



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства»  
на прикладі Жовківського ДЛГП «Галсільліс»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Благути Віталія Юрійовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Даниленко Наталія Борисівна  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**кандидат економічних наук, доцент**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Тягло Володимир Юрійович  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Директор Жовківського  
ДЛГП «Галсільліс»**

*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

<b>Кафедра</b>	менеджменту та міжнародного бізнесу
<b>Ступінь</b>	бакалавр
<b>Галузь знань</b>	07 «Управління та адміністрування»
<b>Спеціальність</b>	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_» жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### Благуті Віталію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства»**

Керівник роботи Даниленко Наталія Борисівна  
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

*України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

*дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

*матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

*Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рис. 1.1 – 1.6 і табл. 1.1. - теоретичні засади удосконалення управління персоналом в умовах антикризового менеджменту підприємства

Рис. 2.1-2.2 і табл. 2.1. – 2.5 - аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс».

Рис. 3.1 – 3.2 і табл. 3.1-3.2 – шляхи удосконалення системи управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс» в умовах кризових викликів.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

**Здобувач** \_\_\_\_\_

( підпис )

**Благута В. Ю.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

**Даниленко Н. Б.**

## АНОТАЦІЯ

Віталій Благута. Управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», Львів. 2026.

Обсяг роботи становить 64 сторінки, включаючи 8 таблиць, 10 рисунків.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління персоналом підприємства в умовах антикризового менеджменту на прикладі Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Проведено аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом підприємства, виявлено основні проблеми кадрового забезпечення, зокрема плинність кадрів, потребу в підвищенні кваліфікації працівників і необхідність модернізації кадрової політики. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом, що передбачають запровадження сучасних мотиваційних механізмів, професійного навчання, цифрових інструментів кадрового адміністрування, моделі компетенцій працівників та заходів антикризового реагування.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, антикризова діяльність, менеджмент, ефективність.

## ANNOTATION

Vitalii Blahuta. Personnel Management under Conditions of Enterprise Anti-Crisis Activity. – Manuscript.

Research for obtaining the Bachelor's degree in the field of knowledge 07 Management and Administration, specialty 073 Management, Lviv, 2026.

The thesis consists of 64 pages, including 8 tables and 10 figures.

The qualification thesis examines the theoretical and practical foundations of enterprise personnel management under conditions of anti-crisis management using the example of Zhovkva DLGP “Halsillis”. An analysis of the enterprise's economic activity and personnel management system was carried out. The main staffing problems were identified, including employee turnover, the need for staff qualification improvement, and the necessity of modernizing personnel policy. Directions for improving the personnel management system were substantiated, including the introduction of modern motivational mechanisms, professional training, digital HR administration tools, an employee competency model, and anti-crisis response measures.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific recommendations were proposed.

**Keywords:** personnel, personnel management, anti-crisis activity, management, efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> ...	10
1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства .....	10
1.2 Роль антикризового управління персоналом в сучасних умовах .....	18
1.3 Управління кадровим потенціалом організації в умовах кризи.....	21
Висновки за I розділом .....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	29
2.1 Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» .....	29
2.2 Аналіз господарської діяльності персоналу Жовківське ДЛГП «Галсільліс» .....	32
2.3 Оцінка системи управління персоналом та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах антикризової діяльності підприємства.....	39
Висновки за II розділом.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ</b> .....	47
3.1 Формування моделі компетенцій та розвиток кадрового потенціалу підприємства.....	47
3.2 Реалізація сучасних механізмів підвищення ефективності управління персоналом.....	51
Висновки за III розділом .....	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	64
Додаток А.....	71

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* Сучасний етап розвитку економіки характеризується стійкою тенденцією до посилення ролі людського капіталу як одного з ключових чинників ефективності управління та результативного функціонування підприємств. У науковому середовищі саме персонал, його професійні компетенції, мотивація, здатність до адаптації та інноваційний потенціал дедалі частіше розглядаються як визначальна передумова конкурентоспроможності організації.

Водночас останні роки супроводжувалися низкою масштабних кризових явищ, що суттєво вплинули на розвиток економіки та ринку праці. До таких викликів належать пандемія коронавірусу COVID-19, повномасштабна війна росії проти України, посилення економічної нестабільності, порушення логістичних зв'язків, скорочення ділової активності та зростання соціальних ризиків.

Особливо відчутними наслідки кризових процесів стали для підприємств лісогосподарської галузі, діяльність яких залежить від стабільності виробничих процесів, наявності кваліфікованих працівників, сезонного характеру робіт та безперервності ресурсного забезпечення. За таких обставин особливо важливим є формування на підприємствах ефективної системи антикризового управління персоналом, здатної забезпечити збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності організації до зовнішніх змін та стабільність її функціонування. Саме тому дослідження проблематики управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства має вагоме теоретичне і практичне значення, що зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнними загрозами, кадровим дефіцитом, міграційними процесами та посиленням конкуренції, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного управління персоналом у системі

антикризового менеджменту підприємства. Традиційні підходи до кадрового управління часто не забезпечують необхідної гнучкості, оперативності реагування та здатності своєчасно адаптувати трудовий потенціал до нових викликів.

Сутність проблеми полягає у необхідності створення сучасної системи управління персоналом, яка поєднувала б ефективні мотиваційні механізми, розвиток професійних компетенцій працівників, кадрову стабільність, цифрові інструменти управління та здатність підприємства функціонувати в кризових умовах. Недостатній рівень практичного опрацювання механізмів антикризового менеджменту негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств, знижує ефективність використання ресурсів тощо.

Значущість вирішення зазначеної проблеми полягає у можливості підвищення результативності використання людського капіталу, мінімізації кадрових ризиків, зміцнення економічної стійкості підприємства та створення передумов для його довгострокового розвитку. Саме необхідність наукового обґрунтування та практичного вирішення окреслених завдань зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Науковими дослідженнями у сфері антикризового управління та управління персоналом організації займалися багато науковців, зокрема: Афанасьєв А. А., Белявцев М. І., Бланк І. А., Варналій З. С., Васечко Л. І., Василенко В. О., Виноградська А. М., Гелеверя Є. М., Сумець Н. В., Довбенко В. І., Докуніна К. І., Домніна І. І., Єпіфанова І. Ю., Ю. О., Карпов В. А., Костецька Л. М., Кривов'язюк І. В., Кривов'язюк І. В., Ладунка І. С., Лігоненко Л. О., Марцин В. С., Підлипний Ю. О., Погребняк А. Ю., Рубан В. М., Скібіцький О. М., Смиричинський В. В., Терещенко О. О., Шеремет Д. А. та інші. Незважаючи на значну увагу науковців до проблематики управління персоналом та антикризового менеджменту, окремі аспекти цієї сфери залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого наукового опрацювання питання адаптації системи управління персоналом до сучасних кризових

викликів, удосконалення кадрової політики в умовах нестабільного зовнішнього середовища, застосування цифрових інструментів кадрового менеджменту та розроблення практичних механізмів збереження й розвитку трудового потенціалу підприємств. Саме це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи та визначило її актуальність.

*Об'єктом дослідження* є система управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні засади управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства.

*Мета та завдання роботи.* Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних засад управління персоналом підприємства в умовах антикризової діяльності підприємства.

Реалізації мети дослідження потребували виконання низки завдань дослідження, а саме:

- з'ясувати сутність та особливості управління персоналом підприємства;
- визначити роль антикризового управління в сучасних умовах;
- дослідити особливості управління кадровим потенціалом в умовах кризи;
- здійснити загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс»;
- провести аналіз господарської діяльності та системи персоналу Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

*Методи дослідження.* В процесі реалізації кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: метод теоретичного та критичного аналізу, метод синтезу, статистичні методи, методи індукції та дедукції, графічний метод, метод теоретичного узагальнення тощо.

*Джерела дослідження.* Наукові статті, монографії, довідкові, аналітичні та статистичні джерела, інформаційна база мережі Інтернет, звітність підприємства.

*Практичне значення отриманих результатів.* Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом сприятимуть підвищенню її ефективності та можуть бути застосовані у практичній діяльності інших лісогосподарських підприємств.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань на 8 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, із них основний текст – 55 сторінок, які містять 8 таблиць та 10 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1 Сутність та особливості управління персоналом підприємства

У сучасній економіці знань визначальним чинником соціально-економічного розвитку виступають трудові ресурси, або, відповідно до поширеної в науковому середовищі термінології, людський капітал. Саме тому результативне управління персоналом перетворюється на одну з базових складових системи менеджменту будь-якого підприємства, компанії чи установи [21]. Вирішальну роль у конкурентному середовищі відіграє людський капітал, який забезпечує сприятливий внутрішній клімат, стимулює вдосконалення виробничих і управлінських процесів та створює економічні переваги для організації [58]. Отже, сучасні методи й інструменти управління персоналом істотно впливають на кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання, підвищуючи гнучкість функціонування та ефективність управлінських підсистем [24; 40; 60]. У наукових працях із менеджменту сформовано різні підходи до трактування поняття «управління персоналом», систематизацію яких подано в таблиці 1.1.

У широкому розумінні поняття «управління персоналом» розглядається як одна з провідних функцій загальної системи управління та практичної діяльності організації, а також як самостійний напрям наукових знань, орієнтований на залучення кваліфікованих працівників, здатних належним чином виконувати професійні обов'язки, і забезпечення їх максимально ефективного використання. Аналіз зазначеного підходу свідчить, що управління персоналом є комплексною системою, яка пристосовується до змінних потреб організації у трудових ресурсах та сприяє досягненню стабільної й результативної діяльності підприємства [33].

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття «управління персоналом»\***

Джерело	Визначення	Ключові змістові одиниці
[1]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально – психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність	Комплекс методів, ефективна трудова діяльність, конкурентоспроможність
[6]	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, розвиток, контролінг, управління витратами на персонал	Діяльність, потреба у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, контролінг, витрати на персонал
[7]	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	Кадрове господарство, механізм, організація
[8]	Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання завдань	Організаційна поведінка, люди, невикористані можливості, поставлені завдання

\*Джерело: сформовано на основі [1; 6; 7; 8].

Отже, застосування системного та комплексного підходу до управління персоналом на підприємстві надає можливість [2; 33; 35]:

- визначати шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства, що узгоджуються із загальною корпоративною стратегією, шляхом раціонального використання людського і фінансового капіталу;
- формувати на підприємстві ефективний управлінський механізм, здатний забезпечити комплексне планування, належну організацію праці, мотивацію та стимулювання персоналу;

- розробляти й упроваджувати програми професійного навчання, підготовки та адаптації працівників, політику кар'єрного зростання, системи добору й відбору кадрів.

Управління персоналом у широкому розумінні слід розглядати як важливу функціональну підсистему загальної системи управління організацією, яка охоплює низку взаємопов'язаних складових [25].

Кадрова політика являє собою процес формування та розподілу ролей, функцій і методів у системі управління персоналом, спрямований на захист і реалізацію стратегічних інтересів, цілей та завдань підприємства, а також на впровадження управлінських рішень щодо внутрішнього порядку та взаємозв'язків між працівниками, керівництвом і підлеглими [11; 18].

Безпосереднє управління персоналом передбачає застосування комплексу заходів впливу на поведінку працівників з метою результативного виконання управлінських завдань та досягнення економічної вигоди як для персоналу, так і для підприємства загалом [5].

Адміністративно-кадрове регулювання охоплює організацію трудової діяльності працівників і включає такі напрями, як пошук та добір кадрів, прийняття на роботу, звільнення, службові переміщення, нарахування заробітної плати та ведення кадрового обліку [18].

Концептуальний підхід до антикризового управління персоналом на підприємстві передбачає формування таких ключових елементів [42; 49]:

- стратегій управління в кризових умовах;
- базових принципів антикризового управління персоналом;
- кадрової політики, орієнтованої на подолання кризових явищ.

Важливим аспектом запровадження концепції антикризового управління персоналом організації є її практична реалізація, що спирається на визначені норми та правила поведінки, а також на систему принципів антикризового кадрового менеджменту, представлених на рис. 1.1.

#### Оптимізація кадрового потенціалу

- Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління

#### Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу

- Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку

#### Системності в роботі щодо розвитку персоналу

- Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку

#### Компліментарності управлінських ролей

- Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях

#### Інтеграції персоналу

- Відновлення довір'я персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень

#### Підтримки прагнення до незалежності

- Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень

#### Колегіальності в управлінні

- Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями

#### Соціально-психологічної єдності колективу

- Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях

#### Задоволеності роботою і колективом

- Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці

#### Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників

- Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період

#### Ефективної організаційної структури

- Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища

**Рис. 1.1. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства\***

\*Джерело: сформовано на основі [25; 27].

Керівники, які здійснюють координацію кадрових процесів, а також менеджери структурних підрозділів у своїй діяльності стикаються з численними проблемами, пов'язаними з управлінням людським капіталом. Значна частина таких труднощів є типовою для багатьох організацій і потребує суттєвих часових та управлінських ресурсів з боку керівного складу. До найбільш поширених проблем належать систематичні прогули працівників, високий рівень плинності кадрів, низька задоволеність умовами праці та відчуття недостатнього матеріального заохочення. Їх усунення потребує постійного контролю стану трудового середовища, виявлення першопричин негативних явищ та формування відповідних управлінських рішень у межах антикризового кадрового менеджменту [31].

Стратегії антикризового управління персоналом, як правило, охоплюють такі напрями [29; 30]:

- утримання найбільш цінних і професійно важливих працівників;
- формування дієвої команди для реагування на кризові обставини із залученням фахівців різного профілю;
- проведення реструктуризації та організаційних перетворень з метою підвищення продуктивності праці;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- надання працівникам належного рівня соціального захисту.

Окремі науковці здійснюють класифікацію стратегій подолання кризових явищ у контексті антикризового управління персоналом [26]. Узагальнену характеристику відповідних стратегічних підходів подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Види антикризових стратегій управління персоналом\***  
\*Джерело: сформовано на основі [15; 23].

Для результативного виходу підприємства з кризової ситуації необхідним є застосування своєчасних і обґрунтованих управлінських заходів. Підготовка до можливого кризового періоду передбачає забезпечення працівників необхідними знаннями, навичками та інформацією, що дозволить їм ефективно діяти в складних умовах [46]. Менеджери з персоналу повинні брати на себе відповідальність за безпеку працівників, підтримання стабільності трудового колективу та належний рівень соціального добробуту персоналу.

Підтримуючи постійну взаємодію з іншими структурними підрозділами підприємства, фахівці з управління персоналом здатні впроваджувати заходи зі збереження людського капіталу в межах загальних антикризових програм і планів, що сприятиме безперервності функціонування бізнесу за умов непередбачуваних зовнішніх викликів [36].

Натомість, інша когорта науковців [9; 10] висуває пропозицію щодо формування стратегії для управління емоційним станом персоналу різних категорій: топ-менеджерів, менеджерів з персоналу і працівників (див. рис. 1.3).

Водночас ефективність антикризового управління персоналом значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно поєднувати короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими рішеннями у сфері розвитку трудового потенціалу [44]. Це передбачає не лише реагування на поточні загрози, а й формування кадрової стійкості підприємства шляхом підготовки резерву працівників, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення рівня довіри в колективі та створення умов для професійного зростання персоналу [41]. Саме такий підхід дозволяє мінімізувати наслідки кризових явищ, зберегти ключові компетенції працівників і забезпечити стабільність функціонування організації у перспективному періоді.

Стратегії	Коротка характеристика	Чинники ефективності стратегії
Посередництво	Менеджер ставиться до співробітників з емпатією, співчуттям і радить не приймати кризову ситуацію занадто «близько до серця»	Відчуття, що до співробітників ставляться з повагою й не байдужі до їхнього особистого життя
Психологічна допомога	Менеджер виступає в якості психолога для вищих посадових осіб і здійснює поради по подоланню психологічно складних ситуацій	Менеджер по керуванню персоналом є помічником для вищих посадових осіб
Активний і пасивний аутсорсинг	Менеджер звертається за психологічною допомогою до психологів, консультантів, (активний аутсорсинг) або намагається розв'язати питання самостійно (пасивний аутсорсинг)	Менеджерові по керуванню персоналом необхідно знайти консультантів, які дійсно здатні надати необхідну психологічну допомогу
Невтручання	1. Менеджер не торкається питання емоційного стану співробітників. 2. Сильні емоції, наприклад, страх, пригнічують інші емоції	Віра в те, що раціоналізм вище емоцій

**Рис. 1.3. Характеристика стратегій керування емоційним станом персоналу\***

\*Джерело: сформовано на основі [22; 37].

Результативне управління емоційним станом працівників і соціально-психологічним кліматом посідає важливе місце у системі антикризового управління персоналом підприємства. Доцільно підкреслити, що характер корпоративної культури значною мірою формує психологічну атмосферу

всередині трудового колективу. У багатьох випадках суттєву роль відіграють фахівці з управління персоналом, які можуть виконувати функції посередників між працівниками та керівництвом, консультувати менеджерів щодо створення сприятливого мікроклімату або надавати підтримку співробітникам [38]. У періоди глибоких кризових потрясінь виникає потреба у професійній психологічній допомозі персоналу, яку кадрові менеджери не завжди спроможні забезпечити самотійно. Саме тому важливим інструментом подолання кризових явищ є використання аутсорсингу через залучення консультантів-психологів та спеціалістів із командування.

## **1.2 Роль антикризового управління персоналом в сучасних умовах**

На сучасному етапі економічного розвитку діяльність більшості підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлюється впливом численних чинників, серед яких внутрішнє середовище організації, структурні трансформації економіки, руйнування сталих господарських зв'язків, посилення конкурентного тиску, зміни нормативно-правового регулювання бізнесу, диспропорції на ринку праці та інші обставини. У 2020 році до перелічених факторів додався новий виклик – пандемія COVID-19 та запроваджені державою карантинні обмеження, а у 2022 році – війна росії проти України. Зазначені обставини істотно позначилися на функціонуванні значної кількості суб'єктів господарювання та спричинили виникнення кризових явищ у різних сферах економічного й суспільного життя.

Окреслені фактори актуалізували необхідність перегляду діючих систем управління персоналом і загального менеджменту підприємств, розроблення ефективних стратегій виходу з кризи, використання кращого міжнародного досвіду, а також запровадження сучасних методів і процедур, спрямованих на подолання кризового стану та збереження кадрового потенціалу організації.

Практика функціонування бізнес-структур у 2020–2022 роках засвідчила, що одним із найбільш серйозних викликів для кадрового менеджменту стали

наслідки карантинних обмежень, пов'язаних із пандемією коронавірусу (COVID-19). Це вимагає від роботодавців належної готовності до нових викликів, оперативного реагування на зміни та швидкої адаптації до трансформованих умов праці. З метою підтримки роботодавців, працівників і організацій у процесі пристосування до невизначеності, управління робочими місцями, забезпечення безперервності діяльності, захисту працівників та дотримання вимог безпеки, Міжнародне бюро праці розробило рекомендації для роботодавців щодо управління персоналом у період кризових явищ з урахуванням актуальних законодавчих змін [20].

Криза є закономірним явищем у соціально-економічній системі, що базується на керованій людській діяльності, оскільки саме людина виступає визначальним чинником її функціонування та розвитку. Інакше кажучи, це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, коли вона зазнає внутрішнього чи зовнішнього впливу, що потребує якісно нової реакції. Ознаками кризового стану, як правило, є зниження прибутковості, втрата ринкових позицій або погіршення ліквідності підприємства [16; 55].

Отже, антикризове управління персоналом займає важливе місце у системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує розв'язання специфічних проблем шляхом постійного вдосконалення форм, методів та процедур, спрямованих на відновлення діяльності організації у перспективі [3]. Антикризове управління, супроводжуючи процес організаційних змін, поступово реалізується відповідно до класичних функцій менеджменту [14].

Зокрема, на етапі планування формується бачення бажаного стану підприємства, орієнтоване на подолання кризових явищ та стабілізацію діяльності в умовах нестабільного середовища [53]. Стратегічні плани підлягають коригуванню, зокрема шляхом внесення змін до структури персоналу, корпоративної культури, систем мотивації та стимулювання праці, а також інших складових кадрового менеджменту.

На організаційному етапі, навіть за умови належного планування та врахування пріоритетності людського чинника, можливе виникнення суттєвих

труднощів, пов'язаних із непередбачуваними процесами та явищами. Такі обставини зумовлені кризовими руйнуваннями у середовищі функціонування підприємства [39].

На етапі мотивації, з огляду на складність реалізації організаційних перетворень у період економічної кризи, включаючи опір змінам та зниження трудової активності персоналу, доцільно концентрувати увагу на тих питаннях, які є найбільш значущими для працівників [54].

Етап контролю об'єднує попередні стадії в єдину систему та забезпечує належний рівень якості антикризового управління персоналом у період проведення організаційних змін.

Відповідно до результатів наукових досліджень у сфері антикризового менеджменту, можна виокремити три основні етапи антикризового управління персоналом під час кризових явищ, зокрема пандемії чи війни. Перший етап – шок, який передбачає усвідомлення ситуації, підтримання ділової активності та захист працівників від наслідків кризи. Другий етап – очікування, що вимагає формування нової кадрової стратегії та адаптації діяльності підприємства до кризових умов. Третій етап – відновлення, який охоплює відновлення основних бізнес-процесів, оцінювання завданих збитків і реалізацію стратегії виходу з кризи [51].

Персонал є невід'ємною передумовою успішного функціонування будь-якого підприємства, тому в умовах кризи потребує особливої уваги під час упровадження антикризового управління та організації праці в нових реаліях. До оперативних заходів трансформації системи управління персоналом у кризових умовах належать [58]:

- перегляд чинної кадрової стратегії та внесення до неї необхідних змін;
- створення безпечних умов праці та мінімізація ризиків захворюваності працівників;
- розширення або запровадження дистанційної форми роботи із забезпеченням відповідними технічними засобами;

- удосконалення контролю та комунікації з персоналом, який працює віддалено;
- відкрите обговорення з працівниками плану дій у кризових умовах для зниження невизначеності та стресу, а також стимулювання спільного пошуку управлінських рішень;
- залучення працівників до експериментальних підходів, пошуку нових можливостей на робочому місці та розвитку обміну знаннями і досвідом.

Отже, стратегічне управління персоналом у кризових умовах орієнтується на свідомі дії керівництва підприємства, спрямовані на захист соціальних інтересів працівників, формування належних умов праці та розвиток трудового потенціалу організації, що перебуває у кризовому стані. Водночас слід зауважити, що скорочення ділової активності, спричинене пандемією коронавірусу та війною росії, часто спонукає роботодавців розглядати вивільнення працівників як єдиний антикризовий інструмент, хоча такий підхід не завжди є ефективним. У цьому контексті важливо враховувати, що результативна кадрова політика в період кризи сприяє:

- скороченню управлінського апарату, а не робочих місць;
- професійному навчанню персоналу;
- оптимізації кадрової структури відповідно до поточної ситуації;
- гнучкості у прийнятті управлінських рішень за умов децентралізації управління;
- продовженню набору персоналу та підтримці їхнього кар'єрного зростання [13].

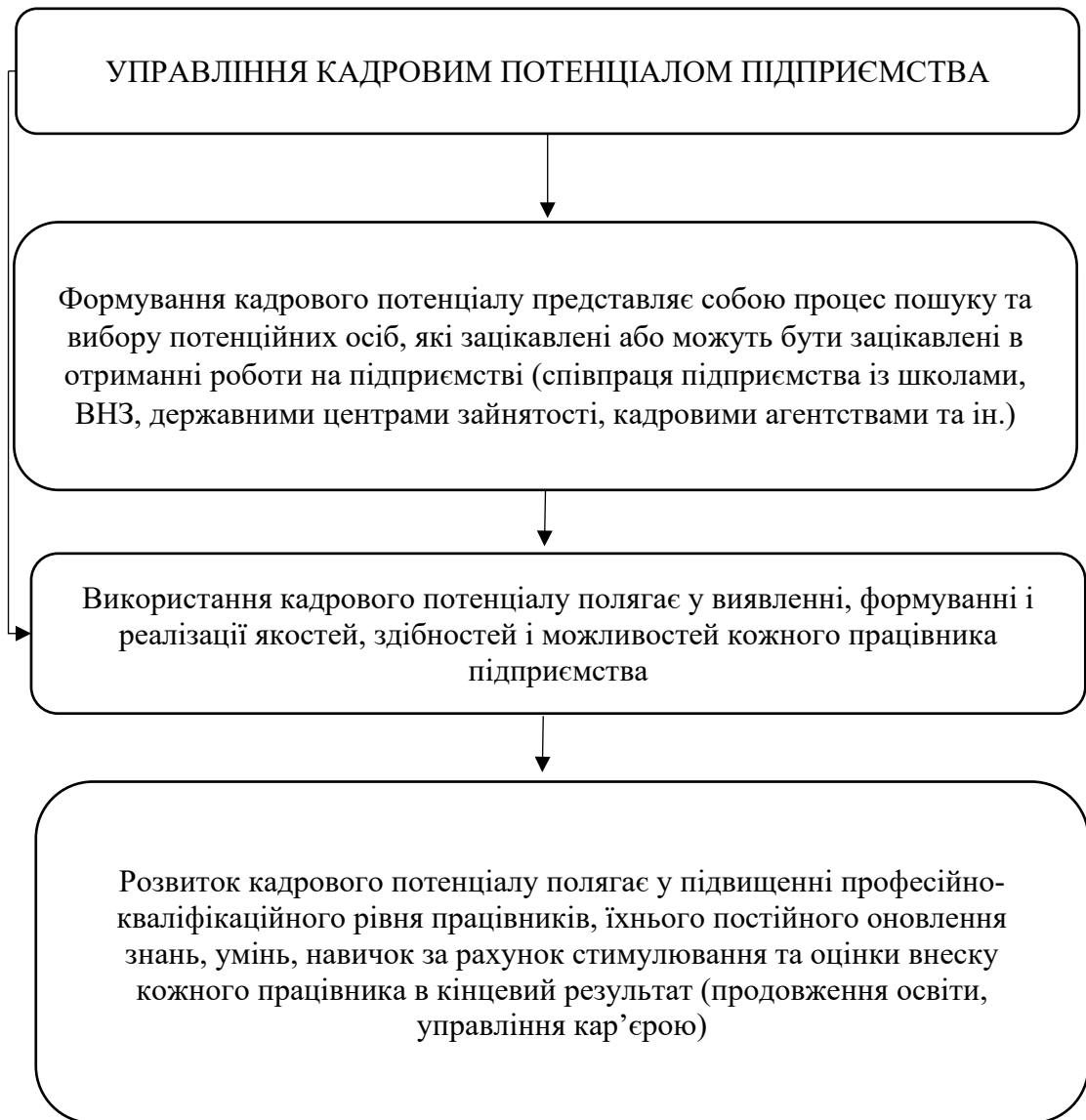
### **1.3 Управління кадровим потенціалом організації в умовах кризи**

Ефективність управління організацією доцільно розглядати як співвідношення фактично досягнутого результату до максимально можливого

рівня результативності. Із цього випливає, що забезпечення високої ефективності у процесах формування, розвитку та використання людського потенціалу потребує не спрощеного однотипного підходу, а цілісної системи різноманітних методів, об'єднаних у єдину управлінську концепцію. За сучасних умов управління персоналом набуває вирішального значення для результативної діяльності організації, оскільки безпосередньо впливає на якість головного ресурсу будь-якого підприємства – його працівників.

Кадрова політика організації являє собою цілеспрямовану діяльність керівництва та спеціалістів служби управління персоналом, спрямовану на раціоналізацію використання можливостей працівників з метою якісного виконання ними професійних обов'язків. Система управління кадровим потенціалом функціонує як механізм реалізації кадрових функцій, поєднуючи різні узгоджені підходи та інструменти для забезпечення належного порядку, організації праці й концентрації зусиль персоналу на досягненні визначених цілей [43].

Головним завданням системи управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їх раціональне використання, а також створення умов для професійного і соціального розвитку. Значущість ефективного управління персоналом пояснюється тим, що знання, здібності та потенціал працівників можуть як максимально реалізовуватися, так і залишатися невикористаними у трудовому процесі; водночас такі характеристики є динамічними та здатними до подальшого вдосконалення [59]. Практичне управління кадровим потенціалом охоплює процеси його формування, використання та розвитку, які перебувають у тісному взаємозв'язку (див. рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Способи управління кадровим потенціалом фірми\***

\*Джерело: сформовано автором.

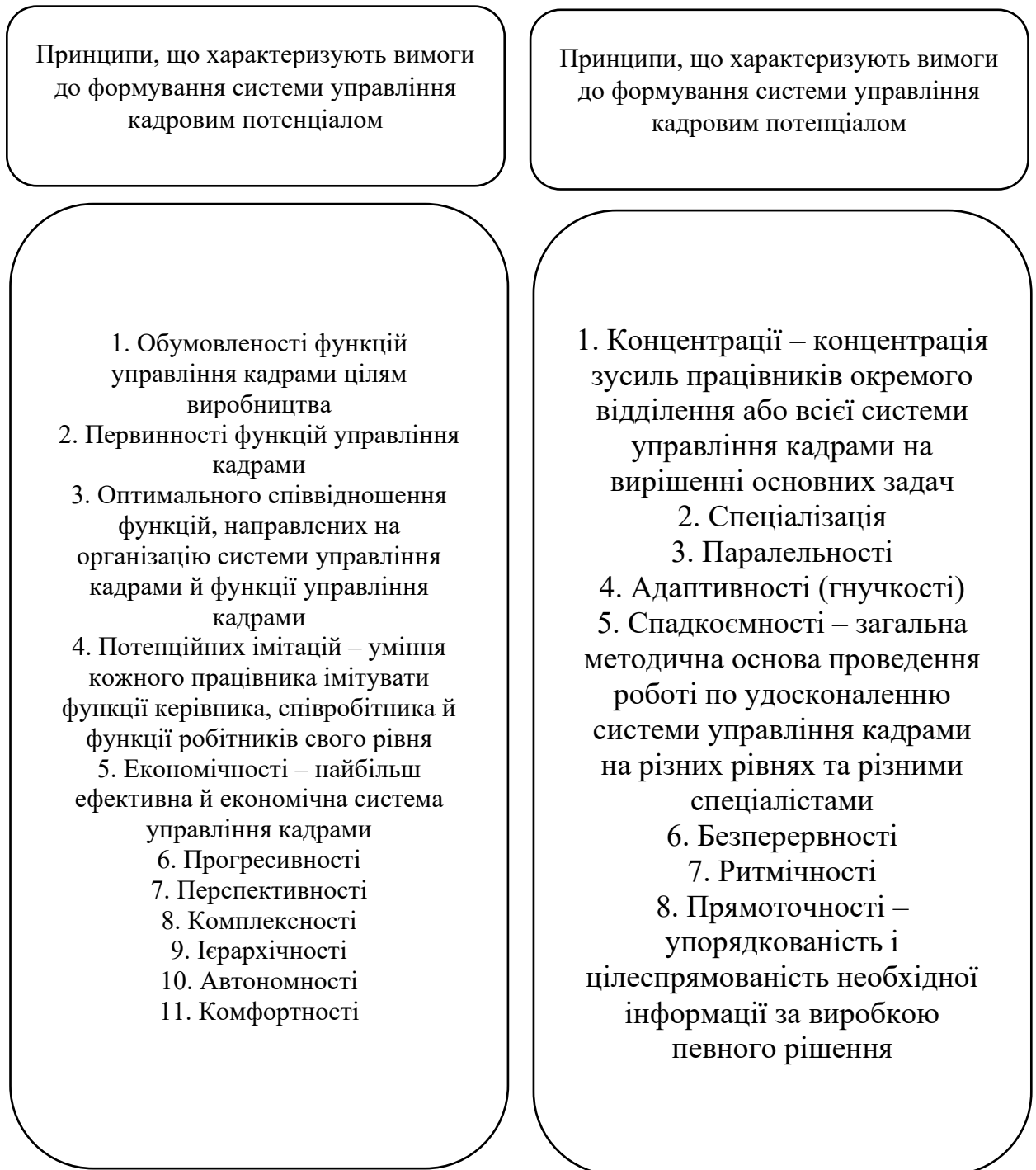
На рисунку 1.5 наведено графічне представлення основних методів управління кадровим потенціалом фірми.

Відповідно, методи формування системи управління кадровим потенціалом фірми передбачають також принципи, що відображають вимоги до організації системи менеджменту фірми та принципи, які окреслюють напрями розвитку системи управління персоналом. Отож, на рис. 1.6. представлено основні принципи управління кадровим потенціалом (див. табл. 1.6).

ЗАВДАННЯ	ЦІЛІ	МЕТОДИ
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів</li> </ol>	<p>Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість</li> </ol>	<p>Спостереження, бесіда, тести інтересів, тести спеціальних здібностей, експеримент</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	<p>Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва</li> <li>3. Результати діяльності</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	<p>Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни</li> <li>2. Стан клімату в колективі</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	<p>Тести, анкетування, метод опитування, бесіда, аналіз результатів роботи, стилю керівництва</p>

**Рис. 1.5. Методи управління кадровим потенціалом фірми\***

\*Джерело: сформовано на основі [12].



**Рис. 1.6. Принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства\***

\*Джерело: сформовано на основі [4; 12].

Кожний елемент у структурі системи управління виконує власну функціональну роль та реалізує визначені завдання. У керівній підсистемі основна увага зосереджується на формуванні та впровадженні корпоративної

філософії підприємства, тоді як функціональні підсистеми орієнтовані на розроблення і реалізацію спеціалізованих стратегій господарської діяльності [55]. Серед них особливе місце посідає підсистема управління персоналом, оскільки саме вона відповідає за створення та практичне впровадження кадрової політики, заснованої на забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками.

Зазначена політика охоплює комплекс заходів у сфері кадрового забезпечення, до яких належать такі ключові напрями [45; 47]:

- пошук, добір та прийняття працівників на роботу;
- використання персоналу відповідно до професійних компетенцій;
- професійне спрямування та адаптація новоприйнятих працівників;
- стимулювання, мотивація та заохочення персоналу;
- організація навчання, проведення атестації та визначення можливостей кар'єрного зростання;
- управління розвитком трудової кар'єри працівника.

Кадровий менеджмент має визначальний вплив на загальну результативність підприємства, оскільки забезпечує наявність компетентних і професійно підготовлених працівників, які володіють належними особистісними якостями, здатністю до інноваційної діяльності та високою мотивацією до праці [56].

Система управління персоналом дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов та приймати такі управлінські рішення, які відповідають національним економічним вимогам і тенденціям розвитку. Узгоджена взаємодія загальної системи управління, ефективно реалізована кадрова стратегія та належне кадрове забезпечення виступають важливими передумовами успішної діяльності підприємства.

## Висновки за I розділом

Кожна складова у структурі системи управління виконує окрему функцію та має власне цільове призначення. Для керівної підсистеми визначальним завданням виступає формування й упровадження корпоративної ідеології підприємства, тоді як функціональні підсистеми зосереджені на розробленні та реалізації конкретних напрямів господарської діяльності. Особливе значення серед них належить підсистемі управління персоналом, оскільки саме вона забезпечує формування та практичне застосування кадрової політики, орієнтованої на укомплектування підприємства професійними кадрами.

Така політика охоплює сукупність заходів кадрового забезпечення, серед яких доцільно виокремити такі основні напрями:

- пошук кандидатів, їх добір та оформлення трудових відносин;
- розподіл працівників і використання їх потенціалу відповідно до наявних компетентностей;
- професійне спрямування та входження нових працівників у трудове середовище;
- створення системи мотивації та застосування заохочувальних механізмів;
- організацію навчання, оцінювання персоналу та визначення перспектив посадового просування;
- планування і супровід професійного розвитку працівника.

Управління персоналом має стратегічне значення для загальної результативності підприємства, оскільки забезпечує його компетентними працівниками, які володіють професійними знаннями, необхідними особистісними якостями, здатністю до нововведень та внутрішньою мотивацією до праці. Саме наявність такого кадрового потенціалу створює передумови для стабільного та конкурентоспроможного функціонування організації у сучасному економічному середовищі.

Система управління персоналом дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, адаптувати власну діяльність до нових викликів та приймати управлінські рішення, що узгоджуються з національними економічними вимогами і тенденціями розвитку. Узгоджена взаємодія загальної системи менеджменту, ефективно реалізована кадрова стратегія та належний рівень кадрового забезпечення виступають ключовими чинниками успішного функціонування підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 2.1 Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Обласне комунальне лісогосподарське підприємство «Галсільліс» має відокремлений підрозділ у Жовківському районі, створений у 2001 році під назвою Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Основним призначенням підприємства є ведення господарської діяльності та управління лісовими ресурсами на територіях, що раніше перебували у користуванні місцевих колективних господарств. Загальна площа земель, що перебувають у віданні підприємства, становить 6221,9 га, а чисельність персоналу налічує 33 працівники.

Провідною лісоутворювальною породою на території підприємства є сосна. Філія «Галсільліс» розміщена в межах Львівського адміністративного району Львівської області. Лісові масиви підприємства локалізуються переважно у рівнинній частині регіону [20].

У межах основної господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» здійснює рубки головного користування, що передбачають заготівлю стиглих деревостанів з метою забезпечення населення та промислових споживачів деревною сировиною.

Протягом останнього десятиріччя одним із пріоритетних напрямів діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» стало впровадження заходів щодо оновлення лісогосподарської галузі. У період 2020–2024 років у межах реалізації програми FLEG експертами було виявлено низку суттєвих недоліків чинної системи управління лісовим господарством України. Зокрема, концентрація управлінських і контрольних функцій в одному органі, який одночасно здійснює комерційний продаж деревини, призвела до зміщення пріоритетів у бік короткострокових інтересів окремих державних структур,

суб'єктів господарювання та впливових груп, що суперечить досягненню довгострокових національних цілей [20].

Серед основних наслідків такого стану доцільно виокремити:

- недоліки лісового законодавства та корупційні ризики, які сприяли поширенню корупції у галузі;
- ускладнення ситуації внаслідок погіршення структури, стану та якісних характеристик лісових ресурсів держави.

Паралельно спостерігається істотне зростання експорту сировинної продукції на фоні скорочення обсягів виробництва у лісопромисловому секторі України. Окрім цього, має місце недостатній рівень виконання державних програм і стратегій, спрямованих на екологічно безпечний розвиток галузі.

Фінансовий стан лісогосподарських підприємств характеризується значною диференціацією, що особливо помітно у порівнянні з державними лісовими компаніями країн Європи. Це зумовлює відставання вітчизняних підприємств за економічними, технічними, технологічними та кадровими показниками [48; 20].

Крім того, посилюється соціальне невдоволення станом лісової галузі та зростає кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних із використанням лісових ресурсів і системою управління лісами. Управлінська практика у лісовому секторі України залишається недостатньо ефективною з точки зору використання потенціалу лісових ресурсів та не повною мірою відповідає стандартам і підходам, що застосовуються в країнах Європейського Союзу. У зв'язку з цим модернізація та глибокі структурні зміни набувають особливої актуальності.

Трансформаційні процеси, що розпочалися у 2014 році, охоплювали не лише структурні та кадрові зміни в органах державної влади, а й переорієнтацію стратегічних напрямів розвитку держави. Серед ключових пріоритетів визначено боротьбу з корупцією та реалізацію реформ, необхідних для інтеграції до Європейського Союзу. За таких умов реформування

державного управління лісовим господарством і методів ведення лісового господарства стало не лише можливим, а й об'єктивно необхідним.

Основні напрями реформування включають такі заходи [20; 28]:

1. Удосконалення правових відносин у сфері реалізації прав власності на лісові ресурси, земельні ділянки та засоби виробництва:

- законодавче закріплення заборони приватизації державних лісових земель на тривалий період;
- запровадження єдиних умов ведення лісового господарства для лісів усіх форм власності;
- новий розподіл повноважень у сфері управління лісовими ресурсами відповідно до моделей, поширених у країнах ЄС;
- перегляд правових норм щодо доступу до лісів та використання їх ресурсного потенціалу.

2. Реалізація інституційної реформи [50]:

- розмежування функцій нормотворення і державного контролю від функцій господарювання та торгівлі деревиною шляхом створення лісової адміністрації та незалежної державної лісової корпорації;
- формування ефективного фінансово-економічного механізму управління лісовим господарством з урахуванням територіальних особливостей і зростання екологічних витрат;
- створення дієвої системи контролю за діяльністю державної лісової корпорації із забезпеченням її управлінської автономії та професійності.

3. Підвищення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку лісопромислового сектору:

- формування сучасних правил торгівлі необробленою деревиною з урахуванням інтересів територіальних громад, малого, середнього та великого бізнесу;
- перехід на європейські стандарти вимірювання, сортиментациї та оцінювання якості деревини;

- удосконалення нормативно-правової бази щодо підтвердження законності походження деревини та продукції її переробки;
- реалізація комплексу заходів із залучення інвестицій та стимулювання інновацій з метою підвищення внеску галузі у валовий внутрішній продукт країни.

#### 4. Протидія корупції у лісовому секторі:

- упровадження прозорих механізмів запобігання незаконному втручанню державних органів у діяльність лісгосподарських підприємств;
- встановлення відкритих правил ціноутворення у сфері експорту деревини;
- утвердження принципу нульової толерантності до корупції в системі державного управління лісами;
- формування кадрової політики, спрямованої на підвищення професійного рівня та етичних стандартів працівників галузі;
- забезпечення прозорості управління державними лісами;
- розвиток міжвідомчої співпраці та впровадження об'єктивних механізмів виявлення корупційних проявів на основі аналітичної інформації контрольних органів.

Для успішної реалізації зазначених реформ необхідним є проведення комплексного аналізу законодавчих та нормативно-регуляторних актів, що визначають сферу лісових відносин, з метою їх приведення у відповідність до європейських стандартів і сучасної моделі управління лісовим господарством.

## **2.2 Аналіз господарської діяльності персоналу Жовківське ДЛГП «Галсільліс»**

Проведемо аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» для встановлення стану та тенденцій розвитку підприємства. Важливим етапом аналізу стане характеристика персоналу та аналіз його

структури. Результати аналізу покликані стати підґрунтям для формування рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в умовах антикризового менеджменту підприємства.

Розпочнемо аналіз із характеристики оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Загалом структура активів підприємства передбачала розподіл, згідно якого 57,46% складала оборотні кошти. За попередній рік вартість оборотних коштів зросла на 4,87 мільйонів гривень у порівнянні з попереднім роком. Частка оборотних коштів у загальній структурі активів підприємства також збільшилася і становить 62% (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»\***

Показники (тис. грн)	2021	2022	2023	2024
Всього майна	14194,2	15572,3	22433,4	21546
Оборотні засоби	8574	8947,9	13815,9	11456
у % до майна	60,4	57,5	61,6	53,1
Матеріальні оборотні кошти	3639	5184	9672	7223
у % до оборотних коштів	42	58	70	63
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	253	167	217	198
у % до оборотних коштів	2,96	1,87	1,58	1,72
Дебіторська заборгованість	4 681	3 596	3 675	3900
у % до оборотних коштів	54,6	40,2	26,6	34
Інші оборотні активи	0,00	0,00	162,90	135
у % до оборотних коштів	0,00	0,00	1,18	1,1

\*Джерело: сформовано на основі [20].

Збільшується також частка оборотних коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» на понад 30%. Без врахування цього зростання, їх частка у загальній структурі оборотних коштів становить 1,58%, що свідчить про певне зниження порівняно з попереднім періодом, коли цей показник був 1,87%.

У той самий час, сума дебіторської заборгованості, яку має підприємство і яка вважається менш ліквідним активом, становила 40% від загальних

оборотних коштів підприємства. На момент завершення фінансового періоду цей показник вже склав практично 27%. Хоча така тенденція не може вважатися позитивною, але загалом зменшення обсягу боргів допомагає отримати додаткові обігові кошти, що раніше мали статус заборгованості, і які можуть бути спрямовані на важливі потреби бізнесу, зокрема, на маркетингові витрати.

Однак висока сума боргів, яка перевищує 3,6 мільйони гривень в грошовому виразі, є серйозною загрозою для успішної роботи підприємства. Загальна тенденція боргів демонструє позитивні зміни, постійно зменшуючись протягом досліджуваного періоду.

В результаті проведеного аналізу системи управління та організаційної структури зокрема, встановлено, що на підприємстві Жовківське ДЛП «Галсільліс» присутня жорстка вертикаль управління та ієрархії керівних працівників. Загалом, ієрархія управління є одним з підходів до організації управлінської структури на підприємстві.

З ростом рівня ієрархії збільшується обсяг та складність виконуваних завдань, рівень відповідальності, участь у стратегічних рішеннях та доступ до інформації.

Керівник підприємства відноситься до вищого рівня управління, тоді як середній менеджмент – до середнього рівня:

- головний інженер;
- заступник директора;
- головний технолог.

До нижчого рівня управління входять керівник економічного відділу, головний бухгалтер та інші.

У таблиці 2.2 подано розподіл керівних працівників підприємства за рівнями управління.

Таблиця 2.2

**Динаміка інтенсивності руху персоналу  
Жовківського ДЛГП «Галсільліс»\***

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт обороту по вибуттю	3,4	5,5	12,9	17,9	10,1
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,8	2,6	6,0	6,1
Коефіцієнт сталості кадрів	1,7	1,8	1,3	1,5	1,1
Коефіцієнт стабільності кадрів	57,3	58,2	77,9	80,6	81,8
Коефіцієнт заміщення персоналу	25,0	16,7	18,5	19,2	17,8
Коефіцієнт оновлення персоналу	42,7	41,8	22,1	19,4	18,2
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,3	6,4	42,9	14,9	13,0
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	4,3	4,5	2,6	1,5	3,0
Приріст персоналу	-2,6	+3,7	-3,7	-11,9	+9,0
Повний період змінюваності персоналу	29,3	18,3	2,3	6,7	6,4

\*Джерело: сформовано на основі [20].

Проаналізувавши ключові показники інтенсивності руху персоналу можемо констатувати про їх неоднозначну динаміку. У відповідності до коефіцієнту обороту працівників, що покидають підприємство, проявляється перманентна тенденція зростання протягом аналізованого періоду. Цю ситуацію в основному спричинюють проблеми, що виникли внаслідок коронавірусної кризи, яка розпочалася на початку 2022 року та війна росії проти України, яка розпочалась в лютому 2022 року. Такі прояви кризових ситуацій змусили окремих співробітників компанії звільнитись і покинути країну.

Показник динаміки стабільності кадрів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» показує, що середня кількість працівників, які працюють на підприємстві понад п'ять років, становить в середньому 75-85%. Така тенденція є досить стандартною в сучасних умовах на підприємствах лісової галузі.

Варто також зауважити, що коефіцієнт тимчасового найму для підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс» становить 15 %. Така ситуація свідчить про те, що 15 % працівників підприємства наймаються для виконання

певного роду робіт, переважно сезонних (вирощування та висадка садженців, окремі операції щодо лісозаготівлі тощо).

Перейдемо до аналізу менеджменту підприємства, а саме їх розподілу за рівнями управління (див. табл. 2.3):

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Таблиця 2.3

**Розподіл керівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс»  
за рівнями менеджменту\***

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	11	14
Середній	23	27
Низовий	50	59
Всього:	84	100

\*Джерело: сформовано на основі [20].

За результатами проведеного аналізу було помічено, що основна кількість керівників припадає на категорію керівників, що працюють на нижчому рівні управління. Це пояснюється вертикально інтегрованою структурою управління та особливостями господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Слід відзначити, що саме керівники середнього рівня, чия частка складає 27%, відповідають за функціональні області та, зокрема, за маркетингові аспекти. Натомість, керівники на низькому рівні мають відповідальність за передачу управлінських рішень та завдань безпосередньо працівникам, які виконують їх.

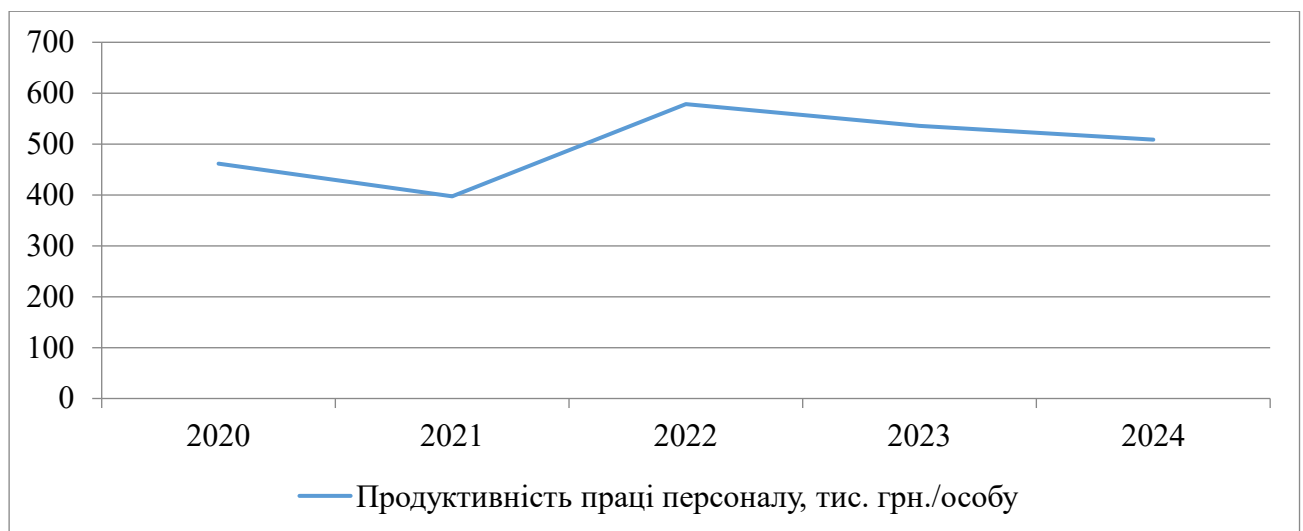
Один із ключових аспектів, який вказує на стан підприємства загалом і систему управління, є показник продуктивності праці на підприємстві. Розрахунок показника продуктивності праці на підприємстві Жовківське ДЛГП «Галсільліс» за період 2020-2024 років представлено у таблиці 2.4.

**Динаміка показників продуктивності праці  
Жовківського ДЛГП «Галсільліс»\***

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації товарної продукції, тис. грн.	17068	15098	21406	17676	18325
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	37	38	37	33	36
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	461,3	397,3	578,5	535,6	509

\*Джерело: сформовано на основі [20].

Для формування більш комплексної оцінки, представимо динаміку показника продуктивності праці Жовківського ДЛГП «Галсільліс» графічно, на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка показника продуктивності праці персоналу\***

\*Джерело: сформовано автором [20].

В результаті реалізованого аналізу маємо змогу стверджувати, що система менеджменту персоналу на Жовківське ДЛГП «Галсільліс» є оптимально та цілком збалансованою.

На завершення аналізу охарактеризуємо показники, які відображають стан та ефективність використання основних виробничих фондів, результати представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки і структури основних фондів\***

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби, тис. грн.	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0	7556,1
Первісна вартість ОВФ	12917,4	11598,4	11757,8	12841,9	13859,2
Сума накопиченої амортизації на кінець року	7967,4	6410,7	6542,8	6633,8	7252,8
Вартість основних засобів введених протягом року	582	540,8	1675,3	2518,1	1876,2
Вартість основних засобів виведених протягом року	284,9	0	18,1	373,7	496,6
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6168	0,5527	0,5565	0,5166	0,5233
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,383	0,447	0,444	0,483	0,4767
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,1122	0,1037	0,2699	0,3070	0,248
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0576	0,0000	0,0035	0,0602	0,067

\*Джерело: сформовано на основі [20].

Отож, результати аналізу динаміки та структури основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» засвідчують позитивну тенденцію, оскільки за досліджуваній період 2020-2024 рр. підприємство більше придбало основних фондів, ніж вивело з експлуатації. Таку тенденцію підтверджує зростання коефіцієнту оновлення основних фондів та, відповідно зниження коефіцієнту вибуття основних фондів підприємства.

Варто також зауважити, що на підприємстві простежується тенденція до зростання коефіцієнту оновлення основних фондів відносно коефіцієнту вибуття основних фондів на Жовківському ДЛГП «Галсільліс». Такого роду зміни спричинені зростанням вартості основних фондів, що експлуатуються.

Разом з тим, слід відзначити, що рівень зносу основних фондів та ступінь їх оновлення є незадовільними та потребують перегляду стратегії менеджменту підприємства.

### **2.3 Оцінка системи управління персоналом та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах антикризової діяльності підприємства**

Опрацювання наукових та академічних джерел дозволило виокремити дві базові стратегії управління кризовими явищами на підприємствах. Перша стратегія передбачає розроблення та запровадження самостійних антикризових заходів уже після того, як підприємство зіткнулося з кризовою ситуацією. Друга стратегія ґрунтується на інтеграції антикризових інструментів безпосередньо у систему управління ризиками, без виділення антикризового менеджменту як окремого напрямку діяльності.

У межах антикризової підготовки підприємства формують спеціальні програми та плани дій, спрямовані на своєчасне реагування на кризові виклики. Такі заходи включаються до загальної системи управління ще на етапі попереднього антикризового планування. Сучасна наукова література містить широкий спектр інструментів реагування на кризові явища, серед яких можна виокремити найбільш результативні підходи.

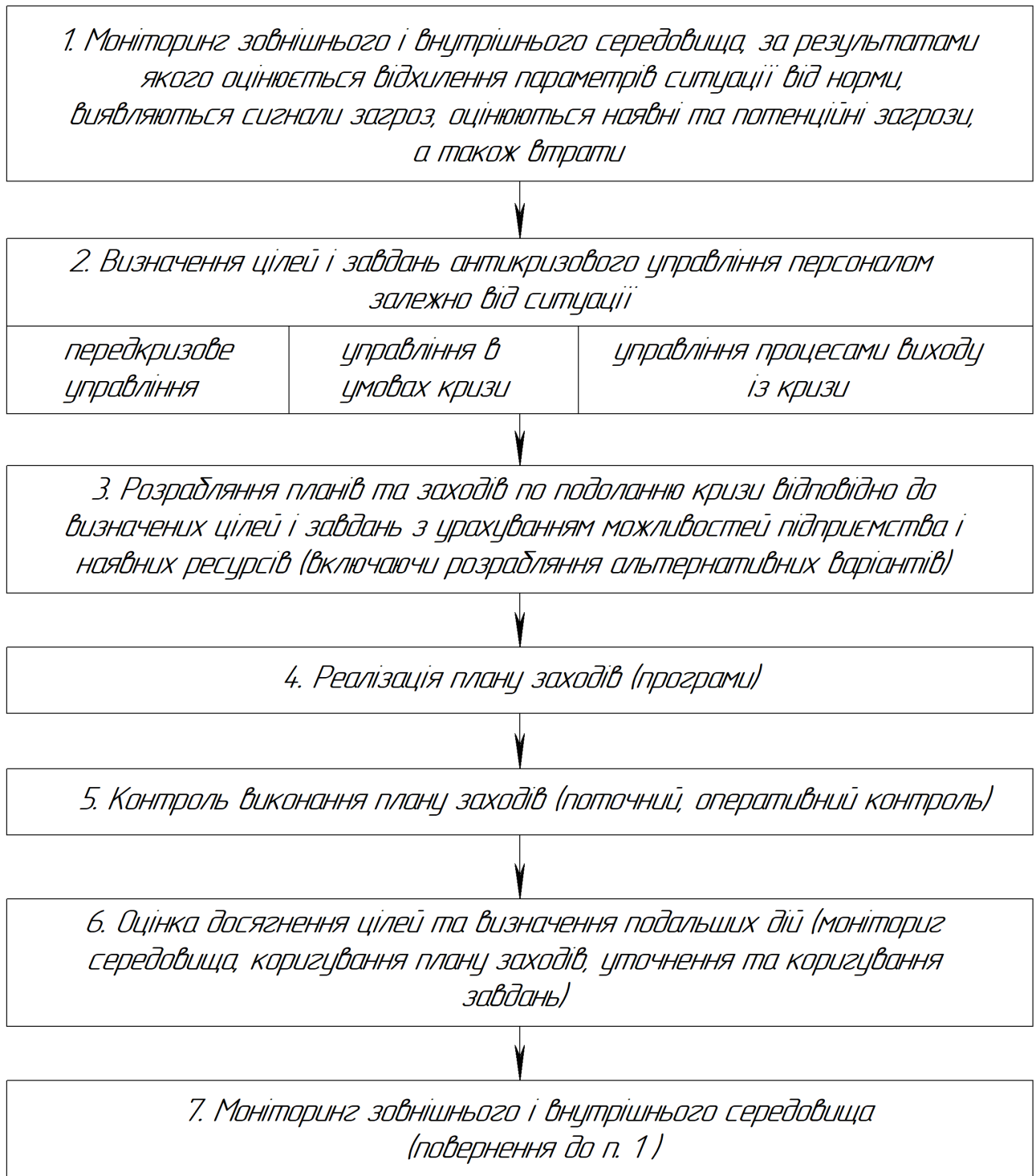
До них належать заходи стратегічного планування, що охоплюють перегляд корпоративної місії, стратегічного бачення та цілей розвитку, пристосування до нових ринкових умов, оновлення товарного асортименту, впровадження сучасних управлінських концепцій.

Окрему групу становлять заходи, спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства. До них належать скорочення витрат, перенесення строків виконання зобов'язань, залучення додаткових фінансових ресурсів (емісія цінних паперів, збільшення статутного капіталу, кредитування), використання лізингових механізмів, укладання домовленостей із кредиторами, об'єднання з іншими суб'єктами господарювання, скорочення окремих напрямів діяльності, диверсифікація бізнесу, кадрова ротація керівництва, переорієнтація інвестицій у нові продукти, технологічне оновлення, впровадження систем управління якістю, інтеграція інформаційних систем,

перегляд цінової політики, реорганізація структурних підрозділів, аутсорсинг окремих функцій та трансформація корпоративної культури.

Важливим напрямом виступає модернізація мотиваційної політики, яка може передбачати перегляд рівня заробітної плати, розвиток співпраці між працівниками, посилення стимулювання персоналу, створення нових мотиваційних програм, удосконалення організації праці та оптимізацію чисельності персоналу. Не менш значущим є підвищення результативності контрольних функцій, зокрема шляхом посилення фінансового моніторингу, удосконалення внутрішнього аудиту та систематизації процедур контролю.

Зазначені заходи формують основу для визначення ключових напрямів антикризової стратегії підприємства. Вибір найбільш доцільної стратегії потребує ґрунтовного аналізу причин і глибини кризових явищ, тривалості та інтенсивності кризового періоду, а також можливостей адаптації підприємства до зовнішніх змін і залучення працівників до процесу подолання кризових ситуацій. На рисунку 2.2 подано розроблену модель управління персоналом в умовах антикризового менеджменту для Жовківське ДЛГП «Галсільліс».



**Рис. 2.2. Модель антикризового управління персоналом\***

\*Джерело: сформовано автором.

Для забезпечення результативного управління та раціонального використання людського капіталу з метою зміцнення ринкових позицій підприємства і стимулювання його економічного розвитку необхідним є впровадження виваженої, стратегічно орієнтованої та тактично збалансованої кадрової політики.

Кризові періоди створюють для підприємства не лише фінансові труднощі, а й підвищують ризик втрати висококваліфікованих працівників, які є особливо важливими для подолання складних ситуацій. У таких умовах одним із пріоритетних завдань керівництва стає збереження ключового кадрового ядра, що можливе завдяки своєчасному інформуванню працівників та застосуванню ефективної системи мотивації.

Кризові явища у кадровій сфері часто виникають унаслідок невідповідності дій працівників новим умовам функціонування підприємства. До характерних ознак такої ситуації належать посилення конфліктності в колективі, скорочення фактично відпрацьованого часу, збільшення кількості прогулів, зростання плинності кадрів, зниження результативності праці, невиконання управлінських рішень, погіршення трудової дисципліни, а також страйкові прояви та інші форми протестної поведінки.

Відповідно, дієва стратегія кадрового менеджменту в умовах кризи може передбачати реалізацію таких ключових заходів:

- скорочення кількості управлінських рівнів у структурі організації замість звільнення окремих працівників;
- проведення не радикального скорочення персоналу, а його оптимізації відповідно до поточних кризових потреб;
- виявлення працівників із лідерським потенціалом та організацію їх навчання;
- підвищення гнучкості управлінських рішень шляхом децентралізації системи керівництва;
- продовження добору нових працівників і підтримку їх професійного розвитку.

У зв'язку з цим було проведено аналіз системи управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс» з метою вдосконалення існуючих підходів. Здійснене дослідження дало змогу отримати комплексну характеристику чинної системи управління персоналом і навчання та виявити низку суттєвих недоліків, зокрема:

- недостатній рівень залучення працівників до процесів прийняття рішень і планування діяльності підприємства;
- обмежену відповідальність керівництва за професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників;
- недостатнє використання інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що діюча система управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс» потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних економічних викликів, нестабільності зовнішнього середовища та зростання ролі людського капіталу у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Виявлені проблеми свідчать про необхідність переорієнтації кадрової роботи з переважно адміністративного підходу на стратегічне управління трудовими ресурсами, у межах якого персонал розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності та розвитку організації.

Для підприємств лісогосподарського профілю кадровий менеджмент має специфічні особливості, що зумовлені сезонністю робіт, виконанням виробничих завдань у віддалених локаціях, необхідністю дотримання екологічних стандартів, підвищеними вимогами до охорони праці та потребою у кваліфікованих працівниках робітничих професій. За таких умов система управління персоналом повинна забезпечувати не лише достатній рівень кадрового комплектування, а й створювати умови для професійного зростання працівників, стабільності колективу та ефективної внутрішньої взаємодії.

Важливим напрямом антикризового управління є своєчасне реагування на негативні тенденції у кадровій сфері. Йдеться про зниження рівня мотивації працівників, посилення плинності кадрів, погіршення трудової дисципліни, дефіцит фахівців окремих професій та недостатню адаптацію персоналу до нових умов діяльності. Усунення зазначених проблем можливе шляхом запровадження системи професійного навчання, удосконалення мотиваційного

механізму, розвитку корпоративних комунікацій, використання цифрових інструментів кадрового адміністрування та формування кадрового резерву.

Отже, результати проведеного оцінювання засвідчили, що система управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс» має достатні передумови для підвищення ефективності, однак потребує цілеспрямованих організаційних перетворень. Саме тому наступним етапом дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій щодо модернізації кадрової політики підприємства, удосконалення мотиваційних інструментів та впровадження сучасних підходів до управління персоналом в умовах кризових викликів.

### **Висновки за II розділом**

За результатами проведеного аналізу діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» встановлено, що загальна площа земель підприємства становить 6221,9 га, а чисельність трудового колективу налічує 33 працівники. Провідною лісоутворювальною породою є сосна. Підприємство здійснює рубки головного користування, які передбачають заготівлю стиглих деревостанів з метою забезпечення населення та промисловості деревинною сировиною. Одним із пріоритетних напрямів діяльності впродовж останніх років стала реалізація стратегії модернізації лісогосподарської галузі.

У процесі дослідження господарської діяльності підприємства здійснено аналіз оборотних активів Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Встановлено, що у структурі активів 57,46 % припадало на оборотні кошти. Порівняно з попереднім роком їх вартість зросла на 4,87 млн грн. Також спостерігається збільшення питомої ваги оборотних коштів і короткострокових фінансових вкладень у загальній структурі обігових ресурсів більш ніж на 30 %.

Установлено, що протягом досліджуваного періоду простежувалася тенденція до скорочення дебіторської заборгованості підприємства з 40 % до 27 %. Зменшення її обсягів сприяє вивільненню додаткових оборотних ресурсів, які раніше були вилучені з обігу та можуть бути спрямовані на першочергові

потреби підприємства, зокрема маркетингові заходи. Разом із тим сума заборгованості, що перевищує 3,6 млн грн у грошовому вираженні, залишається суттєвим ризиком для стабільної діяльності підприємства. Загальна динаміка боргових зобов'язань є позитивною, оскільки впродовж аналізованого періоду спостерігалось їх поступове зниження.

Аналіз основних показників інтенсивності руху персоналу засвідчив неоднозначний характер їх змін. Зокрема, за коефіцієнтом обороту працівників, які вибувають із підприємства, виявлено стійку тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Головними причинами цього стали наслідки коронавірусної кризи, що розпочалася на початку 2021 року, а також війна росії проти України з лютого 2022 року. Зазначені чинники зумовили звільнення окремих працівників та їх виїзд за межі держави. Встановлено, що коефіцієнт тимчасового найму на підприємстві становить 15 %.

У ході дослідження визначено основні заходи ефективної кадрової стратегії в кризових умовах, серед яких: скорочення кількості управлінських рівнів замість вивільнення працівників; проведення не радикального скорочення персоналу, а його оптимізації відповідно до поточних потреб; виявлення працівників із лідерським потенціалом та організація їх навчання; підвищення гнучкості управлінських рішень через децентралізацію керівництва; продовження добору нових працівників і сприяння їх професійному розвитку.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс», які деталізовано за напрямками та конкретними інструментами реалізації. Зокрема, передбачено формування Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, створення системи навчання і розроблення плану-графіка підготовки персоналу, запровадження тренінгу «Інформаційні технології у лісівництві», а також використання електронної системи обліку деревини та фіксації лісопродукції із забезпеченням працівників програмним продуктом КПК-12.

З урахуванням потреби скорочення персоналу, зумовленої відповідною реформою, запропоновано здійснити оптимізацію кадрового складу одночасно з розширенням професійних компетенцій працівників Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Для цього розроблено модель компетенцій персоналу, яка поєднує знання, практичні вміння, професійні навички та особистісні характеристики, критично важливі для результативного виконання посадових обов'язків. Також запропоновано алгоритм упровадження зазначеної моделі, а також основні інструменти й методи її практичної реалізації.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1 Формування моделі компетенцій та розвиток кадрового потенціалу підприємства

На підставі проведеного аналізу аналізу були запропоновані рекомендації щодо поліпшення системи управління персоналом (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи удосконалення системи управління персоналом на Жовківське ДЛГП «Галсільліс»\***

№	Напрями	Засоби
1	Удосконалення системи управління персоналом	Формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»
2	Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Формування системи навчання та складання плану-графіку навчання персоналу Розробка тренінгу «Інформаційні технології у лісівництві»
3	Удосконалення системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства	Запровадження електронної системи обліку деревини та фіксації лісо продукції, оснащення працівників програмним продуктом КПК – 12

\*Джерело: сформовано автором.

Для формування системи заходів щодо управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства варто звернути увагу на оптимізацію кадрового складу та одночасне розширення компетенцій працівників Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Для такого заходу пропонується розробити модель компетенцій працівників підприємства. Така модель є системою об'єднання знань, вмінь, навичок та характеристик особистості, які є критично важливими для ефективного виконання завдань співробітником (див. рис. 2.3).

**МОДЕЛЬ  
КОМПЕТЕНЦІЙ**

**Кластер компетенцій  
робота з людьми**

**Рівневі компетенції**

- ❖ **Управління відносинами:**
  - Рівень 1. побудова відносин всередині групи
  - Рівень 2. побудова відносин поза групою
  - Рівень 3. підтримка зовнішніх зв'язків
- ❖ **Робота в команді:**
  - Рівень 1. є членом команди
  - Рівень 2. підтримує членів команди
  - Рівень 3. пропонує команді напрямки дій
- ❖ **Вплив:**
  - Рівень 1. створює позитивний образ
  - Рівень 2. впливає на спосіб мислення інших
  - Рівень 3. змінює думку інших

**Індикатори поведінки  
(для управління відносинами)**

**Рівень 1.**

Побудова відносин всередині групи:

- пристосовує особистий стиль до розвитку відносин з колегами;
- пристосовує форму і представлення інформації до потреб аудиторії;
- встановлює і підтримує постійний зв'язок з людьми, від яких залежить його власна робота.

**Рівень 2.**

Побудова відносин поза групою:

- усвідомлює власну роль у встановленні зовнішніх відносин;
- підтримує регулярні двосторонні зовнішні зв'язки;
- встановлює і підтримує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для бізнесу.

**Рівень 3.**

Підтримка зовнішніх зв'язків:

- враховує різноманітні культурні стилі та цінності у зовнішніх відносинах;
- активно керує зовнішніми контактами;
- організовує і використовує будь-які способи розвитку зовнішніх зв'язків.

**Рис. 3.1. Модель компетенцій для працівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс»\***

\*Джерело: сформовано автором.

Коли всі вкладені в аналітичну модель компетенції стосуються будь-яких аспектів діяльності підприємства або конкретного відділу, така модель зазвичай називається «Основна модель компетенцій». У процесі розробки ефективної моделі компетенцій для керівництва Жовківського ДЛГП «Галсільліс», важливо врахувати кілька ключових засад [11; 16]:

- модель компетенцій повинна відображати стратегічні цілі організації, а також відповідати стадії її розвитку;
- словесне формулювання моделі має бути доступним та зрозумілим для всіх співробітників;
- модель компетенцій не має містити занадто об'ємний перелік характеристик, оптимальна кількість – від 10 до 15 основних компетенцій;
- кожна компетенція у моделі має супроводжуватися чітко визначеними індикаторами поведінки.

Отож, процес створення моделі компетенцій передбачає кілька етапів. На початковому етапі необхідно виконати детальний аналіз робіт для посад, для яких розробляється модель. Цей аналіз передбачає опис робочих обов'язків, виробничих норм, структури трудового процесу, умови праці, а також потреби в технічних засобах.

Для збору інформації використовуються наступні методи:

- проведення глибинних інтерв'ю з працівниками та їх керівниками, що допомагає визначити обов'язки та відповідальність вказаної посади, з якими працівники стикаються щодня;
- організація анкетування, яке дозволяє охопити широку аудиторію з мінімальними затратами часу та ресурсів, при цьому важливо забезпечити зрозумілість і ясність питань;
- здійснення спостережень за трудовим процесом, особливо корисне, коли працівник здійснює рутинні дії.

Другий етап полягає у систематичному аналізі та узагальненні зібраних даних з метою їх кореляції із загальною стратегією підприємства. Це дозволяє

визначити роль та місце займаної посади у загальних бізнес процесах, а також потенційні можливості та загрози.

Третій етап включає розробку детального опису робіт, документа з визначенням реальних завдань, методів роботи та умов заняття посади. В опис входять такі аспекти як кваліфікація, досвід, спеціальні знання, особистісні якості, здатність виконувати конкретні обов'язки, типова манера поведінки та соціальна роль.

На четвертому етапі здійснюється напрацювання самої моделі компетенцій, яка має включати опис кожної компетенції, виділяючи позитивні та негативні індикатори в поведінці.

Підсумковою стадією формування компетентнісного підходу є його безпосереднє включення до діючої системи кадрового менеджменту Жовківське ДЛП «Галсільліс». Практична цінність такої моделі полягає у можливості застосовувати її під час відбору кандидатів на вакантні посади, оцінювання професійних результатів працівників, визначення резерву керівних кадрів, організації навчання та планування професійного просування персоналу. Завдяки цьому кадрові рішення стають більш аргументованими, прозорими та орієнтованими на довгострокові потреби підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набуває розвиток компетенцій, що забезпечують гнучкість і стійкість трудового колективу. До них доцільно віднести здатність оперативно реагувати на зміни, самостійність у виконанні завдань, відповідальне ставлення до роботи, уміння взаємодіяти з колегами, навички використання сучасних цифрових інструментів, стресостійкість та орієнтацію на результат. Для працівників лісового господарства важливими також є дотримання виробничої дисципліни, знання вимог безпеки праці, уважне ставлення до природних ресурсів та готовність працювати у складних виробничих умовах.

Реалізація запропонованої моделі потребує належного методичного забезпечення. З цією метою доцільно затвердити внутрішні стандарти оцінювання персоналу, визначити критерії перевірки професійних та

поведінкових характеристик, розробити графік підвищення кваліфікації працівників і закріпити відповідальних осіб за координацію відповідних заходів. Не менш важливо забезпечити роз'яснювальну роботу серед працівників, оскільки розуміння мети змін сприяє позитивному сприйняттю нововведень та зменшує ризик внутрішнього опору.

Застосування компетентнісного підходу створює можливості для більш раціонального використання трудового потенціалу, своєчасного виявлення перспективних працівників, скорочення кадрових втрат та зростання результативності праці. Крім того, така система дозволяє швидше визначати потребу у перепідготовці персоналу, що є особливо актуальним за умов модернізації технічної бази підприємства та впровадження нових управлінських технологій.

Отже, запровадження моделі компетенцій у діяльність Жовківське ДЛГП «Галсільліс» слід розглядати як один із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом у кризових умовах. Її використання сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню адаптивності колективу, посиленню мотивації працівників та забезпеченню стабільності функціонування підприємства. Подальший розвиток кадрового менеджменту доцільно пов'язувати із застосуванням сучасних організаційно-економічних інструментів, що розглядаються у наступному підрозділі.

### **3.2 Реалізація сучасних механізмів підвищення ефективності управління персоналом**

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управління персоналом, рівня професійної підготовки працівників, мотивації трудового колективу та здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для Жовківське ДЛГП «Галсільліс» удосконалення кадрового менеджменту набуває особливого значення, оскільки специфіка лісогосподарської діяльності

передбачає поєднання виробничих, екологічних, технічних та соціально-економічних функцій. За таких умов персонал виступає не лише ресурсом виробництва, а стратегічним чинником забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

З огляду на це, підвищення результативності системи управління персоналом доцільно здійснювати на основі сучасних організаційно-економічних механізмів, спрямованих на формування гнучкої кадрової політики, підвищення трудової віддачі, розвиток професійних компетенцій працівників та посилення їхньої зацікавленості у досягненні загальних цілей підприємства. Важливою передумовою успішної реалізації таких механізмів є їх комплексність, узгодженість між собою та відповідність стратегічним пріоритетам підприємства.

Одним із ключових напрямів є вдосконалення організаційного механізму управління персоналом. Його реалізація передбачає уточнення функціональних повноважень структурних підрозділів, усунення дублювання управлінських функцій, оптимізацію чисельності адміністративного персоналу, удосконалення внутрішньої координації та прискорення процесу прийняття рішень. Раціональна організаційна структура дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу, підвищити відповідальність керівників та забезпечити оперативне реагування на виробничі ситуації.

Не менш важливим є застосування мотиваційного механізму. У сучасній практиці ефективно стимулювання персоналу ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів. Для працівників важливими залишаються рівень заробітної плати, преміювання за досягнення виробничих показників, доплати за складні умови праці та соціальні гарантії. Водночас зростає значення морального заохочення, визнання трудових досягнень, можливостей професійного розвитку та стабільності зайнятості. Формування справедливої системи мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню продуктивності праці.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку механізму навчання персоналу. Для підприємств лісогосподарської галузі постійне оновлення знань працівників є необхідністю, оскільки виробничі процеси пов'язані із застосуванням сучасної техніки, інформаційних систем обліку, змінами екологічного законодавства та посиленням вимог до безпеки праці. Навчання може реалізовуватися у формі внутрішніх тренінгів, стажувань, курсів підвищення кваліфікації, наставництва та дистанційних освітніх програм.

Ще одним важливим напрямом модернізації кадрового менеджменту є цифровізація HR-процесів. Запровадження електронного кадрового документообігу, автоматизованого табелювання робочого часу, цифрового моніторингу виконання завдань, електронних особових справ працівників та систем внутрішньої комунікації дозволяє значно скоротити адміністративні витрати та підвищити точність управлінських рішень. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативність доступу до кадрової інформації та спрощують процес формування звітності.

Важливим резервом підвищення ефективності є вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі. Позитивна атмосфера співпраці, довіра між працівниками та керівництвом, відкриті канали комунікації та своєчасне врегулювання конфліктів формують основу стабільної роботи підприємства. Саме тому доцільно впроваджувати регулярні зустрічі з персоналом, анонімні опитування щодо задоволеності працею, внутрішні інформаційні заходи та програми корпоративної підтримки працівників.

Таблиця 3.2

**Комплекс сучасних механізмів підвищення ефективності управління персоналом Жовківське ДЛГП  
«Галсільліс»\***

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Конкретні управлінські заходи</b>	<b>Необхідні ресурси</b>	<b>Очікуваний результат</b>	<b>Індикатори ефективності</b>
Організаційний механізм	Перегляд структури управління, усунення дублювання функцій, оптимізація штатної чисельності	Адміністративні ресурси	Підвищення керованості	Скорочення часу прийняття рішень
Мотиваційний механізм	Преміювання, бонуси, соціальні гарантії, система визнання досягнень	Фонд оплати праці	Зростання продуктивності	Виконання виробничих планів
Освітній механізм	Курси, тренінги, наставництво, перепідготовка	Витрати на навчання	Підвищення кваліфікації	Кількість навчених працівників
Цифровий механізм	Е-документообіг, електронний облік часу, HR-база даних	Програмне забезпечення	Зниження адміністративних витрат	Швидкість обробки документів
Соціальний механізм	Поліпшення умов праці, комунікації, заходи згуртування колективу	Соціальний бюджет	Зменшення плинності кадрів	Рівень задоволеності працівників
Контрольний механізм	KPI, атестація, моніторинг результатів праці	Методичне забезпечення	Об'єктивна оцінка персоналу	Приріст результативності

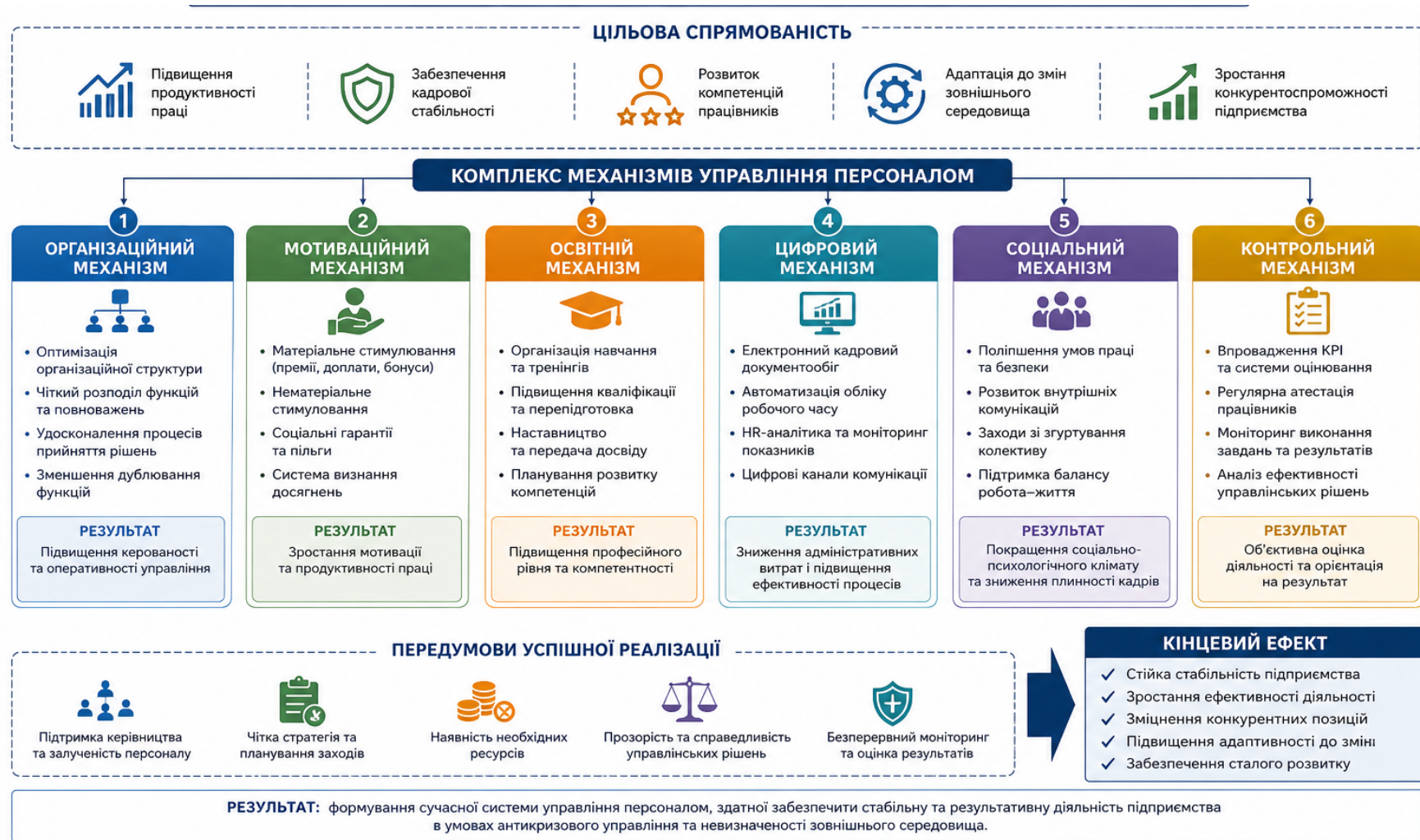
\*Джерело: сформовано автором.

Доцільним є також впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє оцінювати результати діяльності працівників за заздалегідь визначеними критеріями. Для керівного персоналу такими показниками можуть бути виконання виробничих планів, економія ресурсів, рівень дисципліни в підрозділі та ефективність використання трудового часу. Для виробничих працівників – обсяг виконаних робіт, якість результатів, дотримання техніки безпеки та своєчасність виконання завдань. Використання КПІ забезпечує прозорість кадрової оцінки та формує орієнтацію персоналу на досягнення конкретних результатів.

Необхідним елементом сучасного кадрового менеджменту є формування кадрового резерву. Для цього слід визначати перспективних працівників, які володіють необхідними професійними та управлінськими якостями, і забезпечувати їх підготовку до зайняття відповідальних посад у майбутньому. Такий підхід мінімізує ризики кадрового дефіциту та сприяє безперервності управлінських процесів.

У контексті антикризового управління особливої актуальності набуває механізм адаптації нових працівників. Якісне введення в посаду, наставництво, ознайомлення з внутрішніми правилами та стандартами роботи дозволяє скоротити період професійного становлення працівника та знизити ймовірність його швидкого звільнення.

Реалізація запропонованих заходів матиме не лише соціальний, а й економічний ефект. Зокрема, очікується скорочення непродуктивних витрат робочого часу, зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, зростання продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та підвищення рівня керованості підприємством. У стратегічному вимірі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та його стійкості до зовнішніх ризиків (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Комплексний механізм підвищення ефективності управління персоналом підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних підходів.

Важливо підкреслити, що результативність запропонованих механізмів безпосередньо залежить від послідовності їх впровадження та рівня підтримки з боку керівництва підприємства. Будь-які зміни у сфері управління персоналом потребують не лише формального затвердження відповідних рішень, а й реальної готовності адміністрації до модернізації існуючих підходів. У практичній площині це означає необхідність формування чіткої програми кадрових перетворень із визначенням етапів реалізації, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та критеріїв оцінювання досягнутих результатів. Саме системність дій забезпечує стійкий позитивний ефект, тоді як фрагментарні заходи зазвичай не дають очікуваного результату.

Для Жовківське ДЛП «Галсільліс» першочергового значення набуває створення сучасної кадрової політики, орієнтованої на поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності. Це передбачає забезпечення стабільної зайнятості працівників, створення безпечних умов праці, підтримку професійного розвитку персоналу та формування прозорих правил кар'єрного просування. Працівники, які бачать можливості професійного зростання та справедливе ставлення з боку роботодавця, демонструють вищий рівень залученості до виробничих процесів, краще сприймають організаційні зміни та більшою мірою орієнтовані на досягнення колективних результатів.

Не менш важливою є побудова сучасної системи внутрішніх комунікацій. В умовах кризових викликів несвоєчасне інформування персоналу може стати причиною зниження мотивації, поширення недостовірної інформації та виникнення конфліктних ситуацій. Саме тому доцільно запровадити регулярне інформування працівників щодо стратегічних завдань підприємства, змін у виробничій діяльності, кадрових рішень та перспектив розвитку. Ефективна комунікація сприяє зміцненню довіри між керівництвом і трудовим колективом, формує відчуття причетності працівників до загальних результатів діяльності підприємства та зменшує соціальну напругу в колективі.

Особливу роль у забезпеченні ефективності кадрового менеджменту відіграє цифрова трансформація управлінських процесів. Автоматизація

кадрового обліку, використання електронних сервісів комунікації, цифровий моніторинг виконання завдань та аналітика кадрових показників дозволяють перейти від реактивного управління до проактивної моделі прийняття рішень. Це означає, що керівництво отримує можливість завчасно виявляти негативні тенденції, прогнозувати кадрові ризики та оперативно реагувати на потенційні проблеми. У сучасних умовах саме швидкість та обґрунтованість управлінських рішень стають важливою конкурентною перевагою підприємства.

Крім того, реалізація сучасних механізмів управління персоналом сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства. Наявність підготовленого кадрового резерву, система передачі професійного досвіду, безперервне навчання працівників та ефективна адаптація нових співробітників забезпечують стабільність функціонування підприємства навіть за умов зовнішньої нестабільності. Це особливо актуально для підприємств лісогосподарської сфери, де виробничі процеси потребують високого рівня професійної підготовки, дисципліни та відповідальності персоналу.

У стратегічній перспективі впровадження запропонованих заходів дозволить Жовківське ДЛГП «Галсільліс» сформувати сучасну модель кадрового менеджменту, що відповідатиме вимогам антикризового управління, ринкової конкуренції та довгострокового розвитку. Поєднання організаційних, мотиваційних, цифрових, соціальних і контрольних інструментів забезпечить підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, скорочення кадрових втрат та зростання загальної результативності діяльності підприємства. Отже, удосконалення системи управління персоналом слід розглядати не як окремий функціональний напрям, а як стратегічну основу забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

## Висновки за III розділом

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс» в умовах кризових викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Проведене дослідження засвідчило, що підвищення ефективності кадрового менеджменту потребує комплексного поєднання організаційних, мотиваційних, освітніх, цифрових та контрольних механізмів управлінського впливу.

У підрозділі 3.1 визначено стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано заходи щодо вдосконалення кадрової політики, формування сучасної системи професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників, посилення корпоративної культури, а також модернізації інформаційного забезпечення кадрових процесів. Особливу увагу приділено формуванню моделі компетенцій працівників, яка дозволяє узгодити вимоги до персоналу зі стратегічними цілями підприємства, підвищити об'єктивність кадрових рішень та створити умови для цілеспрямованого професійного розвитку працівників.

У підрозділі 3.2 досліджено можливості реалізації сучасних механізмів підвищення ефективності управління персоналом. Обґрунтовано доцільність оптимізації організаційної структури управління, впровадження гнучкої системи матеріального і нематеріального стимулювання, застосування системи ключових показників ефективності (KPI), цифровізації кадрових процедур, удосконалення внутрішніх комунікацій та формування кадрового резерву. Доведено, що використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та зменшенню кадрових ризиків.

Встановлено, що важливою передумовою результативності запропонованих заходів є поетапність їх впровадження, належне ресурсне забезпечення, підтримка з боку керівництва підприємства та готовність

персоналу до організаційних змін. Значну роль у цьому процесі відіграють ефективні внутрішні комунікації, прозорість управлінських рішень та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить Жовківське ДЛГП «Галсільліс» формування сучасної системи управління персоналом, адаптованої до умов антикризового менеджменту. Очікуваними результатами є зростання ефективності використання трудового потенціалу, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня професійної компетентності працівників, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення передумов для його стабільного довгострокового розвитку.

Отже, поставлені у третьому розділі завдання виконано, а розроблені рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» з метою підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів управління персоналом підприємства в умовах антикризового менеджменту на прикладі Жовківське ДЛПП «Галсільліс». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

По-перше, узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності управління персоналом та встановлено, що в сучасних умовах воно повинно розглядатися не лише як сукупність адміністративних функцій щодо забезпечення підприємства працівниками, а як стратегічна система формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу. Доведено, що найбільш доцільним є застосування системного підходу до управління персоналом, який забезпечує узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства, дозволяє поєднати процеси планування, організації праці, мотивації, контролю та розвитку персоналу в єдиному управлінському механізмі.

По-друге, досліджено зміст антикризового управління персоналом та визначено його місце у загальній системі менеджменту підприємства. Встановлено, що кадровий менеджмент у кризових умовах повинен бути спрямований на збереження ключового трудового потенціалу, підтримання стабільності роботи колективу, оперативне реагування на зовнішні ризики та забезпечення адаптації персоналу до нових умов функціонування. Обґрунтовано значення таких інструментів антикризового впливу, як гнучка кадрова політика, мотиваційна підтримка працівників, ефективні внутрішні комунікації, навчання персоналу та управління соціально-психологічним станом колективу.

По-третє, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності Жовківське ДЛПП «Галсільліс» та встановлено наявність позитивних і проблемних тенденцій його функціонування. Виявлено зростання оборотних

активів підприємства, підвищення частки мобільних ресурсів у структурі активів, а також скорочення дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення фінансової маневреності підприємства. Водночас зафіксовано низку кадрових проблем, серед яких підвищення рівня плинності кадрів, зростання потреби у тимчасовому наймі працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів та ускладнення процесів кадрового забезпечення під впливом пандемічних та воєнних чинників.

По-четверте, здійснено оцінювання діючої системи управління персоналом підприємства та встановлено необхідність її модернізації відповідно до сучасних вимог антикризового менеджменту. Визначено, що основними стримуючими факторами є недостатній рівень залучення працівників до процесів прийняття рішень, потреба в удосконаленні системи професійного розвитку персоналу, обмежене використання цифрових технологій у кадровій роботі та недостатня гнучкість організаційних процедур.

По-п'яте, у роботі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Запропоновано впровадження Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, створення системи безперервного навчання працівників, організацію тренінгових програм із використання сучасних інформаційних технологій у лісовому господарстві, а також цифровізацію кадрових і виробничих процесів через застосування електронних систем обліку та внутрішнього контролю.

По-шосте, обґрунтовано доцільність формування моделі компетенцій працівників підприємства як інструменту адаптації кадрової системи до кризових умов. Доведено, що застосування компетентнісного підходу дозволяє оптимізувати кадровий склад, розширити професійні функції працівників, підвищити якість добору персоналу, сформувати кадровий резерв та забезпечити цілеспрямований розвиток трудового потенціалу підприємства.

По-сьоме, запропоновано сучасні механізми підвищення ефективності управління персоналом, що включають оптимізацію організаційної структури,

впровадження комбінованої системи матеріального і нематеріального стимулювання, застосування КРІ для оцінювання результативності праці, розвиток внутрішніх комунікацій, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та використання цифрових HR-інструментів. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити кадрові ризики, зміцнити трудову дисципліну та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» з метою формування сучасної системи управління персоналом, здатної забезпечити ефективну роботу підприємства в умовах кризових викликів та довгостроковий сталий розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Нікольчук Ю. М., Лопатовська О.О. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1. С. 99–103.
2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони*. 2024. № 1(131). С. 67 – 74. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1\\_2024/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
4. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587> (дата звернення 12.04.2026).
5. Белко І. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *European journal of economics and management*. Vol. 3 Issue 2. 2017. С. 46 – 54. URL: [https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2017/eujem\\_2017\\_3\\_2/09.pdf](https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2017/eujem_2017_3_2/09.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
6. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf> (дата звернення 12.04.2026).
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 12.04.2026).

8. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6484>
9. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9447>
10. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2020/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
11. Горбачова О. М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 194–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_34)
12. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 12.04.2026)
13. Дашутіна Л. О., Недельніцина Д. Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 – 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 12.04.2026).
14. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економічна наука*. 2020. № 4. С. 29–32. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2020/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/7.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
15. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2026).

16. Дивнич О. Д. Особливості формування антикризової програми підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50\\_2020\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
17. Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
18. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. С. 113–116.
19. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2021\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21)
20. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Youcontrol : веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31091763/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31091763/)
21. Зборовська, Ю. О. Капітал підприємства: теоретичні аспекти визначення суті капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7. С. 35–39.
22. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 6. С. 121-127. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2013\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_6_20)
23. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астафєв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АгроСвіт*. 2024. № 7. С. 23 – 31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429> (дата звернення 12.04.2026).
24. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52–59.
25. Ковалевський В. О. Принципи побудови клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 58-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2020\\_5\(1\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)_9)
26. Ковбаса О. М., Максичка А. Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та*

- суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 12.04.2026).
27. Комерційна діяльність : підручник за ред. П. Ю. Балабана. Харків : Світ книг, 2018. 452 с.
28. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 12.04.2026).
29. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення 12.04.2026).
30. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 3 6. URL: 99 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> (дата звернення 12.04.2026).
31. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
32. Кривов'язюк І. В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С. 31–39.
33. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
34. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.
35. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656> (дата звернення: 12.04.2026).

36. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. 100 С.418 – 424. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/64.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf) (дата звернення: 12.04.2026).
37. Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(2)_51)
38. Мостенська Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 188-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_25)
39. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 97 – 106. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/14/13](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14/13) (дата звернення: 12.04.2026).
40. Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 18-25
41. Овдюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 – 81. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaark\\_2020\\_01\\_p\\_75\\_81.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaark_2020_01_p_75_81.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
42. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2020 № 5. С. 174–178
43. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення 12.04.2026).
44. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч.2.

- URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_2\\_2019ua/7.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf) (дата звернення 12.04.2026).
45. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 45–49.
  46. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL:<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 12.04.2026).
  47. Селезньова Г. О. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr\\_2020\\_39\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2020_39_41)
  48. Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 91-97.
  49. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_2\(2\)\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10_21).
  50. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2021\\_25\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26)
  51. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 61-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_4_10)
  52. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Агроексперт* : вебсайт. 2019. URL: <http://surl.li/iulko1> (дата звернення 12.04.2026).
  53. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С.692–695.

54. Чернікова Н. М., Зеленський Д. Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії COVID-19. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72 – 77. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/1\\_2022/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/11.pdf) (дата звернення 21.03.2026).
55. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2021\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30)
56. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
57. Швець Ю. О. Теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_14)
58. Шмалій Л. В. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 66-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_15)
59. Шпак Н. О. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 22.7. С. 307-316 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22)
60. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3)

Додаток А

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Благута Віталій Юрійович

**Управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства»  
на прикладі Жовківського ДЛГП «Галсільліс**

**спеціальність 073 «Менеджмент»**

Бакалаврська кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2026

**Мета та завдання роботи.** Мета дослідження полягає у формуванні теоретичних засад управління персоналом підприємства в умовах антикризової діяльності підприємства.

Реалізації мети дослідження потребували виконання низки завдань дослідження, а саме:

- з'ясувати сутність та особливості управління персоналом підприємства;
- визначити роль антикризового управління персоналом в сучасних умовах;
- дослідити особливості управління кадровим потенціалом організації в умовах кризи;
- здійснити загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс»;
- провести аналіз господарської діяльності персоналу Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні засади управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.), кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом сприятимуть підвищенню її ефективності та можуть бути застосовані у практичній діяльності інших лісогосподарських підприємств.

### Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Джерело	Визначення	Ключові змістові одиниці
[1]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально – психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	Комплекс методів, ефективна трудова діяльність, конкурентоспроможність
[6]	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, розвиток, контролінг, управління витратами на персонал	Діяльність, потреба у персоналі, залучення персоналу, політика винагород, контролінг, витрати на персонал
[7]	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	Кадрове господарство, механізм, організація
[8]	Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань	Організаційна поведінка, люди, невикористані можливості, поставлені завдання

## Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства

### Оптимізація кадрового потенціалу

- Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління

### Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу

- Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку

### Системності в роботі щодо розвитку персоналу

- Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку

### Компліментарності управлінських ролей

- Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях

### Інтеграції персоналу

- Відновлення довір'я персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень

### Підтримки прагнення до незалежності

- Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень

### Колегіальності в управлінні

- Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями

### Соціально-психологічної єдності колективу

- Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях

### Задоволеності роботою і колективом

- Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці

### Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників

- Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період

### Ефективної організаційної структури

- Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища

## Види антикризових стратегій управління персоналом

### Розпорядні

- вживання заходів відповідно до раніше затверджених планів
- внесення змін щодо короткострокової перспективи;
- визнання абсолютного авторитету керівництва й довіри до менеджменту;
- усвідомлення потреби в менеджерах, що володіють значною владою й ресурсами

### Командні

- призначення менеджера ініціатором змін;
- залучення співробітників організації до розробки заходів щодо виходу з кризи;
- потреба в більш тривалому періоді для виходу з кризи порівняно з тим, що пропонують

### Обов'язкові

- зміна психологічного ставлення співробітників до організації: вони повинні мати
- почуття відповідальності за пропонувані зміни та наслідки цих змін;
- звертання до професійної допомоги при зміні поведінки співробітників або окремих колективів

### Аналітичні

- формування команд по керуванню персоналом з консультантів, що складаються з фахівців;
- прийняття рішень на основі знань і доступної інформації;
- фокусування тільки на технічних аспектах розв'язків

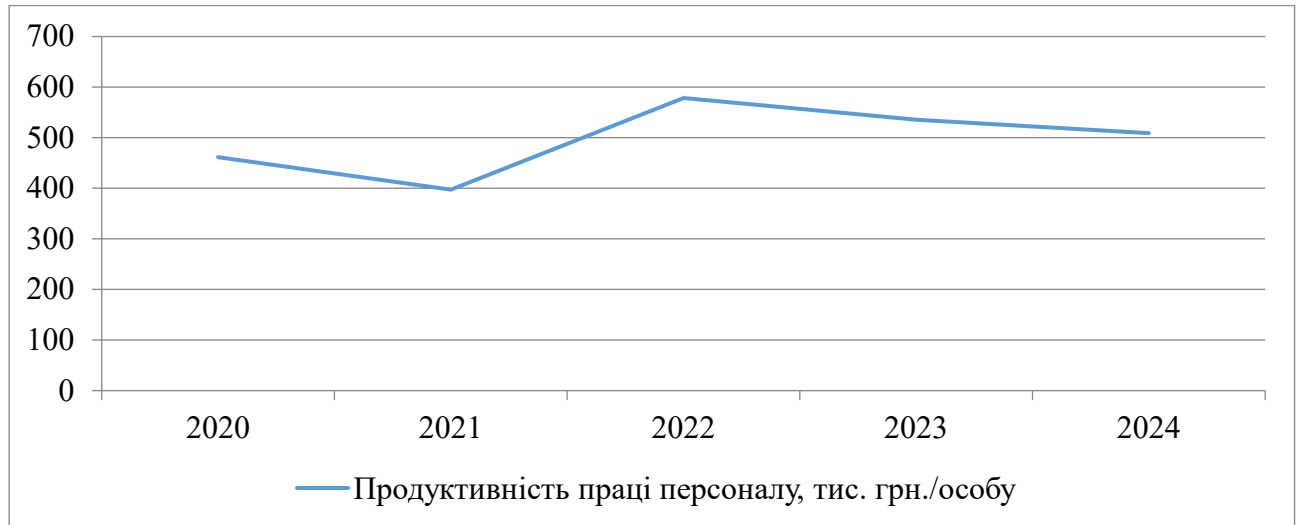
### Аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники (тис. грн)	2021	2022	2023	2024
Всього майна	14194,2	15572,3	22433,4	21546
Оборотні засоби	8574	8947,9	13815,9	11456
у % до майна	60,4	57,5	61,6	53,1
Матеріальні оборотні кошти	3639	5184	9672	7223
у % до оборотних коштів	42	58	70	63
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	253	167	217	198
у % до оборотних коштів	2,96	1,87	1,58	1,72
Дебіторська заборгованість	4 681	3 596	3 675	3900
у % до оборотних коштів	54,6	40,2	26,6	34
Інші оборотні активи	0,00	0,00	162,90	135
у % до оборотних коштів	0,00	0,00	1,18	1,1

### Динаміка інтенсивності руху персоналу Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт обороту по вибуттю	3,4	5,5	12,9	17,9	10,1
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,8	2,6	6,0	6,1
Коефіцієнт сталості кадрів	1,7	1,8	1,3	1,5	1,1
Коефіцієнт стабільності кадрів	57,3	58,2	77,9	80,6	81,8
Коефіцієнт заміщення персоналу	25,0	16,7	18,5	19,2	17,8
Коефіцієнт оновлення персоналу	42,7	41,8	22,1	19,4	18,2
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,3	6,4	42,9	14,9	13,0
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	4,3	4,5	2,6	1,5	3,0
Приріст персоналу	-2,6	+3,7	-3,7	-11,9	+9,0
Повний період змінюваності персоналу	29,3	18,3	2,3	6,7	6,4

### Динаміка показника продуктивності праці персоналу



### Аналіз динаміки і структури основних фондів за 2018-2022 рр.

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби, тис. грн.	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0	7556,1
Первісна вартість ОВФ	12917,4	11598,4	11757,8	12841,9	13859,2
Сума накопиченої амортизації на кінець року	7967,4	6410,7	6542,8	6633,8	7252,8
Вартість основних засобів введених протягом року	582	540,8	1675,3	2518,1	1876,2
Вартість основних засобів виведених протягом року	284,9	0	18,1	373,7	496,6
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6168	0,5527	0,5565	0,5166	0,5233
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,383	0,447	0,444	0,483	0,4767
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,1122	0,1037	0,2699	0,3070	0,248
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0576	0,0000	0,0035	0,0602	0,067

## Модель антикризового управління персоналом

