 тис. грн, а чистий прибуток становив 997,9 тис. грн. Незважаючи на значне збільшення обсягів реалізації, рівень рентабельності залишився низьким - 0,7 %, що свідчить про високу частку витрат у структурі собівартості продукції.

У 2025 році позитивна тенденція розвитку підприємства збереглася. Дохід збільшився до 203 793,6 тис. грн, що на 57 865,5 тис. грн, або на 39,6 %, більше порівняно з 2024 роком. Чистий прибуток також зріс до 1 377,7 тис. грн.

Рентабельність діяльності у 2025 році залишилася на рівні 0,7 %, що свідчить про стабілізацію фінансового стану підприємства, однак підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Активи ж, як є видно з рисунку 2.2, у 2023 році скоротилися до 645 тис. грн, що свідчило про значне зниження ресурсної бази компанії.

Особливо вражає ще тенденція зростання активів компанії у 2024 році показник активів збільшився більш ніж у 65 разів порівняно з попереднім роком і досяг рівня 42 591,3 тис. грн. Це свідчить про активізацію ділової активності та зміцнення ресурсного потенціалу підприємства.

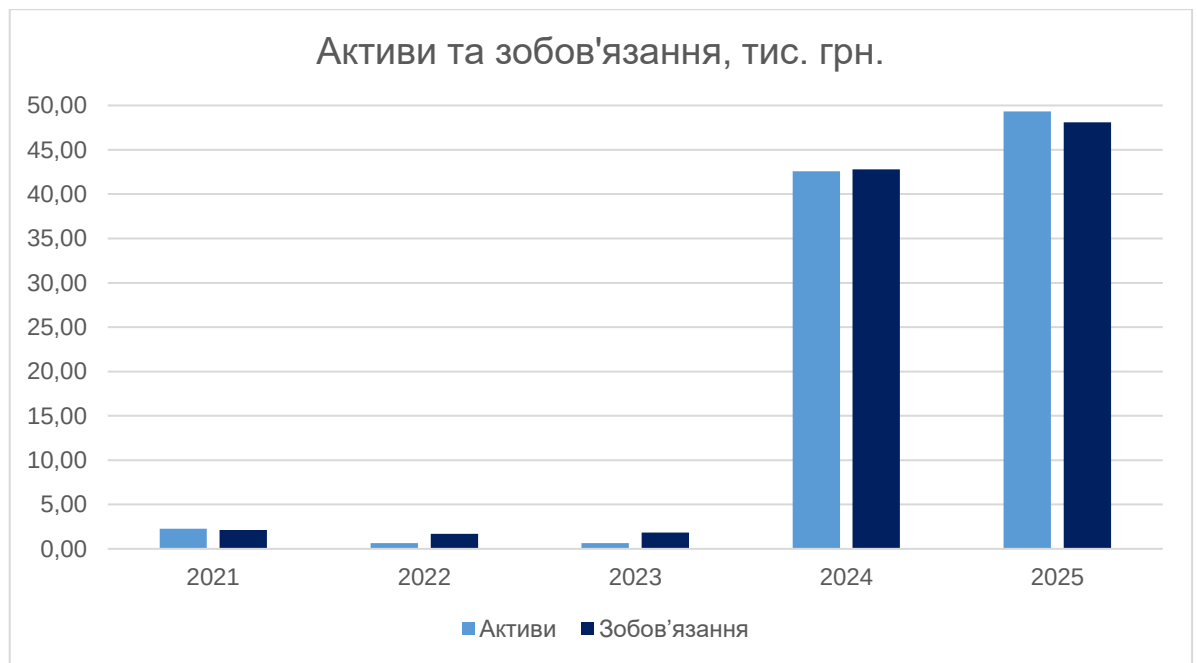


Рис. 2.2. Порівняння активів та зобов'язань ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» з 2021 по 2025 роки

Однак аналіз структури капіталу демонструє значну залежність компанії від позикових коштів протягом усього аналізованого періоду. Сума зобов'язань часто дорівнювала або перевищувала загальну вартість активів, вказуючи на високі фінансові ризики та потребу в оптимізації структури фінансування.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

На підприємстві діє продумана система підготовки та висування кадрів, що охоплює декілька етапів. На першому етапі відбувається відбір кандидатів з урахуванням їх професійних навичок та особистих якостей. Далі реалізуються навчальні програми, які передбачають як теоретичні, так і практичні заняття.

Кадрове планування є невід'ємною складовою стратегії управління персоналом компанії.

Кадрове планування - це не просто модне слово, а реально важлива штука. Компанія не чекає, поки хтось раптом звільниться і доведеться бігати в паніці

шукати заміну. Вона заздалегідь аналізує, скільки людей потрібно, які фахівці знадобляться в майбутньому, і прогнозує, що може змінитися в структурі персоналу.

Беруть різні інструменти. Наприклад, SWOT-аналіз - це така штука, яка допомагає зрозуміти, де в кадровій політиці все добре, а де проблеми. Мовляв, ось наші сильні сторони, ось слабкі, ось що можна покращити, а ось що нам загрожує.

А ще регулярно проводять анонімні опитування. І це дуже круто, тому що не кожен скаже начальнику в очі: «Слухайте, мене щось не влаштовує». А в анонімці - будь ласка, можна написати все чесно. Завдяки цьому керівництво дізнається про проблеми ще до того, як вони виростуть у великий скандал, і може вчасно зреагувати. Розумний підхід, як на мене.

Стратегії управління персоналом включають такі важливі аспекти, як мотивація співробітників, розвиток професійних навичок та створення комфортних умов праці. Для підвищення задоволеності працівників організація запроваджує різні програми лояльності. Однією з таких є спортивна стипендія, якою можуть скористатися співробітники, що займаються спортом – як у спеціалізованих комплексах, так і самостійно вдома.

Щоб знайти молодих і перспективних спеціалістів, підприємство домовляється з університетами. У 2025 році, наприклад, підписали договір про співпрацю з Університетом митної справи та фінансів. Тобто студенти зможуть проходити там практику, а компанія - придивлятися до найкращих і потім брати їх до себе. Взаємовигідно.

Проблема плинності кадрів також потребує посиленої уваги. Основними її причинами є недостатня мотивація, брак можливостей для кар'єрного зростання та невдоволення умовами праці. Щоб зменшити цей показник, у компанії впроваджено безліч мотиваційних систем (деякі вже згадані вище), завдяки чому рівень плинності працівників залишається на низькому рівні. Постійні

опитування персоналу допомагають виявляти наявні проблеми та своєчасно вживати необхідних заходів для їх розв'язання.

Ефективність управління персоналом є критично важливим аспектом для досягнення загальних цілей підприємства. Вона визначається через кілька ключових показників, які дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої людські ресурси.

Розглядаючи данні в таблиці 2.2, середньооблікова чисельність працівників в ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» у 2022-2023 роках впала, однак у період з 2024 по 2025 роки демонструє тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2.

Склад та структура персоналу в ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» за 2021-2025 роки

Показник	2021		2022		2023		2024		2025	
	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості	Осіб	% до загальної кількості
Середньооблікова чисельність працівників	77	100	50	100	29	100	45	100	52	100
Адміністративний персонал	13	17	7	14	7	24	8	18	13	25
Виробничий персонал	64	83	43	86	21	72	37	82	39	75

Впродовж 2021–2025 років чисельність персоналу ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» зазнавала суттєвих змін, що було обумовлено кризовими явищами у діяльності підприємства та подальшим відновленням господарської активності.

У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 77 осіб. Основну частку персоналу складав виробничий персонал - 64 особи, або 83 % загальної чисельності працівників. Адміністративний персонал налічував 13 осіб, або 17 %. Така структура персоналу є характерною для виробничих підприємств, де основна частина працівників безпосередньо залучена до виробничого процесу.

У 2022 році чисельність працівників почала скорочуватися за даними таблиці з 77 до 50 осіб, що є доволі значним показником. Бо на 27 осіб, або на 35,1 %, стало менше порівняно з попереднім роком. Скорочення персоналу з'явилося через наслідком кризових явищ, а саме повномасштабної війни, що привело до зниження обсягів діяльності підприємства та необхідності оптимізації витрат.

Найбільше скорочення відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася з 64 до 43 осіб. Водночас частка виробничих працівників у загальній структурі персоналу навіть зросла - до 86 %, що свідчить про збереження виробничої орієнтації підприємства.

У 2023 році середньооблікова чисельність працівників скоротилася ще сильніше, аж до 29 осіб. Не зважаючи на те, що частка адміністративного персоналу зросла 24 %, частка виробничого персоналу зменшилася аж до 72 %. Через воєнні дії було виведено з строю завод у сумах що знизило виробничий потенціал підприємство і зменшило кількість персоналу..

Починаючи з 2024 року, підприємство демонструвати поступове відновлення кадрового потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників зросла до 45 осіб. Виробничої діяльності почала відновлюватися, набирати оберти та збільшенням обсягів реалізації продукції. Частка виробничого персоналу у 2024 році становила 82 %, що підтверджує виробничий характер діяльності підприємства.

У 2025 році чисельність персоналу збільшилася до 52 осіб. Виробничий персонал становив 39 осіб, або 75 % загальної чисельності працівників, тоді як адміністративний персонал - 13 осіб, або 25 %.

Також одним із аспектів на які слід звернути увагу є продуктивність праці, Вона являється одним з основних критеріїв ефективності управління персоналом, вимірюється через обсяг виконаної роботи на одного працівника за певний період. Висока продуктивність свідчить про ефективну організацію праці,

належне навчання та мотивацію співробітників. Для підвищення продуктивності підприємство може впроваджувати нові технології, оптимізувати робочі процеси та надавати можливості для професійного розвитку працівників

Задоволеність працівників також впливає на плинність кадрів, мотивацію та загальний клімат в колективі. Для розуміння ситуації на підприємстві проводять регулярні опитування та зворотний зв'язок. Це допомагає виявити потреби працівників та вжити заходи для їх задоволення. Високий рівень задоволеності працівників зазвичай корелює з низьким рівнем плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність підприємства.

Ефективне управління персоналом також включає в себе інвестиції в навчання та розвиток працівників. Витрати на навчання повинні бути виправданими підвищенням продуктивності та якістю роботи. Підприємства, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників, здебільшого демонструють кращі результати в порівнянні з конкурентами, оскільки мають кваліфікованіший та більш мотивований персонал.

ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» нам прикладі своїх недоліків у 2022-2023 роки доволі сильно підняло мотивацію для робітників як матеріальна, так і духовну. Було зроблено висновки, що майбутнє залежить від кваліфікованого персоналу, який працює в компанії.

В цілому слід виділити низку ключових заходів мотивації та стимулювання персоналу, що ставляться компанією за мету не тільки для підвищення продуктивності праці, а й для підтримки працівників в умовах складної пандемічної ситуації. Так, у працівників є можливість:

- відвідати більш ніж 20 внутрішніх тренінгів;
- взяти участь у спеціалізованих майстер-класах та воркшопах;
- пройти широкий спектр електронних курсів;
- взяти участь в освітніх програмах підприємства.

Так, у 2024 році понад 97 % пройшли підвищення кваліфікації та прослухали тренінги стосовно питань етики та поведінки

Заробітна плата в ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» на виробництві в них є фіксована ставка і бонус, сума яка залежить від обсягів виробленої продукції. Також ще роль грає посада, чим вища посада, тим вищий бонус. Якщо брати до уваги офіс, то у них також є фіксована ставка і бонус тільки уже від продажу товару. Така система була створена для того, щоб стимулювати до праці робітників.

Підприємство має дуже сильні мотивації для робітників, завдяки цьому в них була дуже мала текучість кадрів. Однак в умовах війни багато чоловіків забрали в лаври ЗСУ, що стало проблемою для багатьох підприємств.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом у кризових умовах

Ефективність системи управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризового середовища. У сучасних умовах господарювання система управління персоналом повинна забезпечувати не лише ефективне використання трудових ресурсів, але й здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз діяльності ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» свідчить, що у 2022–2023 роках підприємство функціонувало в умовах суттєвих економічних труднощів, які негативно вплинули на результати його діяльності та кадрову політику. Зокрема, спостерігалось скорочення доходів, погіршення фінансових результатів, а також необхідність оптимізації витрат на персонал. (рис. 2.1)

У кризовий період підприємство було змушене здійснювати заходи щодо скорочення адміністративних витрат та підвищення ефективності використання

трудових ресурсів. Це підтверджується зміною структури персоналу, а саме зменшенням питомої ваги адміністративного персоналу та збільшенням частки виробничих працівників.

Для ефективного виведення підприємств із кризового стану важливо не лише шукати та усувати їхні причини, але й сприяти мінімізації та оперативному управлінню наслідками. Інакше кажучи, мета полягає в тому, щоб зробити кризові процеси в організації більш керованими, а ступінь їх негативного впливу - контрольованим і прийнятним. Відштовхуючись від цієї ідеї, можна проаналізувати характер проблем, що виникають у роботі з персоналом під час кризи, і розробити відповідний набір заходів для запобігання чи нейтралізації небажаних наслідків. Саме цю функцію зараз дедалі більше виконує антикризовий менеджер та його команда. Вона включає спеціалізовану діяльність, яка є результатом розвитку управлінських процесів і поділу праці.

Кадрова криза у виробничих організаціях має багатогранний і неоднозначний характер, що виявляється у різних напрямках. Вона може одночасно створювати нові можливості для формування ефективних управлінських зв'язків і руйнувати наявні механізми взаємодії. Крім того, наслідки такої кризи здатні сприяти формуванню інноваційного підходу до внутрішньої співпраці або, навпаки, посилювати опір змінам. Вона впливає на засвоєння нових норм і цінностей, встановлення моделей поведінки, які формують так звану культуру управління. В залежності від стратегій і рішень керівництва така ситуація може завершитися як відродженням організації, так і її повним занепадом.

Ключовим фактором у подоланні таких криз є здатність керівників своєчасно помічати перші ознаки проблем із персоналом, проводити ретельний аналіз ситуації та застосовувати відповідні механізми для зменшення руйнівних наслідків. Досвід численних спостережень за підприємствами, які перебувають у стані кризи, свідчить про те, що наслідки кадрових проблем можуть бути

непередбачуваними. Це робить завдання антикризового управління ще більш складним і водночас життєво важливим для стабільності й розвитку організації в умовах постійно змінюваного середовища.[34]

Позитивним аспектом діяльності підприємства є те, що навіть в умовах кризових явищ керівництву вдалося зберегти функціонування підприємства та забезпечити поступове відновлення кадрового потенціалу. Починаючи з 2023 року, чисельність працівників почала зростати, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблем у системі управління персоналом підприємства:

- відсутність довгострокової кадрової стратегії;
- недостатній рівень мотивації працівників;
- обмежене використання сучасних HR-технологій;
- недостатня увага до професійного розвитку персоналу;
- ризик втрати кваліфікованих працівників у кризових умовах.

Однією з основних проблем є недостатній рівень матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що може негативно впливати на рівень продуктивності праці та мотивацію персоналу.

Крім того, підприємство недостатньо використовує сучасні інструменти цифрового HR-менеджменту, зокрема онлайн-рекрутинг, автоматизовані системи оцінювання персоналу та дистанційне навчання працівників.

Оцінюючи ефективність існуючої системи управління персоналом, доцільно зазначити, що вона має переважно оперативний характер і спрямована на вирішення поточних проблем, тоді як стратегічний підхід до управління людськими ресурсами потребує подальшого вдосконалення.

Таким чином, можна зрозуміти, що система управління персоналом ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» забезпечила збереження функціонування підприємства у кризових умовах, однак потребує подальшого вдосконалення з метою

підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової стабільності розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства

Процес виходу підприємства з кризової ситуації потребує чіткого планування, належної організації та узгодженості управлінських рішень. Безсистемні або хаотичні дії можуть не лише ускладнити подолання кризи, а й поглибити наявні проблеми. Саме тому важливого значення набуває розуміння основних принципів антикризового управління, які є підґрунтям для розроблення ефективних програм, планів і заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства.

Суттю антикризового управління є його комплексний та багатогранний характер. Він базується на таких важливих принципах, як цільова спрямованість дій, всебічність аналізу, практична користь запропонованих рішень, їх безперервність, ефективність застосування, адаптивність до змінних умов, а також логічне обґрунтування ухвалених рішень. При дотриманні зазначених принципів дається змога своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх можливі наслідки та формувати дієві механізми реагування на кризові явища.

Основним завданням же антикризового управління являється розробка заходів та визначення їхньої пріоритетності для нейтралізації найбільш небезпечних факторів, суттєво впливаючих на розвиток ситуацій і спричиняють кризу. Особливістю антикризових стратегій є необхідність прийняття управлінських рішень на ранніх етапах виникнення проблем, коли кризові процеси ще не набули критичного характеру, але вже створюють потенційну загрозу для діяльності підприємства. Стратегії антикризового управління відзначаються складністю, оскільки потребують прийняття стратегічних рішень, спрямованих на запобігання кризам на ранніх етапах.

Незважаючи на все це, ранні рішення часто ґрунтуються на слабких сигналах, що не завжди є надійними чи точними. На відміну від стратегічних, тактичні рішення формуються на основі більш детальної та достовірної інформації, яка чітко відображає поточний стан системи. Проте, часу для глибокого аналізу системи з метою уникнення кризи зазвичай обмаль або взагалі немає.[34]

Одними з найбільш важливих документів, які розробляються компаніями в рамках антикризового менеджменту, є програми й плани дій для ефективного реагування на кризові ситуації. Програма реагування на кризу зазвичай виступає як внутрішній спеціалізований документ, у якому максимально деталізовано описуються ключові заходи, спрямовані на нейтралізацію негативних наслідків кризи на рівні компанії, її окремих структурних підрозділів, а також функціональних служб. Основним завданням такого документа є створення умов для швидкого та ефективного подолання кризових викликів і забезпечення плавного переходу до відновлення стабільної діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати втрати й запобігти подальшим ризикам.

Зараз, коли сучасний світ стикається з дедалі частішими фінансовими кризами та економічними потрясіннями, розробка ефективного механізму для протидії таким викликам набуває все більшої актуальності. Одночасно постає потреба у формуванні стійких фінансових систем, здатних витримувати негативний вплив глобальних ринкових змін. У цьому контексті можна виокремити три ключові підходи до розв'язання зазначеної проблеми, кожен з яких має власні переваги та межі застосування.

Перший підхід спирається на розуміння того, що в сучасному світі не існує універсальних інструментів чи методів, які б могли повністю запобігти виникненню фінансових бумів або значних економічних потрясінь. В основі цього погляду лежить прийняття того факту, що коливання економічних

показників і фінансової стабільності є невід'ємною частиною циклічного розвитку глобальної економіки.

Другий підхід наголошує на необхідності завчасної підготовки до можливих труднощів у фінансовій сфері. У рамках цієї концепції значний акцент робиться на пруденційному нагляді та контролі, які мають забезпечити економіку від ризиків надмірного зростання цін на активи та інших передумов фінансових криз. Однак практика демонструє, що традиційні інструменти грошово-кредитної політики виявилися недостатньо ефективними у виконанні цього завдання. Тому основна увага в цьому підході зосереджується на застосуванні регуляторних і управлінських механізмів як основних важелів для підтримки стабільності.

У третьому підході використовується інтегрована стратегія. В ній передбачається створення системи макрофінансової стабільності, за допомогою якої взаємосинтезуються інструменти грошово-кредитної політики та програми макропруденційного регулювання. Якщо брати до уваги нинішню економічну реальність в Україні, саме цей підхід видається найбільш доцільним і перспективним у контексті боротьби з економічною дестабілізацією. На довготривалий характер кризових явищ, саме цей підхід буде актуальним як ніколи, упровадження такого системного підходу дозволить не лише протистояти негараздам, а й забезпечувати стабільність упродовж всього кризового періоду, що особливо важливо для збереження економічного потенціалу країни.

У сучасних умовах воєнного стану українські підприємства зіткнулися з необхідністю значного перегляду підходів до управління трудовими ресурсами. У діяльності ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» це призвело до втрати підприємством стабільності, значної швидкості постачання сировини, а також призвело до закриття заводу в Сумах. На тих же що знаходяться на західній частині України, виникла проблема недостатньої кількості виробничого персоналу і стала актуальною як ніколи. Через недостатню кількість людей на виробництві, все

більше зростає навантаження на наявних працівників, що може призводити до професійного вигорання, зниження продуктивності праці та підвищення ризику плинності кадрів.

Проблеми і ситуації перед якими встало ВБА і ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» почало вимагати негайних і рішучих змін, які потрібно спрямувати не лише на збереження ефективності роботи працівників, їх професійної мотивації та психоемоційного стану, але й на адаптацію умов самозайнятості, віддаленої роботи, зміни робочого графіку.

За 2025-2026 роки дуже сильно посилився дефіцит кадрів, який негативно вплинув на багато українських підприємств і досяг історичного максимуму, становлячи критичні 67 %. Це зробило проблему браку робочої сили чи не найбільшим викликом для бізнесу, взявши, в не дуже позитивному ключі, лідерство в порівнянні до таких явищ, як перебої в електропостачанні або труднощі з логістикою. За даними з статі укрновини, на зараз для забезпечення стабільного економічного розвитку, країні потрібно залучити додатково від 4,5 до 5,3 мільйонів працівників. Проте в умовах обмеженості людський ресурс також є обмеженим, через що поточна ситуація гостро диктує необхідність масштабного перенавчання і підвищення кваліфікації (рескілінгу) існуючих фахівців. Саме це вирішення ситуації може згладити «кадрового голоду».

Кадровий голод - це ситуація на ринку праці або на окремому підприємстві, за якої спостерігається гостра нестача працівників необхідної кваліфікації для забезпечення нормального функціонування та розвитку організації.

Основними причинами так званого «кадрового голоду» можна назвати такі кілька ключових факторів і кожен з яких грає свою роль у поглибленні загальної ситуації:

1. Прогресуюча масова міграція. За останній час мільйони українців працездатного віку виїхали за кордон у пошуках кращих умов праці та

життя, що призвело до значного скорочення активної робочої сили в середині країни, залишивши багато секторів економіки без необхідного людського ресурсу.

2. Мобілізація населення. На даний момент велика частина кваліфікованих спеціалістів пішла захищати країну в лавах Збройних сил. У результаті чого компанії зіткнулися з гострою потребою в заміні таких працівників, що не є швидкою роботою. В багатьох випадках це змусило роботодавців залучати жінок на посади, які раніше вважалися нетиповими, а в деяких сферах фізично важкою для них. Проте за допомогою цього відкрилися нові можливості і водночас створюючи додаткові виклики.
3. Демографічна криза. Проблема, яка почала розвиватися ще до війни, але під час повномасштабної ще сильніше стала актуальною. В Україні, і навіть у більшості країн світу, відчувалося стрімке зменшення народжуваності та старіння населення. Ця тенденція дедалі більше ускладнює доступність молодих кадрів і обмежує довгострокові перспективи економічного розвитку.
4. Невідповідність навичок (скіл-гап). Сучасний ринок праці демонструє величезну диспропорцію між попитом на ті чи інші професії і наявними кадровими ресурсами. Часто доступні кандидати володіють кваліфікаціями чи досвідом у галузях, які вже не актуальні або не мають попиту сьогодні, що потребує серйозних інвестицій у перепідготовку персоналу.

Розглядаючи вище названі причини можна зрозуміти, що «кадровий голод» є глобальною проблемою всіх підприємств, в тому числі й ТОВ «ПРОМСНАБ 2020». Вирішення цієї проблеми потребує масштабних зусиль як держави, так і бізнесу для розробки стратегій розвитку людського капіталу та адаптації ринку праці до сучасних викликів. Лише через спільну роботу можна досягти помітних та довготривалих змін у напрямі подолання кадрового дефіциту та забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Якщо передивитися результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» можна побачити, що незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників у 2024-2025 роках, підприємство продовжує стикатися з проблемою нестачі кваліфікованого виробничого персоналу і це негативно впливає на ефективність виробничих процесів, стримуючи при цьому перспективи і подальший розвиток підприємства.

Пройшло вже майже 4 чотири роки з моменту введення військового стану, і за цей час вдалося напрацювати ефективні підходи до вирішення більшості глобальних проблем. У таблиці 3.1 представлені ключові стратегії, запропоновані провідними науковцями та аналітиками, які за цей час були задіяні на інших підприємствах.

Аналізуючи її можна дійти до таких висновків, що у сучасних умовах для зміни та вдосконалення антикризового управління персоналом підприємств в умовах економічної нестабільності та нестачі кадрів, основними факторами стають заходи, спрямовані на збереження й розвиток людського капіталу. Також надання психосоціальної підтримки співробітникам в останні роки є необхідною частиною для роботи працівників, які знаходяться в центральному офісі місті Дніпрі, а також робітників заводу,. Ще факторами впливу є впровадження екологічних HR-практик, цифрові трансформації HR-функцій та розвиток соціальної відповідальності компаній. Реалізація цих заходів в більшості випадків сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, мінімізації кадрових ризиків, зміцненню конкурентоспроможності організації та забезпеченню її стабільного розвитку в умовах кризи.

Таблиця 3.1.

Інтегрована модель забезпечення стійкості управління персоналом в
умовах воєнного стану [4-7, 13]

№	Вектор стратегічного розвитку	Основні заходи	Очікувані результати
1.	Збереження та розвиток людського капіталу	Реалізація програм з релокації, формування кадрових резервів, розбудова адаптивних компетенцій персоналу та запровадження гнучких форм зайнятості.	Сприяє мінімізації втрат робочої сили, збереженню інноваційного потенціалу організації та зміцненню її конкурентоспроможності
2.	Психосоціальна підтримка персоналу	Запровадження програм психологічної допомоги, удосконалення внутрішніх комунікацій та забезпечення балансу між роботою і особистим життям працівників	Зниження рівня емоційного вигорання, скороченню плинності кадрів і підтриманню високого рівня командної згуртованості.
3.	Зелені HR-практики	Впровадження практик екологічного рекрутингу, проведення навчальних заходів із ресурсоефективності, створення «зелених команд» і культивування корпоративної екокультури.	Сприятливо позначаються на зниженні операційних витрат та підвищенні репутаційного капіталу організації як екологічно відповідальної структури.
4.	Цифрова трансформація HR-функцій	Використання аналітичних систем, платформ для дистанційної роботи, електронного документообігу та онлайн-навчання.	Забезпечує організаціям значну гнучкість у прийнятті рішень, оперативність та безперервність реалізації основних HR-процесів.
5.	Соціальна відповідальність та Цілі сталого розвитку	Розробка й реалізація корпоративної соціальної політики, підтримка вразливих категорій працівників, участь у проєктах відбудови громад та забезпечення прозорості звітності.	Підвищення рівня лояльності співробітників і суспільства, а також інтеграції у міжнародні практики сталого розвитку.

Для ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» проблема нестачі виробничого персоналу є особливо актуальною, оскільки саме виробничі працівники складають основну частину кадрового потенціалу підприємства. Зростання обсягів діяльності підприємства у 2024-2025 роках супроводжується збільшенням потреби у кваліфікованих працівниках виробничих спеціальностей.

Зокрема в 2024 і 2025 роках, прийшлося зіштовхнутися з ситуацією, яка вимагала у надзвичайно короткі терміни підприємства самостійного оснащення офісів та виробничих площ додатковим обладнанням, а саме генераторами, для забезпечення стабільності праці під час кризових ситуацій, наприклад, під час тривалих блекаутів. Подібні кроки неминуче вели до збільшення фінансових витрат.

Ще одною проблемою в кадровій політиці виробництва є те, що так як робота з виготовлення вапняку є доволі важкою для жінок, за допомогою них не можна закрити нехватку.

3.2. Удосконалення антикризової кадрової стратегії підприємства

Одним із головних і водночас стратегічно важливих напрямів у вирішенні проблеми кадрового дефіциту є створення та впровадження дієвої і комплексної системи мотивації працівників. В умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція за кваліфіковані кадри досягає високого рівня, організаціям необхідно не лише зосереджуватися на підвищенні рівня матеріального заохочення, але й забезпечувати працівникам комфортні умови для продуктивної та результативної праці.

Ефективність таких заходів може бути значно підвищена завдяки запровадженню систем преміювання, які базуються на досягненні конкретних результатів роботи. Наприклад, використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника. Також доцільно практикувати доплати, які будуть залежати від продуктивності праці, високої якості виконаних завдань чи інноваційного підходу до вирішення робочих питань. В таблиці 3.2 наведено можливі види матеріальної мотивації для використання в ТОВ «ПРОМСНАБ 2020»

Таблиця 3.2.

Грошова мотивація при дотриманні норм і правил, бонусна система

ТОВ «ПРОМСНАБ 2020»

КРІ	Вага, %	Опис	Бонус до зарплати при виконанні від базової ставки, %
1	40	Виконання денного плану виробітку	11
2	25	Якість продукції (відсутність браку)	10
3	20	Дотримання техніки безпеки	7
4	15	Раціоналізаторські пропозиції	9

Розрахування доцільності бонусної системи:

Базова ставка: 18 000 грн

Бонус за КРІ (макс.): ~6 700 грн (37 % від ставки)

Максимальний дохід працівника: 24 700 грн/міс

Річні витрати у 2026 році на бонуси для 39 виробничих працівників:

 $39 \text{ осіб} * 4\,000 \text{ грн (середній бонус)} * 12 \text{ міс} = \sim 1\,872\,000 \text{ грн}$ Додатковий дохід від зростання продуктивності на 15 % = ~30 569 000 грн
(15 % від 203 793,6 тис. грн)

С цього можна зрозуміти, що прогнозовано ця стратегія повинна принести нам в 2026 році доволі гарний дохід.

Однак варто зазначити, що матеріальні стимули мають доповнюватися нематеріальними методами мотивації, адже комплексний підхід завжди забезпечує кращі результати. Серед останніх особливий акцент слід зробити на

публічному визнанні професійних досягнень співробітників, наданні можливостей для навчання та розвитку в межах професійної діяльності, запровадженні гнучкого графіка роботи задля кращого балансу між особистим життям і професійними обов'язками.

Таблиця 3.3.

Запропоновані види не матеріальної мотивації

Захід	Вартість	Вплив на лояльність	Очікуваний ефект
Публічне визнання («Працівник місяця»)	~5 000 грн/міс	Високий	+10 % до залученості
Спортивна стипендія (вже є - розширити)	~3 000 грн/міс	Середній	Утримання активних працівників
Гнучкий графік / додатковий вихідний	0 грн	Високий	+15 % до продуктивності
Дні здоров'я (оплачувані)	~2 000 грн/міс	Середній	Зниження лікарняних на 20 %
Командні заходи (корпоративи)	~10 000 грн/квартал	Високий	Згуртованість
Всього на рік	~150 000 – 180 000 грн	-	Зниження плинності на 30 %

Не менш важливим є формування позитивного психологічного клімату в колективі, оскільки комфортна атмосфера сприяє задоволеності роботою, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на залученість і ентузіазм працівників.

Одним із дієвих способів оптимізації витрат підприємства є впровадження аутсорсингу та аутстафінгу. Ці підходи передбачають передачу певних функцій або окремих бізнес-процесів стороннім спеціалізованим компаніям.

За рахунок аутсорсингу підприємство може сконцентрувати зусилля на ключових напрямках своєї діяльності, зменшуючи витрати, пов'язані з утриманням допоміжного персоналу. Зазвичай на аутсорсинг передають такі функції, як бухгалтерія, юридичний супровід, логістика, ІТ-послуги та управління персоналом.

Аутстафінг, зі свого боку, дає змогу залучати працівників без необхідності включати їх у штатний розпис підприємства. Це сприяє зниженню адміністративного навантаження, раціоналізації витрат на трудові ресурси та підвищенню гнучкості в управлінні кадровим складом.

Таблиця 3.4.

Економія на витратах при використанні аутсорсингу та аутстафінг у 2026
в порівнянні з 2025

Функція	Поточні витрати (на 1 працівника/міс)	Витрати при аутстафінгу	Економія на рік
Охорона (2 особи)	$2 * 18\,000 = 36\,000$ грн	$2 * 14\,000 = 28\,000$ грн	96 000 грн
Прибирання (1 особа)	$1 * 12\,000 = 12\,000$ грн	$1 * 8\,500 = 8\,500$ грн	42 000 грн
Всього	48 000 грн/міс	36 500 грн/міс	138 000 грн/рік

В умовах кризи і недостатнього штату можна застосувати аутсорсинг та аутстафінг в вакансіях охоронник, прибиральниця, що допоможе підприємству

підвищувати економічну ефективність своєї діяльності та зводити до мінімуму ризики, пов'язані з управлінням персоналом. В таблиці 3.4 наглядно представлено економію.

Аналізуючи цю таблицю видно що економія складе 138 тис. грн., що є доволі гарним показником. Використання аутсорсингу та аутстафінгу для допоміжних функцій підприємства – економічно доцільне. Передача функцій охорони та прибирання зовнішнім виконавцям дозволе скоротити щомісячні витрати на персонал з 48 тис. грн до 36,5 тис. грн. У результаті річна економія коштів підприємства становитиме 138 тис. грн. Крім зниження витрат на оплату праці, підприємство також отримує можливість скоротити адміністративне навантаження, витрати на кадрове адміністрування та соціальні виплати. Це сприятиме підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та концентрації уваги підприємства на основній виробничій діяльності.

В умовах стрімкого розвитку технологій та змін у організації виробничих процесів важливу роль також відіграє рескілінг персоналу – перенавчання співробітників для виконання нових професійних завдань.

Рескілінг забезпече підприємству такі переваги, як:

- адаптація працівників до нових умов роботи;
- розвиток їхньої багатofункціональності;
- зниження кадрового дефіциту;
- підвищення продуктивності праці.

Для впровадження програм рескілінгу доцільно використовувати різноманітні підходи, серед яких:

- внутрішні тренінги;
- онлайн-курси;

- корпоративні навчальні програми;
- систему наставництва.

Набуття нових навичок і підвищення кваліфікації сприятиме не лише адаптації персоналу до змін, але й підвищенню загальної ефективності роботи підприємства навіть в умовах кризових викликів.

У таблиці 3.5 запропоновано заходи для оптимізації та/або перекваліфікуванню персоналу ТОВ «ПРОМСНАБ 2020». Цей план в собі передбачає поетапне впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.5.

Запропоновані заходи для покращення кваліфікації працівників

Етап	Захід	Кількість працівників	Бюджет	Термін
1	Аналіз навичок існуючих працівників	39 осіб	0 грн	1 місяць
2	Виявлення працівників, готових до перенавчання на суміжні спеціальності	8 - 10 осіб	0 грн	1 місяць
3	Внутрішнє навчання (наставництво Show & Budding)	8 - 10 осіб	~80 000 грн (на матеріали)	2 місяці
4	Зовнішні курси (оператори, механіки)	5 осіб	~150 000 грн	

На першому етапі заплановано проведення аналізу професійних навичок працівників, що охопить 39 осіб і триватиме один місяць без потреби у додатковому фінансуванні.

Другий етап включатиме визначення співробітників, які готові до перенавчання й освоєння суміжних спеціальностей; очікується участь 8–10 осіб, при цьому етап триватиме один місяць без додаткових витрат.

На третьому етапі заплановано внутрішнє навчання за програмою наставництва «Shadowing & Buddying» для тих самих 8–10 працівників. Орієнтовний бюджет цього етапу становитиме 80 тисяч гривень і враховуватиме витрати на навчальні матеріали та організацію процесу навчання. Тривалість реалізації етапу складатиме два місяці. Четвертий етап передбачатиме залучення працівників до зовнішніх професійних курсів з підготовки операторів і механіків. Навчання орієнтоване на 5 осіб, а прогнозований бюджет становитиме приблизно 150 тисяч гривень.

І на четвертому вже кроці можна дати можливість проявити активність та мотивацію співробітникам і дати можливість самим знайти курси, запропонувавши повну або часткову їх оплату, залежно від ціни й профілю. Таким чином можна повисити зацікавленість в працівників, а також зацікавити нових можливих кандидатів на вільні вакансії для обрання саме нашого підприємства.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, скороченню кадрових проблем і забезпеченню стабільності виробничих процесів підприємства.

Таким чином, для вдосконалення системи антикризового управління персоналом ТОВ «ПРОМСНАБ 2020» потрібно запровадити: застосування онлайн-рекрутингу, розвиток внутрішнього кадрового резерву, розширення співпраці з освітніми закладами, впровадження програм рескілінгу і підвищення

кваліфікації працівників, використання аутсорсингу та аутстафінгу для виконання другорядних функцій. Основний акцент слід зробити на впровадженні активного антикризового управління, подоланні нестачі кадрів шляхом рескілінгу й автоматизації, а також на покращенні рентабельності через оптимізацію витрат.

Використовуючи запропоновані заходи повинні принести підприємству суттєве скорочення дефіциту кваліфікованого виробничого персоналу, що сприятиме більш стабільній роботі підприємства. Так як планується розвиток нинішнього персоналу, підвищення рівня професійної підготовки та майстерності працівників, що дозволить їм ефективніше виконувати свої обов'язки, й зміцнення кадрового потенціалу, що стане фундаментом успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Якщо підрахунки вірні то повинно відбутися значне скорочення часу, необхідного для заповнення вакансій, завдяки налагодженим процесам підбору кадрів, і ще зростання продуктивності праці, яке забезпечить підвищення загальної ефективності діяльності організації.

ВИСНОВКИ

1. Кризова реальність, у якій опинилися українські підприємства та підприємці, стала каталізатором суттєвих змін у методах управління персоналом. На даний момент вже роботодавці змінили свої пріоритети щодо оцінки кандидатів, акцентуючи увагу на їхніх професійних здібностях і компетенціях незалежно від їхнього віку чи соціального статусу. Багато підприємств стало співпрацювати з вузам і брати на роботу без досвіду. Наприклад, ВБА в 2025 році стало співпрацювати з Університетом митної справи та фінансів.

2. Також, відбулася оптимізація кадрового складу шляхом скорочення надлишкових працівників у малоефективних сегментах роботи, що одночасно дозволяло знижувати витрати на персонал. Ще відбулося реформування умов і форматів праці. Багато підприємств перейшли на дистанційну або змішану форму роботи для забезпечення гнучкості і мінімізації ризиків. Виникла потреба за цей період в альтернативних підходів до мотивації персоналу та фокусування на психологічній підтримці працівників для збереження їх продуктивності в умовах стресу та нестабільності. Відбулося покращення внутрішніх комунікаційних каналів та посилення контролю за дотриманням трудової дисципліни, своєчасним виконанням завдань та оптимізацією використання робочого часу співробітниками.

З негативного можна визначити, зростання витрат на заходи безпеки і підтримку персоналу, які поступово стали вагомим сегментом загального бюджету компаній.

3. Стосовно ж діяльності ТОВ «ПРОМСНАБ 2020», аналіз засвідчив, що антикризове управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Його мета – ефективне використання трудового потенціалу, збереження команди, підвищення адаптивності працівників до змін у зовнішньому середовищі, а також мінімізація

негативного впливу кризових чинників на діяльність підприємства. На основі узагальнення наукових підходів було сформульовано ключові принципи, функції та інструменти антикризового управління персоналом. Крім того, обґрунтовано важливість впровадження сучасних HR-технологій у практичну діяльність.

4. Аналіз кадрового потенціалу підприємства виявив для значні зміни в кадрах, відбулося скорочення персоналу в 2021–2023 роках: кількість працівників знизилася з 77 до 29 осіб. При цьому більше всього втрат було серед виробничого персоналу, що стало наслідком економічної кризи, воєнного стану та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці. У 2024–2025 роках уже ситуація почала покращуватися і кількість співробітників поступово зростає до 52 осіб, хоча проблема нестачі професійних кадрів і надалі залишається актуальною. Таким чином, проаналізувавши ТОВ «ПРОМСНАБ 2020», яке володіє значним потенціалом для відновлення завдяки своїй сильній корпоративній культурі, унікальному формату 4-денного робочого тижня, системі навчання, що охоплює 97 % персоналу, та ефективній командній роботі, можна зробити висновок

5. Запропоновано реалізацію проєкту професійного перенавчання через наставництво й організацію зовнішніх навчальних заходів для виробничого персоналу. Такі заходи сприятимуть розвитку універсальних професійних компетенцій працівників, скороченню дефіциту кадрів та підвищенню гнучкості системи управління персоналом. Економічний аналіз показав, що впровадження аутсорсингу та аутстафінгу для таких функцій, як охорона та прибирання, дозволить заощадити близько 138 тис. грн щорічно. Ці кошти можна спрямувати на розвиток персоналу, його навчання та впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226>.
2. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві : дис. – SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022
3. Родінова Н., Дергач А., Гудзь Г. Світова продовольча криза як наслідок російсько-української війни. Економіка та суспільство. 2022. №. 40. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-25>
4. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf
5. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>
6. Ковальчук, С. П. . Кризове управління: український досвід та міжнародні підходи. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова. 2021 р.
7. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167-175.
8. Базаров, Т.Ю. , Б.Л. Єршоміна. Управління персоналом: Підручник для вузів М: Банки і біржі, ЮНІТИ. 2013. С. - 72.
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України No 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

10. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
11. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
12. Резніченко А. Є.. Курсова робота: «Оперативне управління виробництвом». 2025 р.
13. Фоміна В.П. Алексєєва В.П.. Основи менеджменту: навчальний посібник. Видавництво Московського державного відкритого університету, 2013 р.. с. - 117.
14. Травін В.В., Дятлов В.А.. Менеджмент персоналу підприємства: навчальний посібник. М.: Справа, 2013 р.. с - 322.
15. Самсонова Т.А.. Ризики і кризи в організаційному розвитку сучасних компаній: проблеми взаємозв'язку. Управління ризиком. № 3 (71). 2014 с. 36-43
16. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167-175.
17. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес-інформ. 2015, № 5. С.264-268.
18. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.

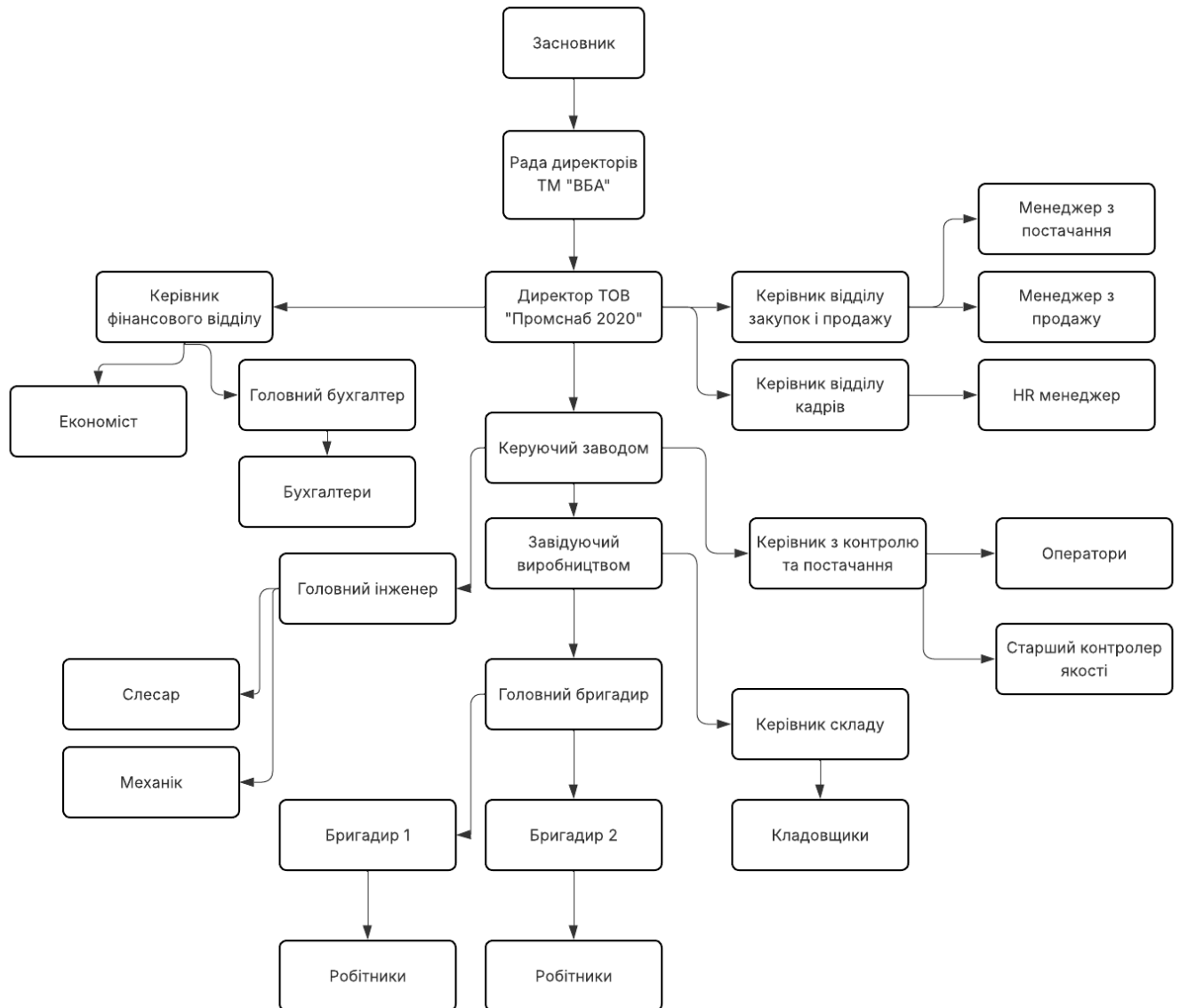
- 19.Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С.206-211.
- 20.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2005. 349 с.
- 21.Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf
- 22.Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.
- 23.Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
- 24.Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск № 35: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ „ХПІ”. 2009 р. . С. 12 - 21.
- 25.Тур О.В. Категорії криза і криза підприємств та фактори їх виникнення / О.В. Тур // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 51. – С. 206–214.
- 26.Тимошенко О.В., О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016 р.. Том 23. № 2. С. 187–192.
- 27.Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences” URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (дата звернення: 09.08.2023).

- 28.Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012 р. с. - 228.
- 29.Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020 р.. № 2 (78). С. 360–363.
- 30.Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003 р..
- 31.Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023 р.. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318>. 2023.1.11
- 32.Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та після воєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022 р.. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)
- 33.Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
- 34.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 08.04.2026).
- 35.Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. 3 липня 2023 р.. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>
36. Бугай К.Є. Особливості управління персоналом в організаціях соціального обслуговування в Україні в умовах воєнного стану. SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи, №14. 2024 р. С. 37–46. URL: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2024-14-04>

- 37.Григораш, Т. Ф., & Сагло, К. С. Вплив війни на сферу вантажних перевезень України. Ефективна економіка, 3, 89. 2024 р. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.89>
- 38.Гринькевич, О. С., & Малинич, Р. С.. Про особливості людських ресурсів ІТ-індустрії України та їхню конкурентоспроможність в умовах війни. Економічна теорія, 1(56), 2024 р. с. - 42–54
- 39.Ачкасова, О. В.. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. Український журнал прикладної економіки та техніки, (3), 2024 р.. с. - 41–46. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-7>
- 40.Черничко, Т., Стегней, М., & Проскура, В.. Блокчейн у HR: Нові горизонти безпеки та прозорості в цифровій економіці. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 326(1), 2024 р.. с. - 52–57. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-9>.
- 41.Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 17. С. 224-229.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

1.Баланс на 31 грудня 2025 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	608,6	889,8
Накопичена амортизація	1002	(608,6)	(889,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 727,5	3 306,9
первісна вартість	1011	1 882,8	3 973,0
знос	1012	(155,3)	(666,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	14,9	18,3
Усього за розділом I	1095	1 742,4	3 325,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	25 427,2	30 895,1
у тому числі готова продукція	1103	2 391,5	3 535,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 444,7	15 092,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	977,0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	2,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	40 848,9	45 989,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	42 591,3	49 314,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(206,9)	1 170,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(206,9)	1 170,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	434,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 303,8	16 785,5
розрахунками з бюджетом	1620	379,4	268,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	219,0	77,9
розрахунками зі страхування	1625	29,7	18,5
розрахунками з оплати праці	1630	60,0	64,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 025,3	30 572,0
Усього за розділом III	1695	42 798,2	48 144,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	42 591,3	49 314,9