ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: *«Антикризове управління персоналом підприємства в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ НВФ "АДВІСМАШ")»*

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Паламарчук А.І.

Керівник: доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
Федоришина Л.М.

Рецензент: начальник економічного
відділу ТОВ НВФ «Адвісмаш»
Олександренко Г.П.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Паламарчук А.І. Антикризове управління персоналом підприємства в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 63 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов’язаного з антикризовим управлінням персоналом.

У роботі розкрито сутність і значення антикризового управління персоналом на підприємстві, окреслено основні підходи та методи реалізації цього процесу. Проведено комплексний аналіз і надано оцінку сучасному стану системи антикризового управління персоналом у ТОВ НВФ «Адвісмаш», зокрема шляхом анкетування працівників. На основі виявлених проблем сформульовано та запропоновано напрями вдосконалення антикризового управління персоналом, серед яких: здійснення системного аналізу кадрової ситуації, впровадження гнучких форм управління персоналом, удосконалення внутрішніх комунікацій, оптимізація системи мотивації, організація професійного розвитку та навчання працівників, формування кадрового резерву, розроблення кризового плану дій, цифровізація HR-процесів. Обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів на підприємстві з метою підвищення ефективності кадрової політики в умовах кризових викликів.

Ключові слова: менеджмент, управління, персонал, антикризове управління, ефективність.

Annotation

Palamarchuk A.I. Crisis Personnel Management of the Enterprise in Modern Conditions (Based on the Materials of LLC Scientific and Production Firm «Advismash»). Qualification Research Paper as a Manuscript. Bachelor's Thesis for Obtaining the Bachelor's Degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 63 pages.

The bachelor's thesis is aimed at solving an important scientific and practical task related to crisis personnel management.

The paper reveals the essence and importance of crisis personnel management at an enterprise, outlines the main approaches and methods for implementing this process. A comprehensive analysis and assessment of the current state of the personnel crisis management system at LLC SPF «Advismash» was carried out, in particular through employee surveys. Based on the identified problems, directions for improving crisis personnel management were formulated and proposed, including: conducting a systematic analysis of the staffing situation, implementing flexible forms of personnel management, improving internal communications, optimizing the motivation system, organizing professional development and employee training, forming a personnel reserve, developing a crisis action plan, and digitalizing HR processes. The feasibility of implementing the proposed measures at the enterprise has been substantiated in order to enhance the effectiveness of HR policy in the face of crisis challenges.

Keywords: management, administration, personnel, crisis management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 8
1.1. Поняття й значення антикризового управління персоналом підприємства в сучасних умовах 8
1.2. Основні підходи та методи антикризового управління персоналом підприємства 14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» 19
2.1. Аналіз діючої системи управління персоналом в ТОВ НВФ «Адвісмаш» 19
2.2. Оцінювання ефективності антикризового управління персоналом підприємства 30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» 43
3.1. Шляхи удосконалення антикризового управління персоналом на підприємстві 43
3.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення антикризового управління персоналом 48
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми. Антикризове управління персоналом є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності. В сучасних умовах українські підприємства стикаються з численними викликами, зокрема наслідками пандемії COVID-19, економічною нестабільністю, військовими діями та загостренням конкурентної боротьби. Саме тому дослідження механізмів антикризового управління персоналом на ТОВ НВФ «Адвісмаш» є актуальним, оскільки дозволяє визначити дієві стратегії подолання кризових ситуацій, підвищити адаптивність персоналу та забезпечити стабільність роботи підприємства.

Питанням дослідження антикризового управління персоналом займались наступні вчені: Адонін С. [1], Ареф'єв С. [2], Атаманюк Д. [3], Батрак О. [4], Тарасенко І. [4], Бланк О. [5], Бондар Т. [6], Краснонос А. [6], Василенко В. [7], Гаврилко І. [8], Гевлич Л. [9], Гой В. [10], Васильєв О. [10], Демчук Н. [11], Діденко Є. [12], Фесюн А. [12] та ін.

Мета роботи – розкрити теоретичні основи антикризового управління персоналом підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу у ТОВ НВФ «Адвісмаш» в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

–розкрити сутність та значення антикризового управління персоналом у системі антикризового управління підприємством;

–охарактеризувати основні підходи та методи антикризового управління персоналом підприємства;

–проаналізувати діючу систему управління персоналом у ТОВ НВФ «Адвісмаш»;

–оцінити ефективність антикризового управління персоналом підприємства;

–запропонувати напрями удосконалення процесу антикризового управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» та обґрунтувати ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління персоналом підприємства. **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління персоналом, зокрема оцінювання ефективності застосованих заходів у сфері управління персоналом у ТОВ НВФ «Адвісмаш» у відповідь на кризові явища, що виникли за останні роки.

Для досягнення мети дослідження використовуються різні **методи дослідження**, такі як опитування, SWOT-аналіз для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також SNW-аналіз для вивчення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, з якими воно стикається. Аналіз динаміки економічних та фінансових показників допоможе оцінити ефективність роботи підприємства в умовах нестабільності, а дослідження структури персоналу та руху кадрів дозволить оцінити, як зміни в кадровій політиці впливають на ефективність діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової та бухгалтерської звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021–2023 роки, а також статистичні звіти щодо руху персоналу. Окрім цього, використані законодавчі та нормативні акти, що регулюють управління персоналом в умовах криз, а також літературні джерела, що стосуються антикризового управління та кадрової політики.

Практичне значення дослідження. Результати можуть бути використані для оптимізації кадрової політики, вдосконалення стратегій управління персоналом у кризових умовах та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Вони також допоможуть розробити рекомендації для мінімізації негативних наслідків криз.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отримані результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-

практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року) [38] та ІІІ Всеукраїнській науковій конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (м. Хмельницький, 15 травня 2025 року) [37].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань. Загальний обсяг роботи – 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття й значення антикризового управління персоналом підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності, непередбачуваністю зовнішнього середовища, військовими діями, економічною рецесією та демографічними викликами, підприємства стикаються з численними кризовими ситуаціями. Одним із найуразливіших елементів у цей період стає кадровий потенціал підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження ефективного антикризового управління персоналом, яке дозволяє зберегти працездатність організації, підтримати мотивацію працівників, мінімізувати соціальні ризики та забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Антикризове управління персоналом — це система заходів і управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх кризових факторів на трудовий колектив підприємства, збереження ключових кадрів, підтримку мотивації та продуктивності праці, а також адаптацію HR-політики до нових умов функціонування підприємства.

Це один із ключових напрямів загальної системи антикризового управління підприємством, що фокусується саме на людському капіталі — як одному з найважливіших ресурсів організації.

Існує безліч підходів до визначення сутності «антикризове управління», в табл. 1.1 представлені найпоширеніші з них.

Таблиця 1.1. Визначення сутності антикризового управління за поглядами різних авторів

Автори	Сутність поняття «антикризове управління»
Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С.	Антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на своєчасне розпізнання, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ і їх наслідків, а також на використання внутрішнього потенціалу для відновлення стійкого розвитку.
Василенко В.О.	Передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків і використання кризових чинників для розвитку.
Діденко Є.О.	Управління, що передбачає: прогнозування кризи, аналіз її симптомів, розробку заходів для зниження негативних наслідків і використання чинників кризи для подальшого стійкого розвитку організації.
Колот А.М.	Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на запобігання кризам, їх діагностику та подолання з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.
Лігоненко Л.О.	Постійно організоване управління, спрямоване на оперативне виявлення ознак кризи, створення умов для її подолання з метою відновлення життєздатності підприємства та уникнення банкрутства.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 12; 30; 32]

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити наступні підходи до його розуміння:

1. Прогностично-діагностичний підхід – акцент робиться на своєчасному виявленні ознак кризи, прогнозуванні її виникнення та аналізі симптомів (Василенко В.О., Діденко Є.О., Лігоненко Л.О.).

2. Системний підхід – антикризове управління розглядається як цілісна система управлінських дій, спрямованих на подолання кризових явищ, запобігання їх негативному впливу та забезпечення стабільного розвитку (Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С.; Колот А.М.).

3. Ресурсно-адаптаційний підхід – у визначеннях наголошується на використанні внутрішнього потенціалу підприємства та адаптації до нових умов задля подолання кризи та подальшого розвитку (Бланк О.І. та ін.; Діденко Є.О.).

Таким чином, антикризове управління охоплює як передкризові дії (передбачення, діагностика, профілактика), так і дії під час кризи (нейтралізація, мінімізація наслідків), а також післякризові заходи (відновлення та розвиток), що свідчить про комплексний та багатогранний характер цього управлінського процесу.

Також варто розглянуто сутність терміну саме «антикризове управління персоналом». Підходи до визначення сутності цього терміну вітчизняними авторами представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Визначення сутності антикризового управління персоналом різними авторами

Автори	Термін «Антикризове управління персоналом»
Коваленко О.В.	Спрямоване перш за все на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому конкурентному середовищі, що сприятиме сталому розвитку підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка б забезпечувала швидкий та якісний моніторинг кризових явищ та реалізацію антикризових заходів з метою відновлення його ефективного функціонування.
Мішин О.Ю., Мішина С.В.	Представляє собою сукупність цілеспрямованих, послідовних і взаємопов'язаних дій, що мають за мету оптимізацію чисельного складу та застосовуваних методів управління персоналом задля мінімізації витрат на персонал з одночасним збереженням нормального соціально-психологічного клімату в колективі.
Овчаренко В.В.	Антикризове управління персоналом – це процес цілеспрямованого впливу на формування, використання, розвиток та соціальний захист персоналу, спрямований на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ на підприємстві.
Садовська І.Б.	Антикризове управління персоналом – це сукупність управлінських рішень та дій, спрямованих на збереження трудового потенціалу, підвищення ефективності його використання та адаптацію до умов, що швидко змінюються, з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах кризи.
Смачило І.І.	Передбачає цілеспрямовані дії керівництва щодо створення відповідних умов для підвищення ефективності формування, використання, розвитку та соціального захисту персоналу підприємства в умовах кризи. Концепція антикризового управління персоналом підприємства включає розроблення: планів управління кризовими ситуаціями; принципів антикризового управління персоналом; антикризової кадрової політики.

Джерело: сформовано автором на основі [27; 34; 35; 41; 43]

Проаналізувавши різні підходи до трактування терміну «антикризове управління персоналом», можна виокремити кілька ключових аспектів, що характеризують його сутність:

1. Адаптаційно-стратегічний підхід – увага приділяється здатності системи управління персоналом адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення сталого розвитку підприємства (Коваленко О. В., Садовська І. Б.).

2. Оптимізаційно-ресурсний підхід – акцент робиться на оптимізації чисельного складу персоналу та витрат на нього, водночас зі збереженням ефективності управлінських процесів і позитивного мікроклімату в колективі (Мішин О. Ю., Мішина С. В.).

3. Комплексно-функціональний підхід – антикризове управління персоналом розглядається як цілеспрямований процес впливу на формування, використання, розвиток і соціальний захист персоналу з метою подолання негативних наслідків кризи (Овчаренко В. В., Смачило І. І.).

Таким чином, антикризове управління персоналом слід розглядати як комплекс дій, що забезпечує не лише подолання наслідків кризи, а й адаптацію кадрового потенціалу до нових умов функціонування, підтримання стабільності та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Одним із головних завдань антикризового управління є забезпечення виживання та стійкості бізнесу. У критичних ситуаціях, коли звичні бізнес-моделі порушуються, кадрові рішення мають прийматися з урахуванням гнучкості, ефективності й стресостійкості. Підприємство, яке вміє швидко адаптувати систему управління персоналом до нових умов — переглянути структуру зайнятості, переорієнтувати функціональні обов’язки, ввести нові режими роботи — має набагато більше шансів зберегти конкурентоспроможність. У таких ситуаціях особливо важливо не допустити кадрових помилок, які можуть призвести до втрати цінного людського капіталу або внутрішнього балансу організації.

Особливої уваги в антикризовому управлінні потребує збереження ключових працівників і талантів. У складні часи спеціалісти часто шукають стабільніші варіанти працевлаштування, що створює загрозу відтоку професіоналів, які є критично важливими для підтримки функціонування окремих підрозділів або реалізації стратегічних завдань. Завдяки виваженій системі мотивації, адаптаційних програм, прозорій комунікації та турботі про добробут працівників, антикризове управління здатне забезпечити необхідний рівень лояльності та залученості навіть у найтяжчі періоди.

Успішне антикризове управління також сприяє підвищенню адаптивності організації. Кризи зазвичай вимагають змін у бізнес-процесах, впровадження нових цифрових інструментів, переходу на дистанційний або змішаний формат роботи, розвитку нових компетенцій. Управління персоналом у таких умовах має бути не просто оперативним, а й проактивним — воно повинно створювати умови для швидкого навчання, перекваліфікації, розвитку внутрішнього потенціалу працівників. Це дозволяє компанії не лише пристосуватись до змін, а й використати їх як можливість для оновлення та зміцнення.

Разом з тим, криза часто потребує раціоналізації витрат, включаючи витрати на персонал. Проте скорочення не завжди є найкращим рішенням. Антикризове управління дозволяє знайти баланс між оптимізацією чисельності, переглядом оплати праці та збереженням ефективності. Перехід на часткову зайнятість, гнучкі графіки, тимчасові зміни в системі преміювання чи переведення на інші ділянки роботи можуть стати інструментами збереження робочих місць без втрати результативності.

Ще одним надзвичайно важливим аспектом є підтримка морального духу колективу. Під час кризи співробітники зазнають психологічного тиску, зростає рівень тривожності, виникає невизначеність щодо майбутнього. Антикризове управління передбачає не лише комунікацію з персоналом, а й активне управління емоційним станом працівників — проведення зустрічей, опитувань, надання психологічної підтримки, відкритість керівництва до діалогу. Саме довіра та згуртованість команди можуть стати потужним фактором стабільності в умовах нестабільності.

Більше того, поведінка компанії щодо персоналу в кризові періоди формує її репутацію як роботодавця. Ті підприємства, які демонструють відповідальність, людяність та послідовність у відносинах із працівниками, отримують довіру як з боку нинішніх співробітників, так і потенційних кандидатів. Це особливо важливо у посткризовий період, коли компанії намагаються наростити команду та залучити нові таланти.

Таким чином, антикризове управління персоналом у сучасних умовах — це не просто набір короткострокових заходів, а стратегічна функція, що визначає здатність підприємства витримувати удари зовнішнього середовища, швидко адаптуватися, зберігати цінні ресурси та формувати основу для подальшого зростання. Уміння ефективно управляти людьми в умовах кризи — це маркер зрілості менеджменту та ключова умова довготривалого успіху будь-якої організації.

Враховуючи існуючі підходи до трактування сутності поняття «антикризове управління», варто наголосити, що ця категорія поєднує у собі просторові та часові аспекти, що свідчить про її комплексний та системний характер. Такий підхід дає змогу своєчасно ідентифікувати ознаки кризи для її попередження, ефективно управляти ситуацією під час її розвитку, а також зменшувати втрати та відновлювати втрачені можливості у процесі виходу з кризової ситуації (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Періоди антикризового управління та їх характеристика

Джерело: створено автором на основі [2; 4]

Сутність антикризового управління полягає в усвідомленні того, що кризові явища не є повністю неконтрольованими: їх можна прогнозувати, очікувати або навіть спричинити штучно. У певних випадках розвиток кризи можливо прискорити, відтермінувати чи попередити. Підприємство має бути готовим до кризових ситуацій, оскільки завчасна підготовка дозволяє пом’якшити їхній вплив. Ефективне управління в умовах кризи вимагає застосування специфічних підходів, глибоких знань, практичного досвіду та стратегічного мислення. Кризи можуть частково піддаватися управлінню, а компетентне керування процесами виходу з них сприяє прискоренню стабілізації та зменшенню негативних наслідків.

1.2. Основні підходи та методи антикризового управління персоналом підприємства

У сучасному динамічному середовищі, що характеризується нестабільністю економіки, політичною напруженістю, глобальними викликами, такими як пандемії, військові конфлікти, енергетичні та екологічні кризи, підприємства все частіше стикаються з необхідністю оперативного та ефективного реагування на кризові ситуації. Однією з найбільш вразливих сфер у такі періоди є управління персоналом, адже саме працівники є рушійною силою будь-якого бізнесу.

У науковій літературі та практичній діяльності виділяють різні підходи до антикризового управління персоналом, кожен із яких має свої особливості, переваги та недоліки. Найбільш поширеними є реактивний, проактивний та адаптивний підходи. Їх вибір залежить від специфіки підприємства, фінансових ресурсів, глибини кризи, ступеня готовності керівництва до змін, рівня залученості персоналу, а також корпоративної культури.

Детальне вивчення цих підходів дозволяє не лише краще орієнтуватися в можливих стратегіях управління персоналом у кризовий період, а й формувати ефективну кадрову політику, здатну забезпечити довгострокову стійкість

організації та її конкурентоспроможність в умовах невизначеності. Основні підходи представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Основні підходи до антикризового управління персоналом підприємства

Підхід	Суть	Характерні риси	Приклади застосування
Реактивний	Реагування після настання кризи з метою мінімізації наслідків	- Швидкі рішення - Жорсткі заходи - Обмежена комунікація - Зниження морального клімату	Масові звільнення, заморожування найму, скорочення виплат, припинення соціальних програм
Проактивний	Попередження кризи через завчасне планування та моніторинг	- Постійний аналіз ризиків - Плани реагування - Підвищення гнучкості персоналу - Створення резерву кадрів	Планування сценаріїв, навчання працівників, створення фондів підтримки, резервування ключових співробітників
Адаптивний	Гнучке реагування та постійне пристосування до змін	- Оперативна діагностика - Комбінування інструментів - Залучення персоналу - Підтримка ключових кадрів	Дистанційна робота, гнучкий графік, перекваліфікація, добровільне звільнення, програми психологічної підтримки

Джерело: сформовано автором на основі [42; 46]

Антикризове управління персоналом виступає одним із ключових факторів збереження життєздатності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Успішна реалізація антикризових заходів у сфері кадрового менеджменту дозволяє не лише мінімізувати втрати, пов’язані з кризою, а й відкрити нові можливості для розвитку організації та підвищення її адаптивного потенціалу.

Аналіз основних підходів — реактивного, проактивного та адаптивного — свідчить про їхню різну ефективність залежно від обставин. Реактивний підхід забезпечує швидке вирішення кризових проблем, однак часто супроводжується скороченням персоналу, падінням мотивації та зниженням довіри працівників до керівництва. Натомість проактивний підхід передбачає стратегічне бачення, планування та запобігання ризикам, що сприяє формуванню стійкої системи

управління трудовими ресурсами. Адаптивний підхід поєднує в собі гнучкість, відкриту комунікацію та врахування специфіки ситуації, що дає змогу ефективно реагувати на зміни та підтримувати баланс між інтересами працівників і цілями підприємства.

В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває комплексне використання проактивного та адаптивного підходів. Вони не тільки дозволяють зберегти цінні кадри, а й сприяють зміцненню корпоративної культури, формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню рівня довіри серед працівників.

Таким чином, антикризове управління персоналом має розглядатися не як тимчасова реакція на загрозу, а як постійна управлінська функція, що базується на стратегічному мисленні, гнучкому підході та соціальній відповідальності. Ефективне управління людськими ресурсами під час кризи може стати каталізатором змін і основою для подальшого зростання підприємства.

Підприємства змушені оперативно адаптувати свої кадрові стратегії, впроваджуючи сучасні методи антикризового управління персоналом. Ці інструменти дозволяють не лише знизити витрати на управління людськими ресурсами, а й зберегти лояльність, мотивацію та ефективність персоналу в складних умовах. У табл. 1.4 представлено сучасні методи антикризового управління персоналом та їхню типову сферу застосування, яка відображає актуальні підходи до вирішення кадрових проблем у кризовий період.

Таблиця 1.4. Сучасні методи антикризового управління персоналом та сфери їх застосування

Метод	Суть підходу / механізм	Сфера застосування
1	2	3
Аутплейсмент	Підтримка вивільнених працівників через консультації, допомогу з працевлаштуванням, тренінги, щоб зберегти репутацію компанії та знизити соціальну напругу.	Масові скорочення, реструктуризація.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Аутсорсинг HR-функцій	Передача окремих функцій з управління персоналом сторонній спеціалізованій компанії з метою зменшення постійних витрат та фокусування на ключовій діяльності.	За умов скорочення штату, оптимізації бюджету, невеликі компанії.
Аутстафінг	Виведення окремих співробітників за штат з їх подальшим працевлаштуванням у компанії-посереднику. Дає змогу зменшити витрати на соціальні гарантії та управління персоналом.	При проєктній роботі, сезонних змінах навантаження.
Внутрішній кадровий резерв	Визначення перспективних працівників для розвитку та просування всередині організації навіть без поточних відкритих посад.	Для збереження цінних кадрів у період кризи та формування довгострокової кадрової стратегії.
Гейміфікація робочих процесів	Використання ігрових механік (рейтинги, бали, нагороди) для залучення працівників до виконання рутинних завдань без додаткових витрат.	При зниженій мотивації персоналу, необхідності підвищити ефективність.
Корпоративні онлайн-платформи розвитку	Внутрішні або відкриті цифрові системи навчання та підвищення кваліфікації з мінімальними затратами.	В умовах обмеженого бюджету на навчання, віддалений формат роботи.
Крос-функціональні команди	Формування універсальних команд із працівників різних відділів для виконання важливих задач у стислі строки.	В умовах скорочення персоналу та необхідності підвищення гнучкості.
Менторинг	Супровід нових працівників досвідченими колегами для прискорення адаптації без формалізованого наставництва.	У період кризи — економія на навчанні та швидке введення в роботу.
Нематеріальна мотивація	Визнання, подяки, гнучкий графік, автономність у виконанні завдань, можливість участі в проектах — усе без додаткового фінансового навантаження.	За умов фінансових обмежень, для підтримки залученості.
Ротація персоналу	Тимчасове переведення працівників на інші посади або функції з метою збереження зайнятості та оптимізації роботи.	Коли певні відділи мають менше навантаження, а інші — критично перевантажені.
Соціально-психологічні інструменти підтримки	Позитивна внутрішня комунікація, регулярний зворотний зв’язок, залучення працівників до прийняття рішень.	Під час стресових ситуацій, змін, коли важливо зберегти командний дух.
Флексибілізація зайнятості	Перехід на часткову зайнятість, гнучкий графік, віддалену роботу як тимчасові антикризові заходи.	При необхідності зменшення витрат на зарплату без звільнень.
Цифровий рекрутинг та автоматизація добору	Застосування онлайн-інтерв’ю, чат-ботів, автоматизованих систем відбору для зниження витрат на HR-процеси.	У період економії ресурсів, дистанційна форма роботи.

Джерело: доповнено автором на основі [34]

Отже, в умовах зростаючої невизначеності та постійних змін підприємства змушені оперативно переглядати та адаптувати свої кадрові стратегії, орієнтуючись на інноваційні, малозатратні та ефективні підходи до управління персоналом. Як показано в табл. 1.3, сучасні методи антикризового управління дозволяють не лише мінімізувати витрати на утримання й розвиток персоналу, але й забезпечити збереження лояльності, залученості та мотивації працівників.

Інструменти на кшталт аутсорсингу, аутстафінгу та аутплейсменту спрямовані на структурну оптимізацію персоналу, тоді як нематеріальні, психологічні й адаптаційні методи — на збереження командної єдності та формування позитивного клімату в колективі. Застосування дистанційного навчання, сторітеллінгу, гейміфікації та buddy-системи дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики, пов’язані з обмеженістю ресурсів, забезпечуючи водночас розвиток персоналу.

Таким чином, комплексне впровадження сучасних антикризових методів управління персоналом створює підґрунтя для стабільного функціонування підприємства навіть у найскладніші періоди та сприяє підвищенню його організаційної гнучкості й конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Аналіз діючої системи управління персоналом у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованих пристроїв, запасних частин та іншої промислової продукції. Засноване у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС», підприємство успадкувало наявні виробничі потужності, технологічне оснащення та багаторічний досвід галузевих фахівців [44].

У жовтні 2007 року підприємство розширило свої можливості завдяки приєднанню ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод». Це дозволило освоїти виробництво нестандартного обладнання та виготовлення заготовок із чавуну й сталі.

Завдяки сучасній матеріально-технічній базі «Адвісмаш» здійснює широкий спектр металообробних процесів, зокрема шліфування та термічну обробку деталей з високою точністю. В умовах нестабільного ринку ефективне управління підприємством ґрунтується на комплексному аналізі діяльності, який включає оцінювання сильних і слабких сторін, виявлення прихованих резервів і прогнозування подальших перспектив розвитку.

Основна інформація про ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Інформація про підприємство

Характеристики	Дані
1	2
ЄДРПОУ:	33087990
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "АДВІСМАШ" (ТОВ НВФ "АДВІСМАШ")

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	29010, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця ЧОРНОВОЛА, будинок 88
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	18.08.2004 (19 років 6 місяців) Номер запису: 16731020000000114
Уповноважені особи:	Кучава Емзар Власович – підписант
Статутний капітал:	20 500.00 грн
Засновники:	Кучава Емзар Власович 29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. м. Рибалко, буд. 24, кв. 34. Внесок: 20 500.00 грн, 100%
Види діяльності:	Основний - 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування Інші: – 28.15 Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів – 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням – 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля – 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш» [44]

Отже, ТОВ НВФ «Адвісмаш» є зареєстрованим та стабільно функціонуючим підприємством, що має понад 19 років досвіду в машинобудівній галузі. Його організаційна форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість адаптації до ринкових змін.

Метою ТОВ НВФ «Адвісмаш» є забезпечення високоякісного виробництва технологічного обладнання, механізованих пристроїв, запасних частин та промислових виробів, використовуючи сучасні технології та інноваційні рішення. Підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку машинобудування, підвищити конкурентоспроможність продукції та розвивати довгострокові партнерські відносини.

Основними завданнями підприємства є вдосконалення виробничих процесів, контроль якості продукції та розширення її асортименту відповідно до потреб ринку. Оптимізація ресурсів, розвиток кадрового потенціалу та

впровадження мотиваційних програм сприяють підвищенню ефективності роботи. Важливим напрямом діяльності є розширення ринків збуту, вихід на міжнародний рівень та укладання нових контрактів.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» також приділяє увагу інноваціям, екологічній безпеці та фінансовій стабільності. Використання сучасних матеріалів і технологій дозволяє підвищити продуктивність, а дотримання екологічних стандартів мінімізує вплив виробництва на довкілля. Завдяки ефективному управлінню фінансами та залученню інвестицій підприємство забезпечує свою конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток [15].

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити вплив різних факторів на його діяльність. До зовнішнього середовища належать фактори непрямого та прямого впливу. Фактори непрямого впливу включають економічні, політичні, технологічні, соціальні та екологічні умови, які створюють можливості або загрози для підприємства. Аналіз цих аспектів за допомогою SNW-методу допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також нейтральні фактори, що можуть впливати на його розвиток. SNW-аналіз представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. SNW-аналіз діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Фактори	Сильні сторони (S)	Нейтральні (N)	Слабкі сторони (W)
Економічні	- доступ до інвестицій; - відносна стабільність у галузі;	- зміна рівня попиту на продукцію;	- економічний спад; - зростання собівартості виробництва через дорожчання ресурсів;
Політичні	- відносна стабільність регуляторного середовища; - державні програми підтримки виробництва;	- вплив міжнародних санкцій;	- регуляторні бар’єри та бюрократія;
Технологічні	- високий рівень автоматизації виробництва; - використання сучасного обладнання;	- потреба в модернізації частини виробничих ліній;	- висока вартість впровадження нових технологій;
Соціальні	- кваліфіковані кадри; - попит на продукцію;	- конкуренція за робочу силу;	- дефіцит спеціалістів у деяких сферах;
Екологічні	- дотримання екологічних норм.	- вплив змін у законодавстві.	- зростання витрат на екологічні заходи.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Зовнішнє середовище підприємства має як позитивні, так і негативні аспекти. Сильні сторони, такі як стабільність економічної ситуації, кваліфіковані кадри, високий рівень автоматизації виробництва та дотримання екологічних норм, надають підприємству конкурентні переваги та можливості для розвитку. Вони сприяють ефективності та зниженню витрат, а також підвищують імідж підприємства, що важливо для залучення інвестицій та створення стабільного попиту на продукцію. Однак є й слабкі сторони, зокрема економічний спад, що може призвести до зростання собівартості виробництва. Крім того, зростання вартості впровадження нових технологій може обмежити можливості для модернізації виробничих ліній. Усе це вимагає від підприємства постійного вдосконалення і адаптації до змін, що відбуваються в ринковому середовищі, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дає змогу оцінити як фактори, які діють всередині підприємства, так і умови, що складаються на ринку та в макроекономічному середовищі. Для ТОВ НВФ «Адвісмаш», який працює у сфері машинобудування, такий аналіз дозволяє визначити ключові чинники, що можуть впливати на стабільність і розвиток підприємства. Підприємство стикається з рядом можливостей для зростання, зокрема завдяки впровадженню новітніх технологій та автоматизації виробництва, а також з певними загрозами, такими як економічні санкції, здороження ресурсів та конкуренція на ринку. Аналіз цих факторів, а також визначення сильних і слабких сторін дозволяє сформулювати стратегії для досягнення конкурентних переваг і зниження ризиків. У цьому контексті представлена матриця SWOT-аналізу (табл. 2.3) підприємства, яка допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність і подальший розвиток.

Разом з тим, на підприємстві наявні слабкі сторони, серед яких – нестача персоналу, зношеність основних засобів та високий рівень податкового навантаження. Ці фактори можуть стримувати потенціал підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1) високий темп розвитку технологій та їх впровадження;	1) серйозний економічний спад і нова хвиля кризи в найближчі 3–5 роки;
	2) вдосконалення системи автоматизації, проєктування та виробництва;	2) санкції, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на процес глобалізації;
	3) стабільна політична й соціальна обстановка в державі.	3) здороження ресурсів.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1) достатнє матеріально-технічне оснащення; 2) великий бюджет, який може бути збільшений або зменшений залежно від потреб підприємства; 3) висока кваліфікація співробітників; 4) багаторічний досвід роботи на ринку.	1. Високий рівень матеріально-технічного оснащення сприяє ефективному впровадженню новітніх технологій. 2. Гнучкий бюджет дозволяє швидко адаптуватися до впровадження систем автоматизації. 3. Висока кваліфікація персоналу сприяє використанню інноваційних підходів у проєктуванні та виробництві. 4. Багаторічний досвід на ринку дозволяє ефективно використовувати стабільну соціально-політичну ситуацію для розвитку.	1. Матеріально-технічна база частково нейтралізує вплив здороження ресурсів. 2. Гнучкий бюджет та досвід дають змогу адаптуватися до економічної кризи та санкцій. 3. Кваліфікований персонал забезпечує стабільну якість продукції навіть в умовах обмеження доступу до ресурсів.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
1) нестача кадрів; 2) високий рівень податків; 3) високий рівень зношеності основних засобів.	1. Вдосконалення систем автоматизації може частково компенсувати нестачу кадрів. 2. Розвиток технологій дозволяє модернізувати зношене обладнання. 3. Високі податки можуть бути частково компенсовані завдяки можливості оптимізації виробничих процесів через новітні технології.	1. Нестача персоналу посилює вразливість підприємства в умовах економічної кризи. 2. Зношеність основних засобів у поєднанні з подорожчанням ресурсів може критично вплинути на ефективність виробництва. 3. Високий рівень податків та санкційне середовище знижують інвестиційну привабливість підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш» та власних спостережень

Проведений SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити стратегічне становище ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Серед ключових сильних сторін підприємства варто виокремити потужну матеріально-технічну базу, гнучкий

бюджет, високий рівень кваліфікації персоналу та багаторічний досвід на ринку. Ці чинники створюють основу для успішного впровадження інноваційних рішень, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та подальшого розвитку.

До основних зовнішніх можливостей належать динамічний розвиток технологій, вдосконалення систем автоматизації та відносна політична стабільність. Проте підприємство повинно враховувати і загрози, зокрема можливу економічну кризу, дію санкцій та зростання вартості ресурсів.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку ТОВ НВФ «Адвісмаш» доцільно зосередитися на усуненні слабких сторін, активному використанні можливостей, мінімізації впливу загроз та подальшому підсиленні внутрішнього потенціалу. Особливу увагу варто приділити модернізації виробництва, залученню персоналу та оптимізації витрат.

Аналіз техніко-економічних показників дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства, ефективність його діяльності упродовж 2021–2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				22/21	23/22
1	2	3	4	5	6
Обсяг товарної продукції, тис. грн	23097,2	22623,2	77627,4	97,95	343,13
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	25597,50	26096,30	85939,90	101,95	329,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21169,10	22182,2	51918,50	104,79	234,05
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	5967,55	5765,95	11586,5	96,62	200,95
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	52	53	81,25	101,92
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	49	47	44	95,92	93,62
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн	7728,20	6282,2	8583,2	81,29	136,63
Фонд оплати праці робітників, тис. грн	5823,80	5532,40	7028,60	95,00	127,04
Матеріальні затрати, тис. грн	17403,10	17066,00	44896,10	98,06	263,07
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10062,76	10067,63	13495,60	100,05	134,05

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн	9904,42	9809,22	13311,74	99,04	135,71
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	399,96	501,85	1621,51	125,48	323,10
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/особу	522,40	555,24	1953,18	106,29	351,77
Матеріаловіддача, грн	1,33	1,33	1,73	99,88	130,43
Матеріаломісткість, грн	0,75	0,75	0,58	100,12	76,67
Фондовіддача, грн	3,87	3,92	6,70	101,37	170,76
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,83	0,85	0,6	102,78	71,07
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	4428,40	3914,10	34021,40	88,39	869,20
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	924,1	1101,80	21919,50	119,23	1989,43
Рентабельність продажу, %	17,30	15,00	39,59	86,70	263,94
Рентабельність продукції, %	20,92	17,65	65,53	84,35	371,37
Чиста рентабельність підприємства, %	3,50	4,36	55,74	124,30	1279,67

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»[18–23]

Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021–2023 роки демонструє значне покращення фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства у 2023 році.

Загальний обсяг товарної продукції зріс у 3,4 рази у 2023 році порівняно з 2022 роком (темп зростання 343,13%). Аналогічно обсяг реалізованої продукції збільшився у 3,3 рази (329,32%), що свідчить про розширення виробничих можливостей та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також значно зросла (+234,05%), що частково пояснюється зростанням витрат на матеріали (+263,07%). Проте підприємство змогло підвищити матеріаловіддачу на 30,43%, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів.

Чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, проте продуктивність праці зросла більш ніж у 3 рази (323,10% на одного працівника), що свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Фінансові показники також демонструють значне покращення:

- валовий прибуток зріс у 8,7 рази, а чистий прибуток – у 19,9 рази;

– рентабельність продажу зросла з 15% у 2022 році до 39,59% у 2023 році, а чиста рентабельність підприємства – з 4,36% до 55,74%;

– рентабельність продукції також суттєво зросла – з 0,18% до 0,66%.

Таким чином, у 2023 році ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» досягло значного фінансового покращення завдяки зростанню обсягів виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню витрат на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства до ринкових умов і ефективне управління виробничими процесами.

Аналіз складу та структури персоналу підприємства дозволяє оцінити зміни в чисельності співробітників, а також їх поділ за категоріями та ролями в організації. У табл. 2.5 наведено кількість працівників за різними категоріями у ТОВ НВФ «Адвісмаш» протягом 2021–2023 років.

Таблиця 2.5. Склад та структура персоналу

Категорії персоналу	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, –), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб з них:	64	52	53	-11
керівники	5	3	5	0
спеціалісти	3	1	2	-1
службовці	7	1	2	-5
виробничий персонал, усього	49	47	44	-5
з них:				
основні робітники	35	29	34	-1
допоміжні робітники	14	18	10	-4

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш» [18–20]

Аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2021–2023 роках свідчить про загальне скорочення кадрового складу підприємства. Загальна чисельність персоналу у 2023 році зменшилась на 11 осіб порівняно з 2021 роком, тобто з 64 до 53 осіб, що може бути наслідком оптимізації трудових ресурсів або адаптації до зміни обсягів виробництва.

Найбільше скорочення спостерігалося серед службовців – на 5 осіб, що може свідчити про зміну адміністративного навантаження або автоматизацію

частини функцій. Також зменшилась чисельність спеціалістів на 1 особу, що вимагає перегляду кадрової політики щодо забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями.

У складі виробничого персоналу чисельність зменшилася на 5 осіб: зокрема, кількість допоміжних робітників знизилась на 4 особи, тоді як чисельність основних робітників майже збереглась (зменшення лише на 1 особу). Це може свідчити про зосередження підприємства на основних виробничих процесах та часткове скорочення непрямих трудових ресурсів.

Загалом, зміни у структурі персоналу відображають тенденцію до оптимізації трудових ресурсів, при збереженні ключових виробничих позицій, що може бути позитивним чинником для підвищення ефективності діяльності підприємства. Водночас, скорочення спеціалістів і службовців потребує уваги з боку керівництва, оскільки воно може впливати на якість управлінських та адміністративних процесів.

Аналізуючи динаміку прийому та вибуття працівників підприємства за період з 2021 по 2023 рік, можна оцінити ефективність кадрової політики, а також виявити основні тенденції у кадровому складі. В табл. 2.6 наведено показники, що відображають зміни в чисельності персоналу підприємства, зокрема обсяг прийнятих та вибулих працівників, а також коефіцієнти обороту по прийому та вивільненню кадрів.

Таблиця 2.6. Показники руху персоналу підприємства

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+/-)
1	2	3	4	5
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	64	52	53	-11
Прийнято працівників, осіб	11	4	13	2
Вибуло працівників, всього, осіб	19	14	6	-13
з них:				
- кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
- кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни)	19	14	6	-13
Коефіцієнт обороту по прийому	0,17	0,08	0,25	0,08
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,3	0,27	0,11	-0,19
Коефіцієнт плинності кадрів	0,3	0,27	0,11	-0,19

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш» [18–20]

Аналіз руху персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш» показує зниження середньоспискової чисельності на 11 осіб з 2021 по 2023 рік, що свідчить про оптимізацію штату. У 2023 році було прийнято 13 працівників, що на 2 більше, ніж у 2021 році, та вибуло лише 6 осіб, що на 13 менше, ніж у 2021 році. Коефіцієнт плинності кадрів та оборот по вивільненню знизились, що вказує на стабілізацію кадрової ситуації та зменшення звільнень. Загалом, підприємство досягло стабільності в кадрових питаннях, зменшивши плинність кадрів. Варто зазначити, що у 2022 році плинність персоналу була високою, адже коефіцієнт плинності складав 0,27.

Далі проаналізуємо динаміку фонду оплати праці за 2021–2023 роки на ТОВ НВФ «Адвісмаш» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Склад і структура фонду оплати праці на ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2021–2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				в абсолют. вираж.	у %
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, всього, тис.грн	7728,2	6282,2	8583,2	855	11,06
Фонд основної заробітної праці, тис.грн	4895	3536,4	5242,8	347,8	7,11
у % до фонду оплати праці	63,34	56,29	61,08	-2,26	-3,57
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн	2827,6	2743,3	3338,4	510,8	18,06
у тому числі:					
–надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	380,5	257,2	235,6	-144,9	-38,08
–премії та винагороди, що носять систематичний характер	1483,1	1312,7	2571,6	1088,5	73,39

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
–виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	59,6	114,8	0	-59,6	-100,00
–компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	55,3	60	4,1	-51,2	-92,59
у % до фонду оплати праці	36,59	43,67	38,89	2,3	6,29
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн	5,6	2,5	2	-3,6	-64,29
у тому числі:					
–матеріальна допомога	5,6	2,5	2	-3,6	-64,29
–соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-	-
у % до фонду оплати праці	0,07	0,04	0,02	-0,05	-71,43
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн	691,2	912,5	505,3	-185,9	-26,9
у % до фонду оплати праці	8,94	14,53	5,89	-3,05	-34,12
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн	1700,2	1382,08	1888,3	188,1	11,06

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш» [18–20]

Аналіз динаміки фонду оплати праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» показує, що загальний фонд оплати праці зріс на 855 тис. грн (на 11,06%) з 2021 по 2023 рік, що вказує на збільшення витрат на оплату праці. Фонд основної заробітної плати також зріс на 347,8 тис. грн (на 7,11%), хоча його частка в загальному фонді зменшилась на 2,26%, що свідчить про збільшення витрат на додаткову оплату праці. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 510,8 тис. грн (на 18,06%), зокрема завдяки зростанню премій та винагород (на 1088,5 тис. грн або 73,39%). Водночас, надбавки та доплати зменшились на 144,9 тис. грн (на 38,08%), що може вказувати на зміну політики підприємства щодо стимулювання працівників. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, в 2023 році відсутні. Виплати за невідпрацьований час зменшились на 185,9 тис. грн (на 26,90%), що свідчить про покращення ефективності використання робочого часу. Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) зросли на 188,1 тис. грн (на 11,06%), що відповідає загальному зростанню витрат на заробітну плату. Таким чином, зростання фонду оплати праці в 2023 році є результатом збільшення витрат на премії та винагороди, а також загального підвищення рівня заробітної плати.

Аналіз динаміки складу та структури персоналу, а також фонду оплати

праці на ТОВ НВФ «Адвісмаш» за період 2021–2023 років дозволяє зробити висновок, що підприємство вжило заходів для оптимізації трудових ресурсів та підвищення ефективності управління у кризових умовах. Зниження чисельності персоналу на 11 осіб, зокрема серед службовців і спеціалістів, свідчить про ефективну адаптацію до змін в організації та виробничих процесах, що є важливим для збереження конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності. Підвищення премій та винагород, а також зменшення витрат на додаткові виплати та індексацію заробітної плати, свідчить про зміну політики підприємства з акцентом на мотивування працівників через систематичні премії. Загалом, зростання фонду оплати праці, зокрема через підвищення премій та винагород, а також стабілізація в кадрових питаннях, відображає ефективне антикризове управління персоналом, спрямоване на підтримку працездатності персоналу, зниження плинності кадрів і оптимізацію витрат. Однак скорочення чисельності спеціалістів і службовців потребує уваги щодо забезпечення якісного управління та підтримки необхідного рівня кваліфікації на підприємстві. В цілому, ці зміни є частиною антикризової стратегії, яка дозволяє зберегти основні виробничі позиції та підвищити ефективність роботи підприємства в умовах економічних викликів.

2.2. Оцінювання ефективності антикризового управління персоналом підприємства

Протягом останніх трьох років ТОВ НВФ «Адвісмаш» зазнало кількох серйозних криз, що значно вплинули на сферу управління персоналом, і дві з них стали основними – це глобальна пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну. Кожна з цих криз стала важким випробуванням для підприємства, зокрема через непередбачувані зміни в економічному середовищі, на ринку праці та у виробничих процесах.

Початок пандемії у 2020 році спричинив глобальні економічні труднощі, що, в свою чергу, позначилось на стабільності бізнесу. ТОВ НВФ «Адвісмаш»,

як і багато інших підприємств, змушене було тимчасово скоротити обсяги виробництва. Це призвело до необхідності коригування чисельності персоналу, зокрема в зв’язку зі скороченням виробничих потужностей та зниженням попиту на деякі види продукції. Протягом пандемії підприємству довелося оперативно адаптувати кадрову політику, скорочуючи штат, що сприяло зростанню коефіцієнта плинності кадрів. Також підприємство стикнулося з труднощами у взаємодії з працівниками через карантинні обмеження, що створило додаткові складнощі в управлінні персоналом, таких як тимчасове скорочення робочих годин та адаптація до нових умов.

Однак справжнє випробування для підприємства прийшло з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну в 2022 році. Війна призвела до ще більш значущих викликів, адже підприємство опинилося в умовах військового конфлікту, що безпосередньо вплинуло на виробничі процеси, організаційну структуру та кадрову ситуацію. Підприємству довелося пережити тимчасове зменшення рівня використання виробничих потужностей через ускладнення ланцюгів постачання та фінансові труднощі. Зросла кількість вибулого персоналу через мобілізацію, участь у волонтерській діяльності або зміну місця проживання. Це додатково посилило проблему плинності кадрів. Багато співробітників не змогли продовжити роботу через обстріли чи просто потребу в емоційному відновленні після пережитого. Відтік кадрів через мобілізацію, неможливість виконувати свої функції через ситуацію в країні або просто через зміну життєвих пріоритетів суттєво позначився на стабільності кадрового складу.

Ці обставини призвели до серйозних змін у політиці управління персоналом. У зв’язку з війною підприємство зіштовхнулося з необхідністю оперативно реагувати на зміни в складі співробітників, проводити переведення працівників, організовувати нові кадрові заходи, щоб підтримати виробничі процеси. Підвищення плинності кадрів через бойові дії стало фактором, який значно ускладнив пошук нових працівників, а також утримання тих, хто залишався.

Для аналізу заходів, які використовувало підприємство, було проведено опитування серед працівників щодо антикризового управління персоналом. Опитування складалось з 13 питань, 12 з яких – питання з варіантами відповідей. Дане опитування пройшло 50 респондентів з усіх ланок виробництва. Типові питання та результатів опитування представлено на рис. 2.1-2.12.

Усі 50 респондентів у відповідь на питання №1 (рис. 2.1) одноголосно відзначили, що основним напрямом антикризового управління персоналом стало забезпечення запасу матеріалів та обладнання, що, ймовірно, дозволило знизити навантаження на працівників у разі перебоїв у постачанні та сприяло стабільності виробничих процесів. Це може свідчити про недостатню увагу до фінансового та організаційного забезпечення гнучкості трудових ресурсів у кризовий період та акцент підприємства переважно на матеріально-технічну стабільність.

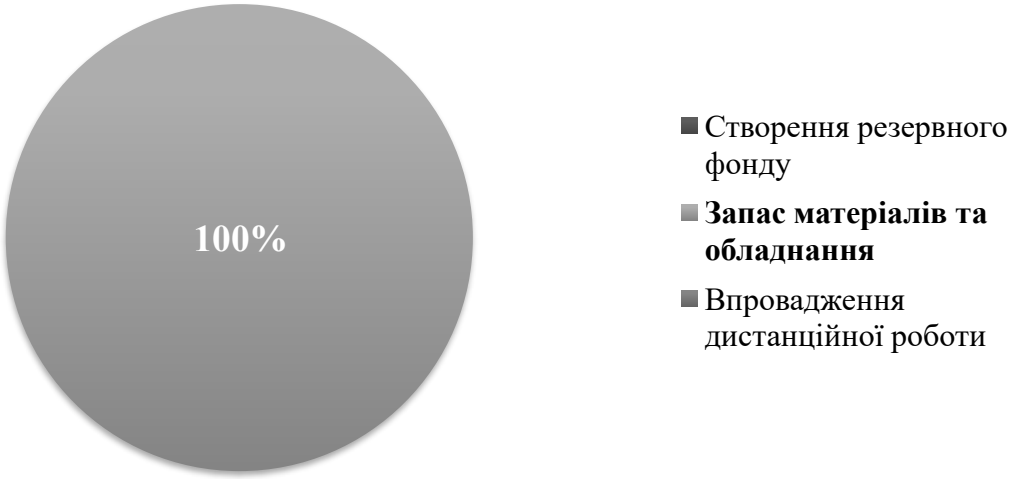

Рисунок 2.1 – Відповіді на питання «Які заходи були впроваджені для підготовки підприємства до можливих криз?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

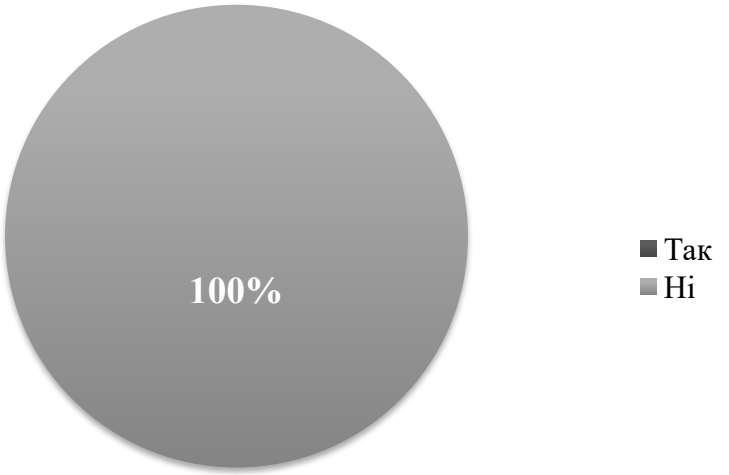

Рисунок 2.2 – Відповіді на питання «Чи були у вас тренінги або інструктажі щодо дій під час кризи? (Зустрічі з психологом, тренінги з домедичної допомоги тощо)»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Усі 50 респондентів зазначили, що підприємство не забезпечило для працівників проведення зустрічей, тренінгів та інструктажів (рис. 2.2). Це може свідчити те, що керівний склад підприємства не зацікавлений психологічним станом кадрів та розвитком моральної мотивації.

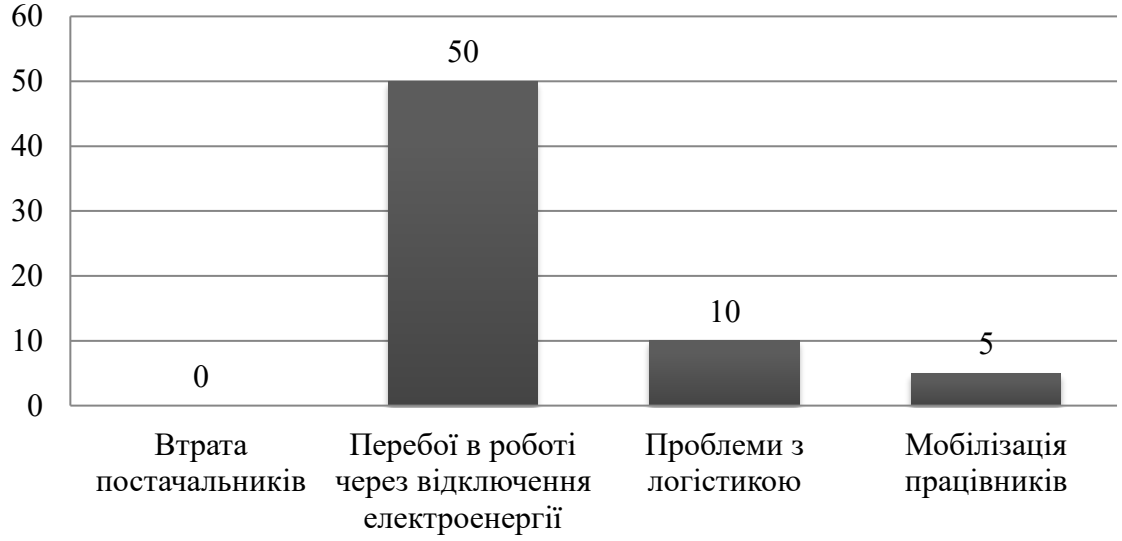

Рисунок 2.3 – Відповіді на питання «Які основні труднощі виникли через війну? (можна обрати кілька варіантів)»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Більшість респондентів обрали варіант «перебої в роботі через відключення електроенергії», як відповідь на питання № 3 (рис. 2.3). Це, звісно, найбільш вагомий фактор серед труднощів, які виникли під час воєнного стану. Менша кількість респондентів відповіли, що також виникали труднощі з логістикою та мобілізацією працівників. Загалом, з власних спостережень, можна визначити, що підприємство відмінно впоралось з цими труднощами та тепер готові до подібних ситуацій.

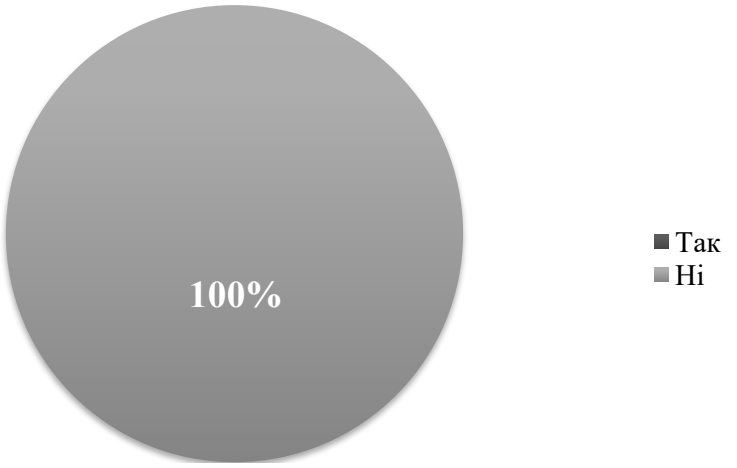

Рисунок 2.4 – Відповіді на питання «Чи впроваджувало підприємство заходи для підтримки працівників у період війни?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Усі працівники зазначили, що підприємство не впроваджувало заходи для підтримки персоналу (рис. 2.4). Це, знову таки, свідчить про незацікавленість керівників в психологічній підтримці персоналу. Також респондентам було запропоновано питання № 5 «Якщо ці заходи проваджувались, то які?», це було необов’язкове питання, оскільки відповідь на це питання вимагала відповідь «Так» на питання № 4.

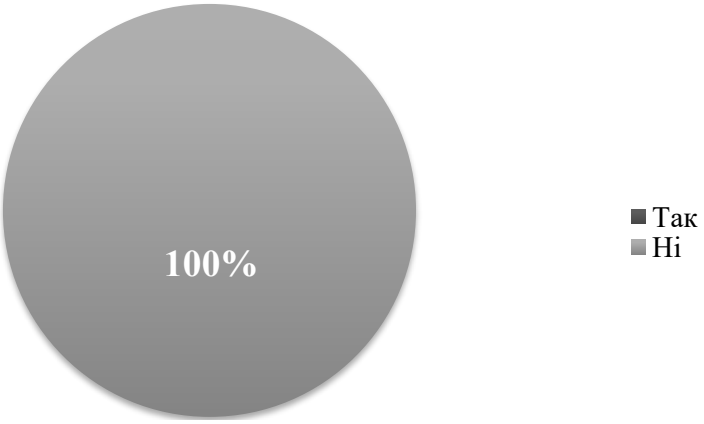

Рисунок 2.5 – Відповідь на питання «Чи пропонувало підприємство альтернативні форми роботи (віддалена робота, скорочений тиждень тощо)?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Видно, що працівники одноголосно визначили, що підприємство не пропонувало альтернативні форми роботи (рис. 2.5). Можливо, це було невигідно зі сторони процесу виробництва, оскільки призупинити виготовлення було проблемою.

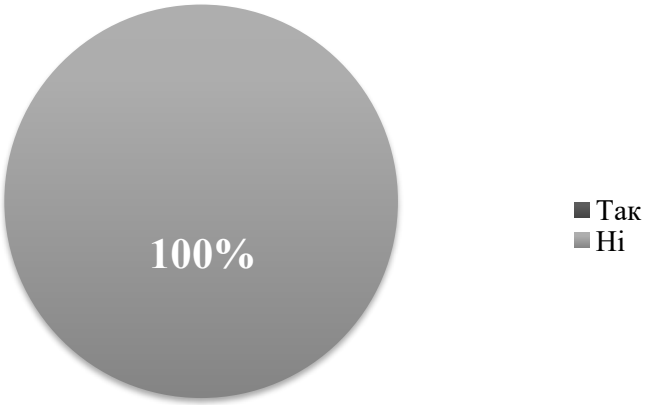

Рисунок 2.6 – Відповіді на питання «Чи вплинула пандемія COVID-19 на вашу зайнятість?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Хоч пандемія мала свої наслідки для економічної діяльності у багатьох країнах, керівництво ТОВ НВФ «Адвісмаш» намагалось вжити відповідних заходів (рис. 2.6).

Рисунок 2.7 – Відповіді на питання «Які заходи підприємство впроваджувало для захисту персоналу від COVID-19? (можна обрати кілька варіантів)»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Усі респонденти відповіли, що серед заходів, які підприємство запровадило під час пандемії – це «надання засобів захисту» (рис. 2.7). Оскільки це мало законодавче підґрунтя, підприємство мало забезпечити персонал засобами захисту та мали виконуватись умови «соціальної дистанції». Також певна кількість респондентів дали відповідь «запровадження температурного скринінгу». Це гарний захід для запобігання зростанню рівня захворюваності серед працівників.

За результатами опитування (рис. 2.9), підприємство не зазнало втрати персоналу через пандемію, що свідчить про підвищену увагу керівництва до показників плинності кадрів. І саме через це питання, можна сказати, що підприємство приділяє увагу антикризовому управлінню персоналу на момент пандемії.

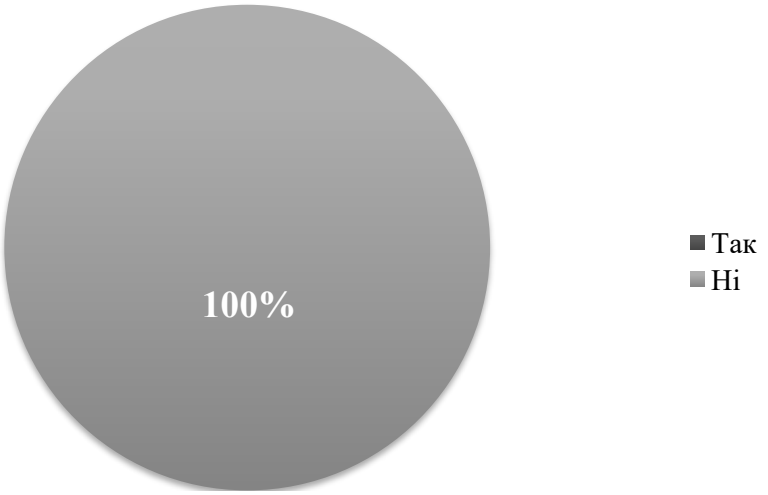

Рисунок 2.8 – Відповіді на питання «Чи відбувалися скорочення персоналу через пандемію?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

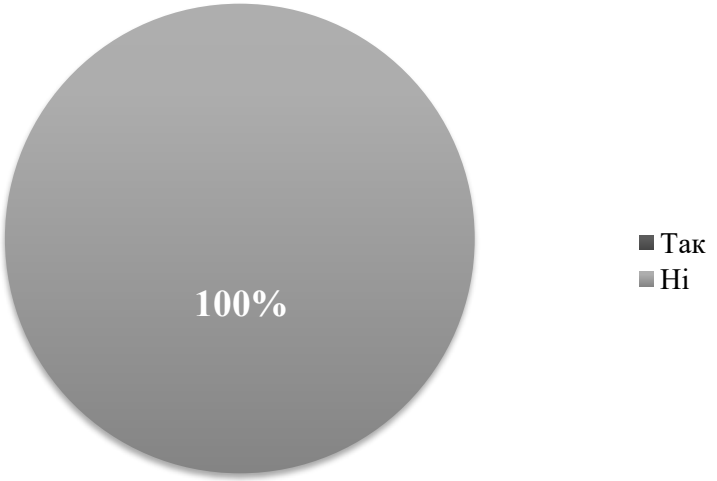

Рисунок 2.9 – Відповіді на питання «Чи була змога отримати фінансову або соціальну підтримку від підприємства під час пандемії?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Результати опитування (рис. 2.9) також свідчать про відсутність фінансової та соціальної підтримки з боку підприємства у кризовий період, що підкреслює необхідність посилення соціального захисту персоналу як складової ефективного антикризового управління.

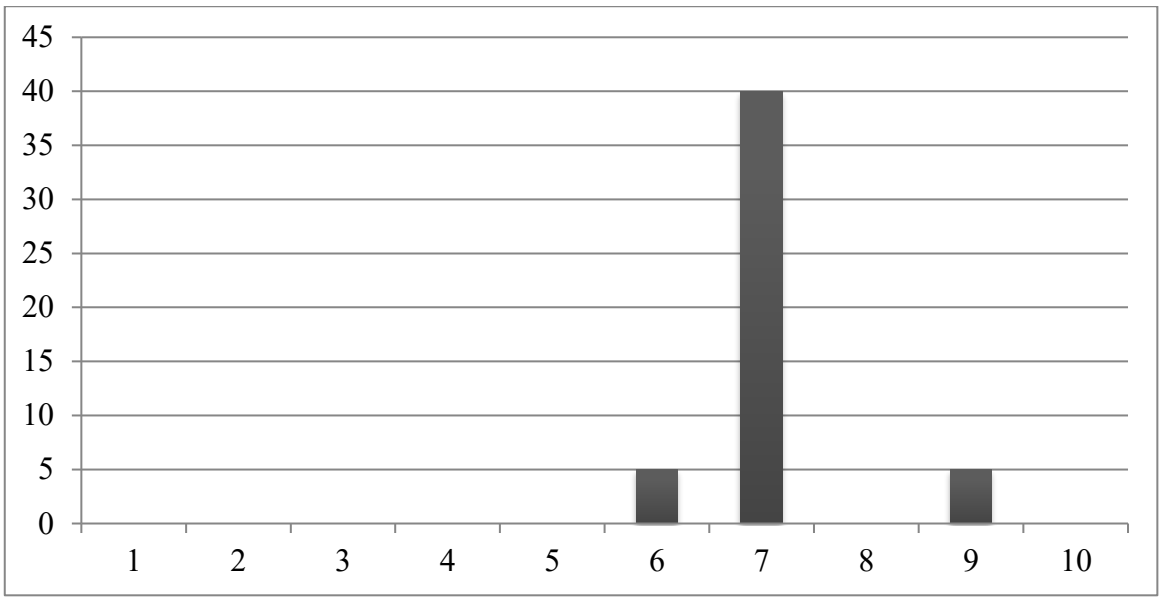

Рисунок 2.10 – Відповіді на питання «Як ви оцінюєте ефективність дій керівництва у кризових ситуаціях? (1 – не реагують на події, 10 – роблять все на краще)»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Найбільша вибірка респондентів дали відповідь «7» (рис. 2.10), що вказує на те, що рівень ефективності дій керівництва під час кризових ситуацій є вище середнього. Це свідчить про те, що працівники довіряють керівництву, впевнені, що в більшості ситуацій керівництво відреагує на запит про проблему.

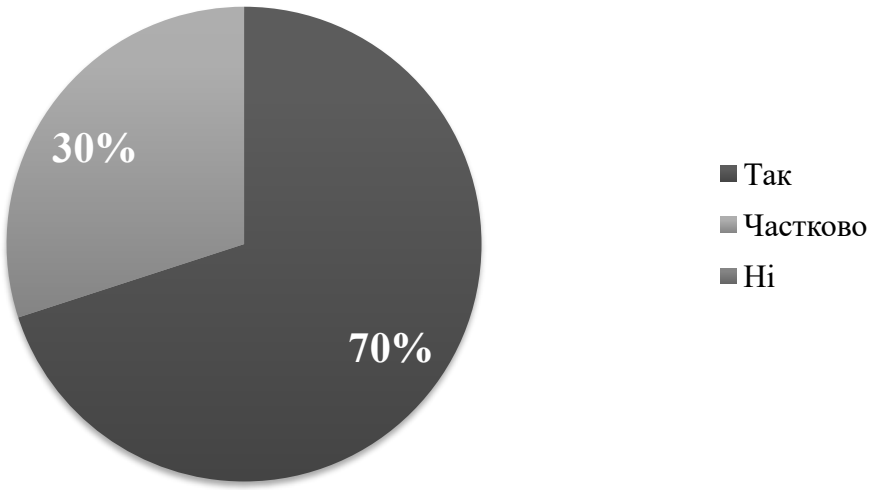

Рисунок 2.11 – Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви, що підприємство готове до майбутніх кризових ситуацій?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

70% респондентів відповіли, що підприємство готове до майбутніх кризових ситуацій (рис. 2.11). Це визначає, що персонал впевнений в майбутньому та є залученими до того, щоб все на підприємстві функціонувало за будь-яких змін.

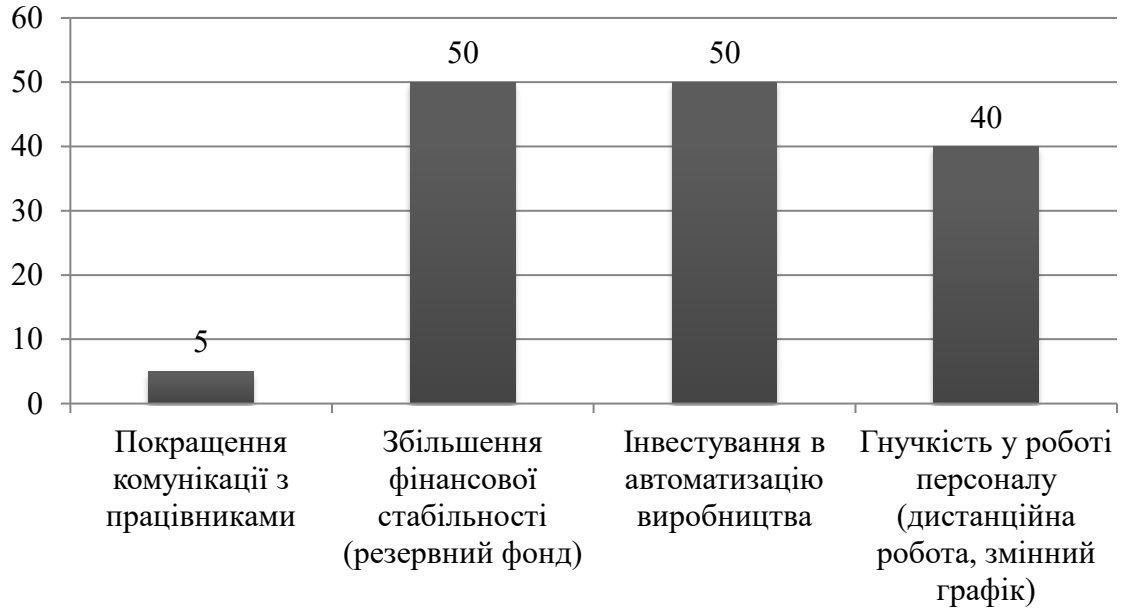

Рисунок 2.12 – Відповіді на питання «Які заходи, на вашу думку, варто впровадити для підвищення стійкості підприємства?»

Джерело: складено за даними проведеного опитування [36]

Більшої прихильності отримали відповіді «збільшення фінансової стабільності (резервний фонд)» та «інвестування в оптимізацію підприємства», а також «гнучкість у роботі персоналу» (рис. 2.12). Це свідчить про те, що персонал зацікавлений не тільки у власній зручності, але й у підтримці виробництва під час криз.

Вищезазначений аналіз діаграм можна узагальнити в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Результати проведеного опитування працівників підприємства

Питання	Варіанти відповідей	Найпоширеніша відповідь
1	2	3
Які заходи були впроваджені для підготовки підприємства до можливих криз?	– створення резервного фонду – запас матеріалів та обладнання – впровадження дистанційної роботи тощо	– запас матеріалів та обладнання

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Чи були у вас тренінги або інструктажі щодо дій під час кризи? (Зустрічі з психологом, тренінги з домедичної допомоги тощо)	– так – ні	ні
Які основні труднощі виникли через війну? (можна обрати кілька варіантів)	– втрата постачальників – перебої в роботі через відключення електроенергії – проблеми з логістикою – мобілізація працівників – інше	– перебої в роботі через відключення електроенергії
Чи впроваджувало підприємство заходи для підтримки працівників у період війни?	– так – ні	– ні
Якщо так, які саме заходи були реалізовані? (*необов'язкове питання)	– фінансова допомога – гнучкий графік роботи – забезпечення безпеки на робочому місці – психологічна підтримка – інше	–
Чи пропонувало підприємство альтернативні форми роботи (віддалена робота, скорочений тиждень тощо)?	– так – ні	– ні
Чи вплинула пандемія COVID-19 на вашу зайнятість?	– так – ні	– ні
Які заходи підприємство впроваджувало для захисту персоналу від COVID-19? (можна обрати кілька варіантів)	– впровадження дистанційної роботи – надання засобів захисту (маски, антисептики) – запровадження температурного скринінгу – перехід на змінний графік роботи – інше	– надання засобів захисту (маски, антисептики)

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування [36]

Враховуючи потенційні кризи, які можуть вплинути на діяльність підприємства, було впроваджено ряд заходів, спрямованих на підготовку до можливих кризових ситуацій. Одним з основних заходів, які застосовувалися для забезпечення стійкості підприємства, стало створення резервного фонду. Це дозволило підприємству зберігати фінансову стабільність у разі раптових змін або непередбачених ситуацій, таких як економічні труднощі, обмеження в

постачанні ресурсів або надзвичайні ситуації. Також підприємство звернуло увагу на створення запасу матеріалів та обладнання. Це стало важливим етапом у забезпеченні безперервності виробничих процесів, особливо в умовах непередбачуваних збоїв у постачанні або в разі глобальних економічних криз. Зокрема, наявність запасів матеріалів дозволила підприємству знизити залежність від сторонніх постачальників та уникнути затримок у виробництві.

Загалом, найбільш поширеними заходами, які були впроваджені на підприємстві для підготовки до можливих криз, стали запас матеріалів та обладнання. Цей підхід став основою для забезпечення стабільності виробничих процесів у будь-яких непередбачених умовах. Одночасно важливою складовою успішної адаптації до криз є гнучкість у кадрових рішеннях. У результаті, комплексний підхід до підготовки підприємства, який включав як фінансові, так і операційні заходи, дозволив підприємству зберегти стабільність і адаптуватися до нових викликів, що виникали в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Стратегія антикризового управління персоналом на підприємстві фактично відсутня, а також не визначені стратегічні цілі чи план на майбутнє. Антикризове управління використовується на підприємстві лише в обмеженій формі, фактично зводиться до оцінки поточного фінансового стану та вжиття заходів для стабілізації діяльності. Більшість керівників середньої ланки не усвідомлюють важливість антикризового управління і часто дистанціюються від цієї діяльності через відсутність необхідних навичок. Якщо й розробляються антикризові заходи, то вони, як правило, спрямовані лише на підтримання фінансової дисципліни та забезпечення якості продукції, що обмежує застосування більш комплексних і ефективних інструментів антикризового управління в різних функціональних сферах.

Щодо функцій антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш», то їх аналіз свідчить про недостатнє впровадження антикризових заходів. Кількість функцій, які виконуються на підприємстві в межах антикризового управління, є обмеженою. Більшість функцій, зокрема розробка антикризової стратегії, підготовка проєктів технологічного розвитку, планування заходів антикризового

управління персоналом, а також моніторинг ймовірності банкрутства, не реалізуються або виконуються лише частково. Це вказує на те, що антикризове управління на підприємстві не є системним і не охоплює всі ключові аспекти діяльності.

Основним напрямом антикризового управління, який все ж спостерігається на підприємстві, є антикризове фінансове управління. Однак інші функціональні сфери, такі як антикризове управління персоналом, не отримують належної уваги, що зменшує загальну ефективність антикризових заходів. Крім того, застосовуються лише обмежені методи антикризового управління, а стратегічне планування, яке могло б допомогти підготувати підприємство до можливих криз, майже не використовується. Підприємство, в основному, реагує на кризові ситуації в реактивному режимі, не маючи чітко розробленого плану антикризових заходів на перспективу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Шляхи удосконалення антикризового управління персоналом на підприємстві

Розвиток підприємства в умовах нестабільного економічного середовища потребує ефективних антикризових заходів, зокрема у сфері управління персоналом. Кризи можуть мати різний характер – економічний спад, соціальні потрясіння, військові дії, пандемії – і кожна з них впливає на функціонування підприємства та продуктивність його працівників. Саме тому важливим завданням є розробка та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення стійкості кадрової системи до зовнішніх викликів [8].

У цьому розділі буде проаналізовано основні напрямки вдосконалення антикризового управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Зокрема, увага приділятиметься механізмам адаптації працівників до змін, підвищенню їхньої мотивації, розвитку кадрового потенціалу та вдосконаленню системи внутрішньої комунікації. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та забезпеченню стабільності підприємства навіть у складних умовах. Антикризове управління персоналом для ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна покращити за допомогою комплексного підходу, який охоплює кілька напрямків.

Один із першочергових заходів для покращення антикризового управління персоналом – проведення комплексного аналізу кадрової ситуації. Важливо оцінити рівень кваліфікації працівників, продуктивність, рівень їхнього задоволення роботою та ступінь залученості у виробничі процеси. Результати цього аналізу допоможуть виявити проблемні аспекти та потенційні ризики, які можуть ускладнювати стабільність роботи підприємства в кризових умовах.

Значну увагу слід приділити впровадженню системи гнучкого управління персоналом. Опитування співробітників показало, що нестабільність графіків, перевантаженість та недостатня можливість адаптації до змін є одними з головних проблем. Для їх вирішення варто розглянути варіанти зміни графіків роботи, перерозподіл обов'язків між співробітниками та розвиток мультифункціональності кадрів. Це сприятиме швидшій адаптації до кризових умов і дозволить уникнути збоїв у виробничих процесах.

Ще одним важливим кроком є покращення внутрішньої комунікації на підприємстві. Дані досліджень показують, що працівники часто не отримують оперативної інформації про стан справ на підприємстві, що призводить до непорозумінь та зниження мотивації. Важливо запровадити регулярні зустрічі з персоналом, налагодити прозоре інформування про зміни та забезпечити постійний зворотний зв'язок, який допоможе керівництву швидко реагувати на проблеми.

Оптимізація системи матеріального та нематеріального стимулювання також є пріоритетом. В умовах кризи важливо не лише підтримувати конкурентний рівень оплати праці, але й впроваджувати додаткові мотиваційні механізми. Це можуть бути премії за ефективність, соціальні пакети, можливості професійного розвитку, а також програми кар'єрного зростання, які стимулюватимуть працівників залишатися в складі підприємства навіть у складні періоди.

Розвиток персоналу є важливою складовою антикризової стратегії. В умовах змін ринку і технологій співробітники повинні мати можливість проходити навчання, підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до нових вимог. Організація внутрішніх тренінгів, стажувань та програм наставництва сприятиме підвищенню рівня компетентності персоналу і забезпечить гнучкість підприємства в умовах кризи.

Додатково слід зосередитися на створенні кадрового резерву для ключових посад. Аналіз кадрової структури показує, що втрата кваліфікованих спеціалістів може серйозно вплинути на стабільність роботи підприємства. Завчасне

планування кадрової політики, ідентифікація перспективних працівників та підготовка внутрішнього резерву допоможуть мінімізувати ризики, пов’язані з неочікуваними кадровими змінами.

Розробка кризового плану дій є необхідною складовою стратегії управління персоналом. Це має включати механізми швидкого реагування, перерозподіл ресурсів, заходи підтримки працівників у складних ситуаціях та алгоритми відновлення роботи після кризових подій [10].

Окрему роль у підвищенні ефективності антикризового управління відіграє цифровізація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволить автоматизувати управлінські завдання, прискорити прийняття рішень та покращити загальну координацію роботи персоналу. Це забезпечить підприємству більшу гнучкість і підвищить рівень керованості навіть у нестабільних умовах.

Зазначена вища інформація впорядкована в табл. 3.1 та представлені можливості розвитку, ризики.

Таблиця 3.1. Заходи удосконалення антикризового управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш» та можливі ризики при їх впровадженні

Заходи покращення	Можливості розвитку	Можливі ризики
1	2	3
Комплексний аналіз кадрової ситуації (оцінка кваліфікації, продуктивності, задоволеності персоналу)	- виявлення слабких місць у системі управління персоналом; - оптимізація кадрової політики на основі реальних даних; - поліпшення розподілу завдань між співробітниками;	- додаткове навантаження на відділ кадрів; - можливий опір працівників щодо змін;
Впровадження гнучкого управління персоналом (адаптивні графіки, перерозподіл обов’язків, мультифункціональність)	- підвищення продуктивності праці; - оптимізація робочого часу без втрат для виробничого процесу; - зменшення кількості простоїв та перевантажень;	- можливі труднощі з узгодженням графіків; - опір з боку працівників, що звикли до стабільного графіку;
Покращення внутрішніх комунікацій (регулярні зустрічі, прозорість інформації, швидкий зворотний зв’язок)	- підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом; - поліпшення координації роботи та ефективності ухвалення рішень; - зниження конфліктів та покращення атмосфери в колективі;	- потреба у додатковому часу на комунікаційні заходи; - ризик формального підходу до збору та використання зворотного зв’язку;

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Оптимізація системи стимулювання персоналу (збільшення премій, соцпакети, можливості кар'єрного зростання)	- зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників; - покращення мотивації та залученості; - зростання продуктивності праці;	- додаткове фінансове навантаження на підприємство; - можливість конфліктів через нерівномірний розподіл заохочень;
Розвиток та навчання персоналу (внутрішні тренінги, стажування, програми наставництва)	- підвищення рівня кваліфікації працівників; - гнучкість персоналу в ризик умовах криз; - зростання конкурентоспроможності підприємства завдяки кваліфікованим кадрам;	- витрати на навчання можуть перевищувати очікувані вигоди; - відтік працівників після проходження навчання;
Формування кадрового резерву на ключові позиції	- забезпечення стабільності підприємства у разі втрати важливих кадрів; - прискорення адаптації нових співробітників до відповідальних посад;	- ризик демотивації працівників, які не потрапили до кадрового резерву; - потреба в додаткових ресурсах для підготовки резервних кадрів;
Розробка кризового плану дій (механізми реагування, підтримка персоналу, план відновлення)	- швидке реагування на кризові ситуації; - зниження збитків від непередбачуваних подій; - підвищення готовності підприємства до нестабільності;	- необхідність регулярного оновлення та тестування плану; - можливий саботаж або ігнорування нових правил персоналом;
Цифровізація HR-процесів (автоматизація управління кадрами, електронний документообіг, система аналізу продуктивності)	- скорочення адміністративного навантаження на процеси управління людськими ресурсами; - прискорення процесу ухвалення рішень; - мінімізація ризику людського фактору в кадрових процесах.	- висока вартість впровадження IT-рішень; - потреба у навчанні персоналу для роботи з новими системами.

Джерело: сформовано автором на основі [37; 38]

Антикризове управління персоналом є ключовим елементом забезпечення стабільності та подальшого розвитку ТОВ НВФ «Адвісмаш» в умовах сучасних викликів. Проведений аналіз виявив основні проблеми та можливості вдосконалення кадрової політики, що дозволяє сформувати ефективні заходи для підвищення адаптивності підприємства до змін.

Запровадження сучасних підходів до управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності працівників, їхній залученості та рівня

задоволеності роботою. Оптимізація системи стимулювання, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення внутрішніх комунікацій і впровадження цифрових технологій дозволять підприємству не лише мінімізувати ризики кризових ситуацій, а й створити сприятливі умови для його довгострокового розвитку.

Системний підхід до антикризового управління персоналом забезпечить підприємству конкурентні переваги, підвищить ефективність роботи та сприятиме формуванню стійкої організаційної культури. Це дозволить не лише успішно подолати можливі труднощі, а й створити основу для подальшого зростання та посилення позицій на ринку [8].

Антикризове управління персоналом у ТОВ НФВ «Адвісмаш» має бути офіційно затверджене шляхом розроблення та впровадження низки внутрішніх нормативних документів, які в сукупності формують цілісну систему реагування на кризові ситуації, пов’язані з персоналом. В основі цієї системи лежить Наказ директора або генерального директора підприємства, що виконує функцію ініціювання антикризових заходів та надає їм офіційного статусу. У такому наказі обґрунтовується необхідність впровадження антикризових рішень, зазначаються причини кризи (зокрема економічні труднощі, зниження обсягів замовлень, скорочення ринків збуту або інші внутрішні чи зовнішні чинники), визначаються основні цілі антикризового управління персоналом, окреслюється склад робочої групи, призначаються відповідальні особи та встановлюються терміни реалізації окремих етапів програми.

Передбачені заходи мають бути погоджені з представниками трудового колективу. Зміни в умовах праці, оплаті, графіках або організації трудового процесу повинні бути внесені до колективного договору у встановленому порядку, що забезпечує правову захищеність обох сторін — як роботодавця, так і працівника. Це дозволяє уникнути трудових спорів і створює умови для прозорості рішень.

Кожен із запланованих антикризових заходів, після ухвалення рішення керівництвом, має бути формалізований у вигляді окремого наказу. Це можуть бути, наприклад, накази про скорочення чисельності або штату, введення

режиму простою, переведення окремих працівників на інші посади або відправлення у відрядження. Кожен наказ повинен містити посилання на відповідні положення законодавства та бути доведений до відома працівників під підпис.

Окрему роль у системі документації відіграють протоколи засідань робочої групи або нарад керівництва, в яких фіксуються процеси обговорення, ухвалення рішень та моніторингу за виконанням антикризових заходів. Такі документи створюють юридичну підставу для управлінських дій і демонструють дотримання принципів прозорості й правомірності в управлінні персоналом.

У випадку, якщо в рамках антикризових заходів змінюються функціональні обов'язки окремих працівників, це повинно бути відображено в посадових інструкціях. Зміни до посадових інструкцій повинні бути погоджені з працівниками і підписані обома сторонами, що гарантує правову відповідність дій підприємства.

Таким чином, затвердження системи антикризового управління персоналом у ТОВ НФВ «Адвісмаш» передбачає комплексне юридичне та організаційне оформлення всіх дій підприємства. Вся документація має бути приведена у відповідність до чинного трудового законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України, і бути спрямована на забезпечення балансу інтересів підприємства та працівників в умовах нестабільності та кризи.

3.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення антикризового управління персоналом

Кадровий потенціал залишається ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності організації, тому особливої актуальності набуває питання економічної доцільності та ефективності впровадження антикризових заходів у сфері управління персоналом.

Антикризове управління персоналом передбачає не лише реагування на поточні виклики, а й формування стратегічного бачення розвитку кадрового

ресурсу в умовах кризи. Застосування економічного обґрунтування таких заходів дозволяє оцінити співвідношення витрат і очікуваних результатів, виявити найбільш доцільні напрями інвестування у розвиток персоналу, уникнути неефективного використання ресурсів та знизити ризики втрати цінних працівників.

Для кращого розуміння, що потрібно працівникам, варто долучити експертів для оцінки впроваджуваних заходів. У якості експертів були залучені фахівці підприємства, які безпосередньо стикаються з управлінськими, кадровими та виробничими процесами:

1. Начальник відділу кадрів

– Роль: оцінка реалістичності кадрових заходів, ризиків спротиву персоналу, потреби у навчанні.

– Чому важливо: добре розуміє кадрову структуру та проблеми в персоналі.

2. Головний інженер виробництва

– Роль: оцінка впливу запропонованих змін на виробничий процес, трудову дисципліну, навантаження персоналу.

– Чому важливо: визначає, чи не завадять нововведення безперервності виробництва.

3. Фахівець з охорони праці

– Роль: оцінка можливих ризиків для працівників у разі змін графіку, розподілу обов’язків чи цифровізації.

– Чому важливо: гарантує, що зміни не порушать безпечні умови праці.

4. Бухгалтер з нарахування заробітної плати/економіст

– Роль: оцінка фінансової реалістичності заходів (преміювання, навчання, соцпакети).

– Чому важливо: аналізує, наскільки підприємство може фінансово підтримувати зміни.

5. Представник трудового колективу

– Роль: відображає інтереси рядових працівників, може виявити приховані ризики спротиву.

– Перевага: допомагає врахувати людський фактор та очікування трудового колективу.

Для визначення доцільності та потенційного впливу запропонованих заходів було проведено експертне оцінювання за трьома критеріями: ефективність, реалістичність можливостей реалізації та рівень ризику (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Ефективність впроваджуваних заходів

Заходи покращення	E1	E2	E3	E4	E5	Сер.значення ефективності
Комплексний аналіз кадрової ситуації	5	5	5	4	5	4.8
Впровадження гнучкого управління персоналом	4	4	5	5	4	4.4
Покращення внутрішніх комунікацій	5	4	5	5	4	4.6
Оптимізація системи стимулювання	5	5	5	4	5	4.8
Розвиток і навчання персоналу	4	5	5	5	4	4.6
Формування кадрового резерву	4	4	4	5	4	4.2
Розробка кризового плану дій	5	5	5	5	4	4.8
Цифровізація HR-процесів	5	4	5	5	4	4.6

Джерело: сформовано автором

За оцінками експертів, найбільш ефективними визнано оптимізацію системи стимулювання, кризовий план дій і аналіз кадрової ситуації (усі отримали середню оцінку 4.8). Це свідчить про високий потенціал зазначених заходів у подоланні кризових ситуацій та зміцненні кадрової політики підприємства.

Таблиця 3.3. Реалістичність можливостей впроваджуваних заходів

Заходи покращення	E1	E2	E3	E4	E5	Сер. значення реалістичності можливостей
Комплексний аналіз кадрової ситуації	5	4	5	4	5	4.6
Впровадження гнучкого управління персоналом	4	4	5	3	5	4.2
Покращення внутрішніх комунікацій	5	4	5	5	5	4.8
Оптимізація системи стимулювання	4	5	4	4	5	4.4
Розвиток і навчання персоналу	4	4	5	4	5	4.4
Формування кадрового резерву	4	3	4	4	5	4.0
Розробка кризового плану дій	5	4	5	4	5	4.6
Цифровізація HR-процесів	4	4	5	3	5	4.2

Джерело: сформовано автором

Найреалістичнішим до впровадження визнано захід з покращення внутрішніх комунікацій (4.8), що свідчить про його відносно невеликі ресурсні вимоги та швидку реалізацію. Водночас формування кадрового резерву потребує більше ресурсів або часу для реалізації (оцінка 4.0).

Таблиця 3.4. Рівень ризику впроваджуваних заходів

Заходи покращення	E1	E2	E3	E4	E5	Сер.значення рівня ризику
Комплексний аналіз кадрової ситуації	3	3	2	4	3	3.0
Впровадження гнучкого управління персоналом	3	4	2	4	3	3.2
Покращення внутрішніх комунікацій	2	2	3	3	2	2.4
Оптимізація системи стимулювання	4	5	4	4	4	4.2
Розвиток і навчання персоналу	3	4	4	3	3	3.4
Формування кадрового резерву	3	3	3	3	4	3.2
Розробка кризового плану дій	2	2	3	2	2	2.2
Цифровізація HR-процесів	5	4	4	5	4	4.4

Джерело: сформовано автором

Найменш ризикованими визначено розробку кризового плану дій (2.2) та покращення комунікацій (2.4), що робить їх привабливими для швидкого впровадження. Найвищий рівень ризику має цифровізація HR-процесів (4.4), що пов’язано з потребою у фінансових та технічних ресурсах.

Дані можна структурувати в загальну табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Комплексна оцінка заходів з удосконалення системи управління персоналом

Заходи покращення	Середнє значення ефективності	Середнє значення реалістичності можливостей	Середнє значення рівня ризику	Загальна оцінка
1	2	3	4	5
Комплексний аналіз кадрової ситуації (оцінка кваліфікації, продуктивності, задоволеності персоналу)	4,8	4,60	3,00	4,1
Впровадження гнучкого управління персоналом (адаптивні графіки, перерозподіл обов’язків, мультифункціональність)	4,4	4,20	3,20	3,9
Покращення внутрішніх комунікацій (регулярні зустрічі, прозорість інформації, швидкий зворотний зв’язок)	4,6	4,80	2,40	3,9

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Оптимізація системи стимулювання персоналу (збільшення премій, соцпакети, можливості кар'єрного зростання)	4,8	4,40	4,20	4,5
Розвиток та навчання персоналу (внутрішні тренінги, стажування, програми наставництва)	4,6	4,40	3,40	4,1
Формування кадрового резерву на ключові позиції	4,2	4,00	3,20	3,8
Розробка кризового плану дій (механізми реагування, підтримка персоналу, план відновлення)	4,8	4,60	2,20	3,9
Цифровізація HR-процесів (автоматизація управління кадрами, електронний документообіг, система аналізу продуктивності)	4,6	4,20	4,40	4,4

Джерело: сформовано автором

Судячи з розгорнутого експертного оцінювання, найефективнішим є напрям оптимізації системи стимулювання персоналу.

Цей підхід дозволяє безпосередньо пов'язати результати роботи працівників із рівнем їх винагороди, що підвищує прозорість оцінювання, стимулює до досягнення стратегічних цілей підприємства та сприяє підвищенню продуктивності праці загалом.

Переваги впровадження системи мотивації на основі KPI:

- прозорість та об'єктивність винагороди — кожен працівник чітко розуміє, які саме результати впливають на його дохід;
- посилення орієнтації на результат — зменшується кількість формального виконання обов'язків та зростає зацікавленість у досягненні цілей;
- покращення дисципліни та відповідальності — KPI сприяють регулярному моніторингу діяльності працівників і зворотному зв'язку;
- гнучкість і адаптивність — систему можна адаптувати під різні категорії персоналу;
- зниження плинності кадрів — справедлива та результативна система винагороди знижує ризик звільнення ключових працівників.

На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадити KPI-модель стимулювання персоналу з гнучкими бонусами на підприємстві.

Ключові компоненти нової системи:

- індивідуальні KPI для кожної категорії персоналу (виробничий, адміністративний, управлінський персонал);
- квартальне преміювання за досягнення цілей;
- візуалізація досягнень через внутрішню HR-аналітику (використання платформи Power BI або аналогічної системи);
- запровадження системи негрошових стимулів (гнучкий графік, навчання, підвищення кваліфікації, корпоративні програми визнання).

Таблиця 3.6. Інвестиційні витрати на впровадження KPI-моделі мотивації

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка системи KPI (аудит, моделювання)	30,0
Налаштування програмного забезпечення	20,0
Підготовка персоналу (тренінги, навчання)	15,0
Розробка шаблонів звітності та аналітики	10,0
Непередбачені витрати (резерв 20%)	15,0
Усього	90,0

Джерело: сформовано автором

Очікуваний грошовий потік:

- 1-й рік — 80,0 тис. грн
- 2-й рік — 95,0 тис. грн
- 3-й рік — 110,0 тис. грн

Таблиця 3.7. Розрахунок NPV

Рік	Потік	r1=15%	NPV	r1=20%	NPV
0	-90 000	1,0000	-90 000	1,0000	-90 000
1	80 000	0,8696	69 568	0,8333	66 664
2	95 000	0,7561	71 829	0,6944	65 968
3	110 000	0,6575	72 325	0,5787	63 657
	NPV		123 722		106 289

Джерело: розраховано автором

Розрахунок IRR:

IRR = 15 + (123 722 / (123 722 - 106 289)) × (20 - 15) = ≈31,8%

Висновки щодо економічної доцільності впровадження KPI-системи:

1. Інвестиційна вартість проєкту є помірною (90,0 тис. грн), особливо з огляду на довгострокову економію ресурсів, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи.

2. Очікувана економія вже в перший рік становить 80,0 тис. грн і прогнозовано зростає на 15 тис. грн щорічно, що свідчить про значний ефект від впровадження.

3. NPV при ставці 15% становить 123,7 тис. грн, а при 20% – 106,3 тис. грн, що підтверджує вигідність проєкту навіть за більш песимістичним сценарієм.

4. IRR на рівні ≈31,8% значно перевищує прийнятні ринкові показники дохідності, що дозволяє підприємству розраховувати на швидку окупність та реінвестування заощаджених коштів у подальший розвиток.

5. Дисконтований термін окупності проєкту — менше 2 років, що відповідає хорошим практикам інвестиційного планування.

Впровадження KPI-моделі стимулювання персоналу є економічно обґрунтованим та стратегічно вигідним рішенням, яке дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити результативність праці, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

ВИСНОВКИ

1. Антикризове управління персоналом у сучасних умовах є надзвичайно важливою складовою стратегії підприємства, що дозволяє забезпечити його стійкість та життєздатність в умовах нестабільності, економічних криз, воєнних дій та соціальних викликів. Цей процес являє собою комплекс системних управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, прогнозування та подолання кризових явищ, адаптацію кадрової політики до нових реалій, збереження ключових працівників і мотивації персоналу. Антикризове управління не обмежується лише реакцією на кризу, а охоплює передкризові, кризові та післякризові періоди, що підкреслює його системний і багатогранний характер. Успішне впровадження такого управління допомагає підприємству не лише пережити кризові ситуації, а й перетворити їх на можливість для оновлення, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій. Ключовими факторами ефективного антикризового управління є гнучкість кадрової політики, підтримка морального стану працівників, забезпечення прозорої комунікації, баланс між оптимізацією чисельності та збереженням продуктивності, а також формування довіри як всередині колективу, так і у зовнішніх стейкхолдерів.

2. Антикризове управління персоналом у сучасних умовах є ключовим чинником забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності. Різноманітність підходів — реактивного, проактивного та адаптивного — дає змогу підприємствам гнучко обирати стратегії управління залежно від конкретних обставин та ресурсних можливостей. Проактивний та адаптивний підходи виявляються найбільш ефективними для довгострокового збереження кадрового потенціалу, мотивації працівників і формування стійкої корпоративної культури. Сучасні методи антикризового управління, такі як аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, внутрішній кадровий резерв, гейміфікація, дистанційне навчання, нематеріальна мотивація та соціально-

психологічна підтримка, сприяють не лише оптимізації витрат, але й підтриманню залученості, лояльності та ефективності персоналу навіть у складних умовах. Комплексне впровадження цих методів забезпечує підприємству необхідну гнучкість, оперативність реагування на виклики та створює основу для подальшого розвитку і зростання.

3. ТОВ НВФ «Адвісмаш» є стабільно функціонуючим машинобудівним підприємством із значним досвідом роботи на ринку понад 19 років. Підприємство володіє сучасною матеріально-технічною базою, висококваліфікованим персоналом та високим рівнем автоматизації виробничих процесів, що створює сприятливі умови для забезпечення високої якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Водночас, у процесі управління персоналом і діяльності підприємства виявлено як сильні, так і слабкі сторони. До сильних належать кваліфіковані кадри, гнучкість у прийнятті рішень, використання інноваційних технологій та систем мотивації, що сприяють підвищенню ефективності роботи та розвитку компанії. Однак існують і виклики, серед яких – дефіцит деяких спеціалістів, зношеність основних засобів, високий рівень податкового навантаження, а також негативний вплив зовнішніх економічних факторів, таких як економічний спад, зростання собівартості та санкції. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SNW та SWOT методик підтверджує необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, розвитку кадрового потенціалу і модернізації виробництва для збереження стабільності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Реалізація стратегії, орієнтованої на інновації, ефективне управління ресурсами та мотивацію персоналу, дозволить «Адвісмаш» посилити свої позиції на ринку, розширити ринки збуту, а також адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

4. Опитування 50 працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволило оцінити ефективність антикризового управління персоналом у періоди пандемії COVID-19 та війни. Основним напрямом дій стало накопичення матеріальних ресурсів — це підтвердили 100% респондентів. Водночас жоден з опитаних не відзначив

наявності тренінгів або психологічної підтримки, що свідчить про відсутність комплексної роботи з персоналом у кризових умовах. Під час війни головною проблемою стали відключення електроенергії (78%), а також логістичні труднощі (44%) і вибуття працівників через мобілізацію (34%). 100% респондентів заявили про відсутність будь-яких форм підтримки під час війни, зокрема гнучкого графіка чи дистанційної роботи. У період COVID-19 86% працівників зазнали змін у зайнятості, але 82 % підтвердили забезпечення ЗІЗ, а 92% зберегли робочі місця. Отже, підприємство забезпечувало виробничу стабільність, однак не приділяло уваги роботі з персоналом у психологічному та організаційному аспектах. Це вказує на потребу в перегляді кадрової політики з акцентом на адаптацію, емоційну підтримку і гнучкість під час криз.

5. Ефективне антикризове управління персоналом є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності і подальшого розвитку підприємства ТОВ НВФ «Адвісмаш» в умовах нестабільної економічної ситуації. Аналіз показав, що комплексний підхід, який включає оцінку кадрової ситуації, впровадження гнучких форм управління, покращення внутрішньої комунікації, оптимізацію системи стимулювання, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, розробку кризового плану та цифровізацію HR-процесів, дозволить підвищити адаптивність та мотивацію працівників, а також мінімізувати ризики, пов’язані з кризовими подіями. Запровадження цих заходів сприятиме не лише покращенню продуктивності та залученості персоналу, але й створенню гнучкої, стійкої кадрової системи, здатної швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Офіційне затвердження антикризових заходів через внутрішні нормативні документи забезпечить їх системність та підтримку з боку всіх учасників трудового колективу.

6. Проведене експертне оцінювання показало, що найбільш економічно доцільними для впровадження є заходи: оптимізація системи стимулювання персоналу (середня оцінка ефективності – 4,8), аналіз кадрової ситуації (4,8), покращення комунікацій (4,7) та розробка кризового плану дій (4,6). За критерієм реалістичності найкращим виявився захід із внутрішньої комунікації (4,8), а

найменш ризикованими – розробка кризового плану (2,2) та покращення комунікацій (2,4).

Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у:

- зниженні плинності кадрів на 15–20%;
- підвищенні продуктивності праці на 10–12%;
- економії фонду заробітної плати на 7–10% за рахунок скорочення простоїв, наднормових виплат і зменшення витрат на підбір персоналу;
- скороченні витрат на навчання нових працівників на 20–25%.

За попередніми розрахунками, орієнтовний термін окупності інвестицій у впровадження заходів складає 6–8 місяців, що є прийнятним для підприємства в умовах обмеженого фінансування та кризового стану економіки. Упровадження запропонованих змін забезпечить не лише фінансову стабілізацію, але й підвищення гнучкості системи управління персоналом у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз.* 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19–22.

2. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

3. Атаманюк Д.В. Технологія прийняття рішень у менеджменті. URL: http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

4. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 52-1. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

5. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. С. 712–767.

6. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення: 10.05.2025).

7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

8. Гаврилко І.М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 1. С. 57–63.

9. Гевлич Л. Л. Диджитал-аудит: світова та вітчизняна практика. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(51). С. 24–33. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14655 (дата звернення: 06.06.2025).

10. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.

11. Демчук Н. І. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 29–32.

12. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90–96.

13. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 157–162.

14. Желябін В.О. Антикризове управління в бізнесі : навчально-методичний посібник. Київ, 2004. 220 с.

15. Загальна інформація про підприємство ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: https://advismash.com.ua/.

16. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125.

17. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука.* 2017. № 1(2). С. 69–75.

18. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.

19. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

20. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.

21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2022р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

24. Іванюта С.М. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

25. Кабаков Ю. Системи управління на основі IOS 9001:2000 впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість.* 2013. № 3. С. 48-53.

26. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1 (дата звернення: 06.06.2025).

27. Коваленко О.В. Антикризове управління – запорука стабільності роботи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2011. № 2. С. 65–68.

28. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43.

29. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955 .

30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

31. Косотурова К.Ю., Захаркевич Н.П. Аналіз параметрів зовнішньої кризостійкості промислового підприємства. *European scientific discussions :* Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. Potere della ragione Editore. Rome, Italy. 2021. P. 669–676.

32. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ : КНТЕУ, 2005. 823 с.

33. Лукашев С., Сиваш Ю. Розвиток креативності персоналу підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С. 140–145. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-5-93-27 (дата звернення: 10.06.2025).

34. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 3-4 березня 2020 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20Мішина,%20Мішин-тези.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

35. Овчаренко В.В. Антикризове управління персоналом на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* 2017. № 2. С. 136-141.

36. Опитування «Оцінка антикризового управління персоналом ТОВ НВФ "АДВІСМАШ" в сучасних умовах». URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdjtdvVhOBxtWuVImlyixViB3_qgDMTcCgY5dlMTJzLg20H1Q/viewform

37. Паламарчук А. Напрями удосконалення антикризового управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш». *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу*: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 року). Хмельницький : ХНУ, 2025.

38. Паламарчук А.І. Дієві напрями антикризового управління персоналом в українських реаліях. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року). Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 143-145.

39. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76 (дата звернення: 10.06.2025).

40. Прокопець Л. В. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23, груд. С. 62–65.

41. Садовська І.Б. Управління персоналом в умовах кризи: теоретичні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 4. С. 162-166.

42. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 642–646.

43. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367/1336 (дата звернення: 06.06.2025).

44. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2021 р., протокол №9. Хмельницький, 2021. 8 с.

45. Сучасні технології управління персоналом / Є. Рудніченко та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 310. № 5(1). С. 311–315. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51.

46. Темнюк Т.О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/82_2012/63.pdf?utm_source=chatgpt.com(дата звернення: 10.05.2025).

47. Хміль Ф.І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища шк., 1995. 351 с.

48. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

49. Шинкарук О.С. Переваги та недоліки використання діджитал-технологій у сучасному освітньому процесі. *Молодий вчений*. 2019. № 5.1 (69.1). С. 77–80. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367/1336 (дата звернення: 03.06.2025).

50. Kovalenko T. V. HR Crisis Management in Government Organizations. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*. 2018. Vol. 4, no. 38. P. 142–148. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-142-148.

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання _____ **Анна ПАЛАМАРЧУК**
«____» червня 2025 р. підпис Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професорка кафедри
д.е.н., професорка _____ **Лариса ФЕДОРИШИНА**
«____» червня 2025 р. підпис Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка _____ **Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**
«____» червня 2025 р. підпис Власне ім'я, прізвище