МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання

Віталій БЛАГУТА
кандидат наук з державного управління,
доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

БЛАГУТА В. Управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації системи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс» та системи управління персоналом. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства.

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

ANNOTATION

BLAHUTA V. Personnel management in the context of anti-crisis activity of the enterprise. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical foundations of the organization of the personnel management system in the context of the anti-crisis activity of the enterprise. The qualification work’s second section carried out a general description of Zhovkivske SFE "Galsillis" and the personnel management system. Based on the research results study developed recommendations for improving the personnel management system in the context of the enterprise's anti-crisis activity.

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

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 9

1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства 9

1.2. Роль антикризового управління персоналом в сучасних умовах 16

1.3. Управління кадровим потенціалом організації в умовах кризи 20

Висновки до першого розділу 25

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 26

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 26

2.2. Аналіз господарської діяльності персоналу Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 30

2.3. Удосконалення системи управління персоналом в умовах антикризової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» 36

Висновки до другого розділу 43

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна характеризується тенденцією до зростання ролі людського капіталу в ефективності управління та функціонування бізнесу. Більш того, більшість сучасних науковців саме людський капітал вважають тим чинником, що має вирішальне значення у розвитку організації. Низка кризових явищ, які випали на долю людства та України зокрема, такі як пандемія корона вірусу Covid-19 та війна росії проти України, створили низку викликів для системи управління персоналом організацій усіх форм власності і для розвитку людського капіталу зокрема. Водночас, світова економіка та, особливо, економіка України також зазнали впливу окреслених загроз.

Воєнні ризики та загрози призвели до масової міграції населення та релокації бізнесу на захід України та закордон. Така ситуація сприяє загостренню кризових явищ в державі. Відповідно, багато підприємств працюють в несприятливих умовах та вимушені зменшувати заробітні плати працівників або їх звільняти. За таких умов важливим є формування в межах окремо взятого підприємства системи антикризового менеджменту для протидії загрозам. Вагомим акцентом такого виду менеджменту є звісно ж управління персоналом.

Особливо гостро ця проблема відчувається на підприємствах лісової галузі. Кризові явища сприяли погіршенню економічних показників діяльності та у появі потреби звільнення значної частки працівників. З огляду на це, дослідження за обраною темою має теоретичну та практичну цінність та є актуальним.

Науковими дослідженнями у сфері антикризового управління та управління персоналом організації займалося багато науковців, зокрема: Афанасьєв А. А., Бєлявцев М. І., Бланк І. А., Варналій З. С., Васечко Л. І., Василенко В. О., Виноградська А. М., Гелеверя Є. М., Сумець Н. В., Горбаль Н. І., Колодій М. В., Данило С. І., Довбенко В. І., Докуніна К. І., Домніна І. І., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О., Зборовська, 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.

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 та системи 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.

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.

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.

Інформаційну базу дослідження становили: наукові статті, монографії, довідкові, аналітичні та статистичні джерела, інформаційна база мережі Інтернет, звітність підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 51 сторінку, із них основний текст – 42 сторінки, які містять 7 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства

У сфері економіки, базованої на знаннях, ключовим елементом для забезпечення економічного прогресу є людські ресурси або як прийнято вважати сучасними науковцями – людський капітал. Відповідно, ефективне управління персоналом стає основною складовою у системі менеджменту будь-якого бізнесу, корпорації чи організації [21]. Найбільшу вагу в конкурентній боротьбі забезпечує людський капітал, що підтримує оптимальну внутрішню атмосферу і стимулює покращення у сферах виробництва й управління, забезпечуючи економічну вигоду організації. Таким чином, поліпшені методики і інструменти управління персоналом істотно впливають на результати діяльності економічного агента, зміцнюючи гнучкість роботи та ефективність управлінських підсистем [24; 40]. У сучасних дослідженнях у сфері менеджменту, як науки, присутні різноманітні підходи до розуміння «управління персоналом», їх верифікацію детальніше викладено в таблиці 1.1.

В широкому аспекті, «управління персоналом» визначається як ключова функція, що входить до складу загальної управлінської та практичної діяльності, яка є окремою галуззю знань, орієнтованої на рекрутування висококваліфікованих співробітників здатних виконувати свої професійні завдання, а також на їхнє ефективне використання. З аналізу цієї концепції випливає, що управління персоналом представляє собою комплексний, системний підхід, який адаптується до динамічно змінюваних потреб організації у людських ресурсах, сприяючи тим самим оптимальному функціонуванню фірми [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 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

Відповідно, цей системний і комплексний підхід до управління персоналом на підприємстві дозволяє [2; 33; 35]:

– виявити методи досягнення корпоративних цілей, які відповідають загальній стратегії, через ефективне використання людського та фінансового капіталу;

− створити на підприємстві дієвий механізм управління, котрий забезпечує всеохоплююче планування, організацію роботи, мотивацію та стимулювання співробітників;

− розробити та запровадити стратегії навчання, навчальної підготовки, адаптації співробітників, політику у сфері кар'єрного росту, вербування, відбору персоналу, а також методики та стандарти оплати праці.

Управління персоналом, у контексті широкого тлумачення терміну є важливою функціональною підсистемою в структурі управління будь-якої організації, яка включає кілька складових [25].

Кадрова політика – це процес створення та розподілу різноманітних ролей і методів у системі управління персоналом, захист і реалізація стратегічних інтересів, цілей та завдань підприємства, втілення управлінських рішень щодо засад внутрішнього порядку і зв'язків, як між персоналом, так і між адміністрацією і підлеглими [11; 18].

Пряме управління персоналом – це вживання заходів, які впливають на поведінку працівників з метою ефективного вирішення управлінських завдань і забезпечення економічної віддачі як для самого персоналу, так і для всієї організації [5].

Адміністративне та кадрове регулювання – передбачає організацію праці співробітників, такі аспекти, як добір, відбір, найм, звільнення, кадрові переміщення, обрахування заробітної плати та кадровий облік [18].

Концептуальний підхід до антикризового управління персоналом на підприємстві охоплює створення таких елементів:

- стратегій управління в умовах кризи;
- основних засад антикризового управління персоналом;
- кадрової політики, орієнтованої на антикризове управління.

Важливим аспектом впровадження концепції антикризового управління персоналом організації є її реалізація, яка базується на встановлених нормах і правилах поведінки, з викладенням основних принципів антикризового управління персоналом, згідно принципами, представленими 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, децентралізаціяструктури 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: розроблено автором на основі [25; 27].

Менеджери, що координують управлінням персоналом та керівники підрозділів стикаються з широким спектром проблем, пов'язаних з управлінням людським капіталом. Деякі з цих проблем загальні для багатьох організацій і забирають значний час у керівників підрозділів та високопосадових керівників. Серед цих проблем можна виділити часті прогули, велику текучість кадрів, незадоволеність роботою та відчуття браку матеріального стимулювання. Їх вирішення потребує постійного моніторингу та аналізу умов праці, виявлення кореневих причин і створення відповідних стратегій для антикризового управління в галузі управління персоналом [31].

Стратегії антикризового кадрового менеджменту часто включають [29; 30]:

- збереження ключових співробітників;

- формування ефективної команди для подолання кризових ситуацій, яка включає фахівців різних галузей;

- проведення реструктуризації та організаційних змін для максимізації продуктивності;

- створення позитивного психологічного клімату;

- забезпечення соціального захисту для співробітників організації.

Деякі вчені класифікують стратегії виходу з кризи в контексті антикризового управління персоналом [26]. Детальний опис такого роду стратегій представлений на рис. 1.2.

Для подолання кризової ситуації на фірмі, необхідно вживати правильні заходи. Підготовка до можливого кризового періоду означає, що керівники повинні надати співробітникам необхідні знання, які сприятимуть їм у подоланні складних викликів. Менеджери з управління персоналом мають взяти на себе відповідальність за безпеку та добробут колективу. Залишаючись у тісному контакті з іншими структурними підрозділами організації, менеджери з управління персоналом можуть прийняти заходи збереження людського капіталу у рамках всіх антикризових програм і планів для забезпечення неперервності бізнесу у випадку непередбачених обставин [36].

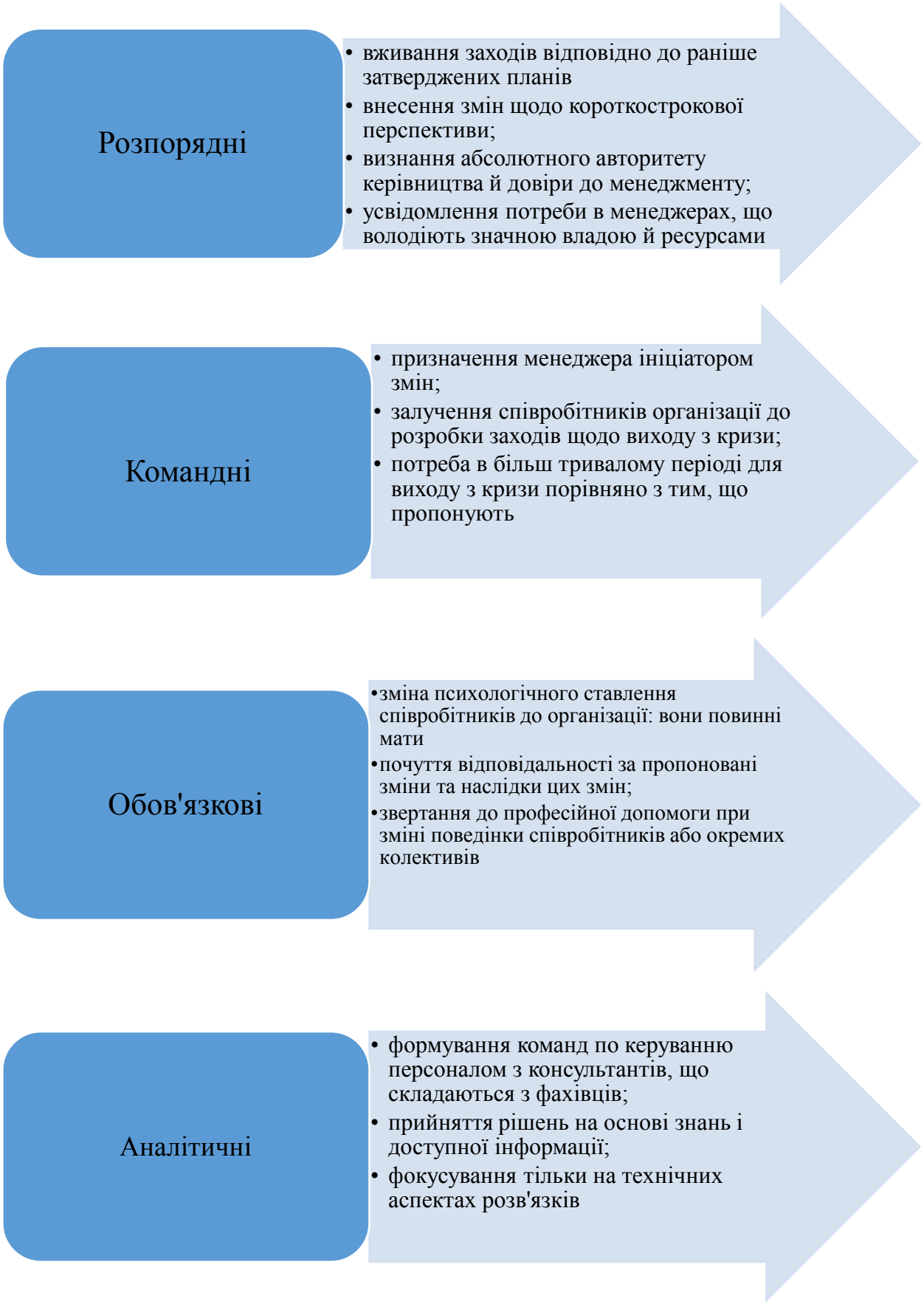


Рис. 1.2. Види антикризових стратегій управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [15; 23].

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 (рис. 1.3).

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: розроблено автором на основі [22; 37].

Ефективне управління емоційним станом персоналу та мікрокліматом відіграє ключову роль у стратегії антикризового керівництва персоналом фірми. Варто зазначити, що стиль корпоративної культури фірми визначає емоційний клімат серед працівників. У багатьох випадках важлива допомога від менеджерів з кадрів, які можуть виступати посередниками між співробітниками та вищим управлінням, консультувати керівників у формуванні психологічної атмосфери, або сприяти підтримці співробітників [38]. У періоди складних кризових ситуацій потребується професійна психологічна підтримка персоналу, яку не завжди можуть забезпечити менеджери з управління персоналом; тому реалізація аутсорсингу, шляхом отримання консалтингових послуг фахівців психологів та експертів з тім-білдінгу є важливим заходом для успішного подолання кризи.

1.2. Роль антикризового управління персоналом в сучасних умовах

У сучасній фазі економічного розвитку усі види діяльності підприємств характеризуються великою невпевненістю, що викликана різноманітними факторами, такими як внутрішнє середовище, структурні зміни в економіці, втрата стабільних зв'язків, конкурентний тиск, зміни у правовій базі бізнесу, дисбаланс на ринку праці та інші. У 2020 році до цих факторів додалася ще одна складова – епідемія COVID-19 та запроваджений на рівні держави карантинні обмеження, у 2022 році – війна росії проти України. Окреслені фактори суттєво вплинули на функціонування багатьох суб'єктів господарювання та спричинили розвиток кризових ситуацій у різних галузях економіки та громадського життя.

Вказані фактори підкреслили необхідність перегляду поточної системи управління персоналом та системи управління всією фірмою, розробки ефективних стратегій виходу з кризи, використання провідного світового досвіду, впровадження інноваційних методів та процедур, спрямованих на

успішне виходження із кризового стану та збереження персоналу та кадрового потенціалу фірми.

Досвід роботи бізнес-структур у період 2020-2022 роках виявив, що серйозним викликом для управління персоналом є наслідки карантину у зв'язку з пандемією коронавірусу (COVID-19). Це вимагає від роботодавців належної підготовки до викликів, ефективного керування ними, оперативної реакції на зміни та адаптації до нових умов. З метою надання підтримки роботодавцям, працівникам та організаціям у пристосуванні до невпевненості, керуванні робочими місцями, забезпеченні нормального бізнесу, захисті працівників та адаптації до ключових аспектів зайнятості та безпеки, Міжнародне бюро праці розробило рекомендації для роботодавця щодо управління персоналом під час кризових явищ, який враховує останні законодавчі зміни [20].

Криза є невідворотним явищем у соціально-економічній системі, яка базується на контрольованій людській діяльності, оскільки вона є визначальним фактором функціонування та розвитку цієї системи. Іншими словами, це критичний період у функціонуванні будь-якої системи, коли вона піддається внутрішнім або зовнішнім впливам, що вимагають якісно нової реакції. Ознаки кризи, як правило, включають зниження рентабельності, втрату частки ринку або ліквідності підприємства [16].

Отже, антикризове управління персоналом грає ключову роль в системі управління підприємством, оскільки забезпечує вирішення специфічних проблем шляхом постійного вдосконалення за допомогою нових форм, методів та процедур, спрямованих на відновлення діяльності підприємства у майбутньому [3].

Антикризове управління, супроводжуючи організаційні зміни, поступово впроваджується відповідно до класичних функцій управління [14].

Зокрема, на етапі планування формується візія бажаного стану підприємства, спрямована на подолання кризових явищ та стабілізацію в умовах кризового середовища; стратегічні плани підлягають перегляду, зокрема необхідно внести стратегічні зміни в структуру персоналу, корпоративну

культуру, системи мотивації та стимулювання праці, а також інші аспекти управління персоналом.

На організаційному етапі, у випадку правильного планування з урахуванням пріоритету людського фактору, основних принципів управління людськими ресурсами, можливі значні виклики на етапі організування, які можуть виникнути внаслідок непередбачених процесів і явищ. Ці непередбачені аспекти виникають внаслідок кризового руйнування в середовищі функціонування підприємства [39].

На етапі мотивації у відображенні складнощів впровадження організаційних перетворень під час економічної кризи, включаючи опір змінам, втрату мотивації співробітників тощо, рекомендовано акцентувати увагу на конкретних питаннях, які є найбільш важливими для персоналу.

Етап контролю поєднує попередні етапи в цілісну систему та забезпечує адекватний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом у період організаційних змін.

Згідно з результатами наукових досліджень у галузі антикризового менеджменту, можна виділити 3 етапи антикризового управління персоналом під час кризових явищ, як от пандемія чи війна:

Перший етап – шок, який включає усвідомлення ситуації й гарантує постійну ділову активність та захист працівників від наслідків кризи.

Другий етап – очікування, що вимагає нової антикризової стратегії управління персоналом та діяльностей під час кризи.

Третій етап – відновлення, етап, який передбачає відновлення основних бізнес-процесів на основі стратегії управління персоналом під час кризи, оцінювання завданих збитків через кризу тощо.

Персонал є невід'ємною складовою для успішного функціонування будь-якої фірми, тому він потребує особливої уваги під час впровадження антикризового управління та організації праці в нових умовах. До оперативних заходів зміни системи управління персоналом в умовах кризи включають:

- перегляд поточної стратегії кадрової політики та внесення в неї змін;

- забезпечення безпечних умов праці для персоналу та мінімізація ризиків захворювання;

- розширення або впровадження можливостей віддаленої роботи та забезпечення необхідними інструментами та обладнанням;

- вдосконалення процесів контролю та спілкування з персоналом, що працює віддалено;

- відкрите обговорення з персоналом плану дій в умовах кризи з метою зменшення рівня невизначеності та стресу та стимулювання спільних правильних управлінських рішень;

- залучення персоналу до експериментів та пошуку нових перспектив на робочому місці, сприяння обміну знаннями та досвідом.

Отже, стратегічне управління персоналом у кризових умовах орієнтується на осмислені дії керівництва фірми для захисту соціальних інтересів працівників, створення сприятливих умов праці та розвитку потенціалу працівників на підприємстві, яке переживає кризовий період. Вварто зауважити, що умови скорочення бізнес-активності у зв'язку з пандемією коронавірусу та війною росії заохочують роботодавців розглядати вивільнення персоналу як єдиний антикризовий захід, хоча цей підхід не завжди ефективний. У цьому контексті важливо враховувати, що успішна кадрова політика під час кризи сприяє:

- скороченню керівництва, а не робочих місць;
- навчанню кадрових кадрів;
- оптимізації кадрової структури відповідно до ситуації;
- гнучкості в ухваленні управлінських рішень у разі децентралізації управлінської структури;
- продовженню набору персоналу та підтримці їх кар'єрного зростання [13].

1.3. Управління кадровим потенціалом організації в умовах кризи

Ефективність менеджменту організації можна визначити як співвідношення отриманого результату до потенційно можливого. З цього можна дійти висновку, що для досягнення високої ефективності в формуванні, розвитку та використанні людського потенціалу необхідний не простий одноманітний підхід, а ціла система різноманітних методів, які інтегруються в одну управлінську концепцію. Керування персоналом в сучасних умовах стає ключовим аспектом для ефективної діяльності організації, оскільки воно безпосередньо впливає на якість основного активу будь-якої фірми – її працівників.

Кадрова політика організації представляє собою зорієнтовані дії керівництва та фахівців відділу управління персоналом, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів співробітників для ефективного виконання робочих обов'язків. Система управління кадровим потенціалом функціонує як механізм виконання кадрових функцій, об'єднуючи різні координовані підходи та інструменти для забезпечення порядку, організації та фокусування дій персоналу на досягнення поставлених цілей.

Основна задача системи управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, їхньому ефективному використанні, а також професійному та соціальному прогресі. Важливість грамотного керування персоналом обумовлюється тим фактом, що навички, здібності та потенціал співробітників можуть бути як використані на повну, так і залишитися непоміченими в робочому процесі; такі характеристики є динамічними і здатні до розвитку та змін. Управління кадровим потенціалом на практиці охоплює процеси його створення, використання та розвитку, які перебувають у тісній взаємодії (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Способи управління кадровим потенціалом фірми

Джерело: розроблено 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 (табл. 1.6).

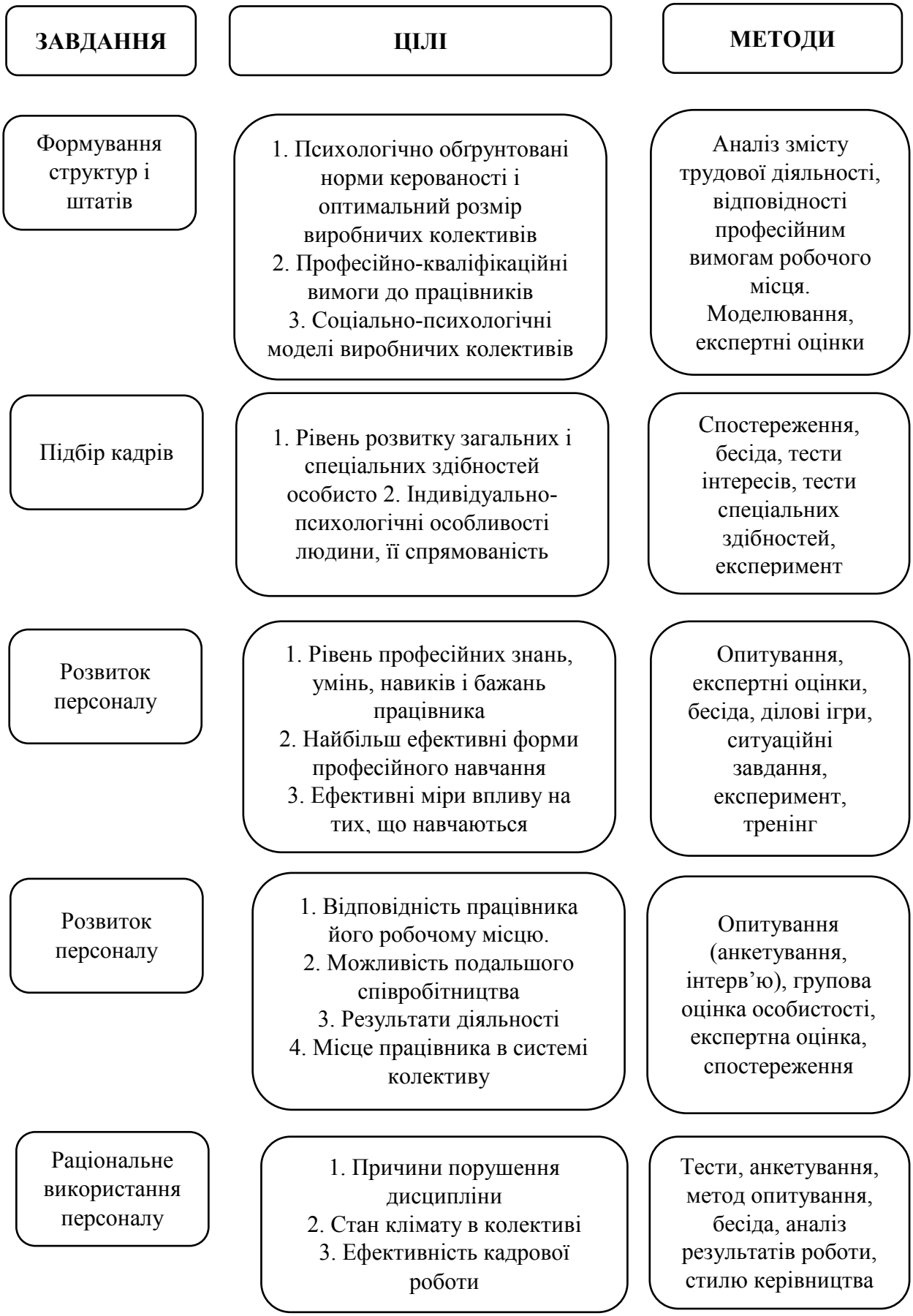


Рис. 1.5. Методи управління кадровим потенціалом фірми

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадровим потенціалом	Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадровим потенціалом
1. Обумовленості функцій управління кадрами цілям виробництва 2. Первинності функцій управління кадрами 3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління кадрами й функції управління кадрами 4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції керівника, співробітника й функції робітників свого рівня 5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління кадрами 6. Прогресивності 7. Перспективності 8. Комплексності 9. Ієрархічності 10. Автономності 11. Комфортності	1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління кадрами на вирішенні основних задач 2. Спеціалізація 3. Паралельності 4. Адаптивності (гнучкості) 5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботі по удосконаленню системи управління кадрами на різних рівнях та різними спеціалістами 6. Безперервності 7. Ритмічності 8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення

Рис. 1.6. Принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4; 12].

Кожна компонента в структурі системи управління виконує своє ключове завдання. У керівній підсистемі основним завданням є формулювання та впровадження корпоративної філософії фірми, тоді як функціональні підсистеми сфокусовані на розробці та запровадженні специфічних стратегій підприємницької діяльності. Серед них, підсистема управління персоналом відіграє вирішальну роль, адже вона відповідає за розробку та реалізацію політики управління персоналом, яка базується на забезпеченні кваліфікованих кадрів.

Така політика охоплює комплекс заходів по кадровому забезпеченню, які включають наступні ключові аспекти:

- залучення, відбір та прийом на роботу співробітників;
- розміщення та використання кадрів відповідно до їхніх компетенцій;
- професійне направлення та адаптація нових співробітників;
- мотивація та заохочення персоналу;
- навчання, атестація та пошук можливостей для кар'єрного росту;
- розвиток ділової кар'єри працівника.

Кадрове управління має вирішальне значення для загальної ефективності підприємства, оскільки воно забезпечує наявність кваліфікованих та компетентних працівників, обдарованих персональними якостями та здатністю до інновацій та мотивації. Це створює необхідні умови для конкурентоспроможного функціонування організації в сучасних умовах.

Система управління персоналом допомагає підприємству адекватно реагувати на зміни в зовнішньому оточенні, адаптуватися та робити такі вибори в своїй діяльності, які гармоніюють з національними економічними стандартами. Взаємодія управлінської системи, вміло втілена кадрова стратегія і ефективне кадрове забезпечення є ключовими для досягнення успішної роботи фірми.

Висновки до першого розділу

Проведено аналіз теоретичних засад управління персоналом підприємства в умовах антикризового менеджменту, що дало змогу ідентифікувати його суть, дослідивши це поняття у «вузькому» та «широкому» аспектах. Обґрунтовано, що застосування системного підходу в управління персоналом дозволяє: виявити методи досягнення корпоративних цілей, які відповідають загальній стратегії, через ефективне використання людського капіталу; створити на підприємстві дієвий механізм управління, котрий забезпечує всеохоплююче планування, організацію роботи, мотивацію та стимулювання співробітників; розробити та запровадити стратегії навчання, навчальної підготовки, адаптації співробітників, а також політику у сфері кар'єрного росту, вербування, відбору персоналу, а також методики та стандарти оплати праці.

Доведено, що важливим аспектом антикризового управління персоналом організації є процес її реалізації, який ґрунтується на встановлених нормах і правилах поведінки, з викладенням основних принципів антикризового управління персоналом. Синтезовано та здійснено характеристику окреслених принципів, що дало змогу сформувати теоретичне підґрунтя для організації управління персоналом підприємства в умовах антикризового менеджменту.

Проаналізовано стратегії виходу з кризи в контексті антикризового управління персоналом та виокремлено ключові з них: аналітичні, обов'язкові, командні, розпорядні. Основна ж їх суть зводиться до: збереження ключових співробітників; формування ефективної команди для подолання кризових ситуацій, яка включає фахівців різних галузей; проведення реструктуризації та організаційних змін для максимізації продуктивності; створення позитивного психологічного клімату; забезпечення соціального захисту для співробітників організації. Досліджено також стратегії керування емоційним станом персоналу, серед яких виокремлено найбільш дієві: посередництво, психологічна допомога, активний і пасивний аутсорсинг, невтручання.

РОЗДІЛ 2
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЖОВКІВСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Обласне комунальне лісогосподарське підприємство «Галсільліс», має філію у Жовківському районі, яка була заснована в 2001 році під назвою Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Завданням підприємства є управління лісовими ресурсами на землях, що раніше належали місцевим колгоспам. Загальна площа підприємства становить 6221,9 гектара, а колектив налічує 33 працівники.

Головною породою, яка формує ліси підприємства, є сосна. Філія «Галсільліс» розташована у Львівському адміністративному районі, що є частиною Львівської області. Локалізація лісових масивів підприємства припадає на рівнинну частину регіону [16].

В рамках своєї діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» проводить рубки головного користування, які включають зрізання зрілих деревостанів з метою отримання деревної сировини для задоволення потреб населення та промисловості.

За останні десять років ключовою ініціативою Жовківське ДЛГП «Галсільліс» стала реалізація стратегії оновлення лісової галузі. В період з 2019 по 2024 рік, під час застосування програми FLEG, аналітики програми констатували чимало суттєвих проблем із чинною українською системою управління лісами. Централізація управлінських і контрольних функцій у одному органі, що включає комерційний продаж деревини, стала причиною перекладення пріоритетів на користь короткострокових інтересів різних урядових органів, господарських суб'єктів та інших впливових груп, що відійшло від стратегії довгострокових національних цілей [16].

З основних наслідків цього можна виділити наступне:

- проблеми з корупцією у лісовому законодавстві призвели до зростання корумпованості у цій галузі;
- загострення ситуації відбулося через погіршення умов, структури та якості лісів країни.

Одночасно відбувається значне збільшення експорту сировини при зниженні обсягів виробництва в лісопромисловому секторі України. Крім цього, спостерігається невиконання національних програм і стратегій екологічно безпечного розвитку.

Різноманітність у фінансовому стані лісових підприємств стає більш вираженою, особливо у порівнянні з державними лісовими компаніями Європи, що веде до їх відставання за економічними, технічними, технологічними і кадровими показниками.

Також спостерігається зростаюче соціальне невдоволення у стані лісової галузі та збільшення конфліктів, пов’язаних з використанням лісових ресурсів і управлінням лісами.

Управлінська практика в лісовому секторі України є неефективною в аспектах використання потенціалу лісових ресурсів та не відповідає стандартам та практикам, які прийняті у країнах Європейського Союзу. Вимоги до модернізації та фундаментальні зміни стають важливими для виправлення становища.

Трансформаційні процеси, які почались у 2014 році, включали не тільки структурні та персональні зміни в органах влади, але й переорієнтацію стратегічних напрямків розвитку країни, серед яких ключовими стали боротьба з корупцією та впровадження реформ з метою інтеграції до Європейського Союзу. Таке реформування у сфері держуправління лісами та методів лісового господарства стає не тільки можливим, але й нагально потрібним.

Основні напрямки реформ включають наступні заходи [16; 28]:

1. Реформування правових відносин, які стосуються здійснення прав власності на лісові ресурси, землі та засоби виробництва:

Встановлення законодавчої заборони на приватизацію державних лісових територій з терміном дії понад один рік.

Запровадження однакових умов для ведення лісового господарства в лісах усіх форм власності з терміном реалізації більше одного року.

Новий поділ повноважень у сфері управління лісовими ресурсами, відповідно до моделей, які поширені у країнах Європейського Союзу, слід реалізувати у дуже короткий строк.

Перегляд правових норм щодо доступу до лісів, використання лісових ресурсів та їхніх корисних властивостей з терміном виконання більше одного року.

2. Проведення та впровадження інституційної реформи включає такі заходи:

Розділення функцій щодо законотворення та державного контролю у сфері лісових відносин від обов'язків з управління лісовим господарством та торгівлі деревиною за допомогою створення лісової адміністрації та незалежної державної лісової корпорації протягом одного року.

Розроблення ефективного фінансово-економічного механізму для забезпечення управління лісовим господарством (включаючи оподаткування) з урахуванням територіальних відмінностей у розподілі лісових ресурсів, постійного зростання витрат на виконання соціальних та екологічних функцій лісів, а також потреби в інвестиціях для збільшення площі та покращення якості лісів, процес, що займе більше ніж один рік.

Забезпечення ефективної системи контролю над функціонуванням державної лісової корпорації, забезпечуючи її управлінську автономію та професіоналізм без втручання у її діяльність, що буде реалізовано протягом одного року.

3. Забезпечення конкурентоспроможності та просування інновацій у лісопромисловому секторі включає наступні заходи:

Розробка правил торгівлі необробленою деревиною, що враховуватимуть різноманітні форми торгівлі для відповіді на потреби різних територіальних

громад, малих, середніх та великих підприємств. Ці правила забезпечать доступ до деревної сировини на принципах справедливої конкуренції та підкреслять важливість підтримки внутрішніх виробників шляхом гарантування їм переваги.

Перехід на європейські стандарти вимірювання, сортиментації та оцінки якості деревини.

Розробка нормативно-правової бази для забезпечення законності походження деревини, що обробляється і використовується в Україні, та продуктів її переробки.

Розроблення комплексу заходів з метою залучення інвестицій та стимулювання інноваційного розвитку в лісопромисловому секторі для підвищення його внеску у валовий внутрішній продукт країни планується також на період одного року.

4. Боротьба з корупцією в лісовому секторі передбачає:

Впровадження прозорих механізмів для запобігання незаконного втручання державних установ у господарську діяльність лісових підприємств на період одного року.

Установлення прозорих правил у ціновій політиці щодо експорту деревини з планом впровадження тривалістю понад один рік.

Визначення та закріплення основних цінностей у системі державного керівництва лісами, досягнення «нульової терпимості» до корупції.

Розроблення кадрової політики, спрямованої на підвищення професійного рівня та етичних стандартів працівників державного лісового господарства.

Забезпечення прозорості у системі управління державними лісами.

Гарантування міжвідомчої співпраці та впровадження об'єктивних методів виявлення корупції на основі аналізу інформації контрольними органами.

Для успішної реалізації реформ необхідно провести всебічний аналіз законодавства та регулюючих актів, що контролюють лісові відносини, з метою відповідності до європейських норм та сучасної моделі лісного управління.

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% складали 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% (таблиця 2.1).

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.

Таблиця 2.1.

Аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023
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: складено автором на основі [16].

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 ДЛГП «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				
	2019	2020	2021	2022	2023
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: складено автором на основі [16].

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 2021 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 (таблиця 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: складено автором на основі [16].

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 2019-2023 років представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників продуктивності праці
Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
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: складено автором на основі [16].

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

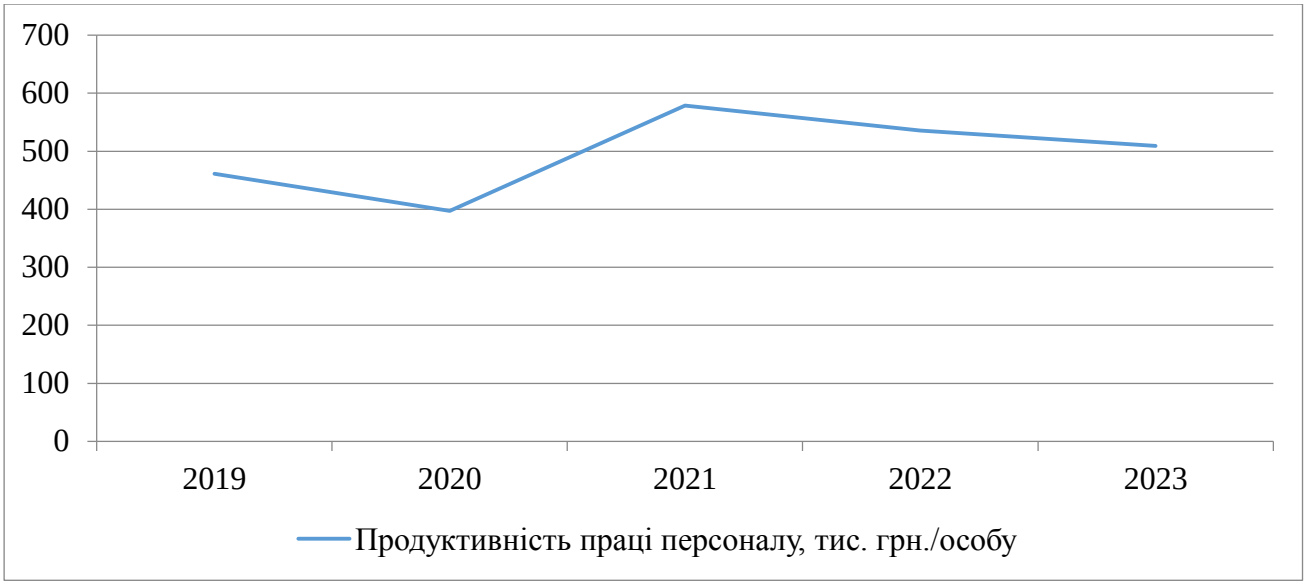


Рис. 2.1. Динаміка показника продуктивності праці персоналу

Розроблено автором.

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)	2019	2020	2021	2022	2023
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: складено автором на основі [16].

Отож, результати аналізу динаміки та структури основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» засвідчують позитивну тенденцію, оскільки за досліджуваний період 2019-2023 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. Удосконалення системи управління персоналом в умовах антикризової діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Дослідження науково-академічних джерел дало можливість виділити дві основні стратегії управління кризами на підприємствах. Перша стратегія полягає у створенні і впровадженні автономних антикризових заходів вже після того, як підприємство зіткнулася з кризою. Натомість друга стратегія інтегрує антикризові заходи прямо у систему управління ризиками, не виділяючи антикризове управління як окрему функцію. В контексті антикризової підготовки підприємства розробляють специфічні плани та стратегії для ефективної реакції на кризові ситуації, які включаються до їхньої діяльності на етапі антикризового вимірювання. Сучасна наукова література представляє різноманітні типи заходів для реагування на кризи, серед яких можна виділити кілька найбільш ефективних методів.

Ініціативи стратегічного планування, які передбачають перегляд корпоративних місій, візій та цілей, адаптацію до нових ринкових умов,

модифікацію товарного асортименту, впровадження нових управлінських концепцій та введення стандартизованих процедур стратегічного планування.

Реалізація заходів, що сприяють оптимізації організаційної структури, включаючи зниження витрат, відтермінування виплат за зобов'язаннями, залучення додаткових ресурсів (наприклад, випуск цінних паперів, збільшення статутного капіталу, отримання кредитів), лізинг активів, укладення домовленостей з кредиторами, партнерства через злиття, скорочення бізнес-операцій (таких як ліквідація або об'єднання з іншими фірмами), диверсифікація діяльності, ротація керівництва, переорієнтація інвестицій у нові продукти, інвестиції в нові технології, впровадження систем управління якістю, інтеграція інформаційних систем, реформування цінової політики, реорганізація структур та аутсорсинг діяльності, а також зміни в корпоративній культурі.

Удосконалення мотиваційної політики, яка включає скорочення заробітних плат, ініціативи співпраці, посилення стимулювання персоналу, розробка та впровадження нових мотиваційних схем, перегляд організації трудового процесу та оптимізація штатної чисельності.

Підвищення ефективності контрольних заходів, зокрема через збільшення фінансового моніторингу та систематизацію контролю.

Ці заходи слугуватимуть основою для визначення ключових напрямків антикризової стратегії. Вибір адекватної стратегії вимагає точного аналізу глибини та причин кризи, тривалості та інтенсивності кризового періоду, а також методів адаптації організації до зовнішніх умов і залучення співробітників у процес подолання кризових явищ.

На рисунку 2.2 представлена, розроблена модель управління персоналом в умовах антикризового менеджменту на Жовківському ДЛГП «Галсільліс».



Рис. 2.2. Модель антикризового управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб забезпечити ефективне керування та використання людського капіталу для зміцнення позицій підприємства на ринку та стимулювання її економічного поступу, необхідно реалізувати добре продуману і тактичну оптимальну кадрову стратегію.

Кризові періоди ставлять перед підприємством не тільки фінансові виклики, а й ризик втрати висококваліфікованих працівників, котрі є незамінними для подолання складнощів. Важливою задачею керівництва у такі часи є збереження команди ключових співробітників, що можливо через ефективне інформування та реалізацію відповідної мотиваційної системи.

Криза в кадровому складі підприємства часто викликана несумісністю дій працівників із новими умовами, які виникають у процесі розвитку. Серед характерних ознак такої кризи варто виокремити збільшення конфліктів між співробітниками, скорочення загальної кількості робочих годин, зростання прогулів на робочому місці, збільшення плинності кадрів, зниження ефективності роботи, ігнорування вказівок керівництва, погіршення дисципліни, включаючи страйки та інші форми протесту.

Відповідно, ефективна стратегія кадрового менеджменту в умовах кризи може бути визначена такими ключовими діями:

- зменшення кількості управлінських рівнів в структурі організації замість звільнення окремих співробітників;
- замість радикального скорочення персоналу, проводити його оптимізацію з урахуванням поточних кризових потреб;
- виявлення і навчання працівників, які проявили лідерські якості під час кризи;
- впровадження більшої гнучкості в процесах прийняття рішень, що супроводжується децентралізацією керівництва;
- продовження прийому на роботу нових співробітників і підтримка їхнього професійного розвитку.

У зв'язку з цим було реалізовано аналіз системи управління персоналом Жовківського ДЛГП «Галсфільліс» для внесення змін до наявної системи. Проведений аналіз дозволив отримати детальний огляд існуючої схеми управління персоналом та навчання і виявив кілька ключових недоліків, зокрема:

- недостатню увагу до ролі співробітників у процесах прийняття рішень та плануванні діяльності підприємства;
- слабку відповідальність керівництва за розвиток професійних навичок і кваліфікації співробітників;
- відсутність інноваційних підходів у керуванні персоналом.

На підставі цього аналізу були запропоновані рекомендації щодо поліпшення системи управління персоналом (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

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: складено 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 (рис. 2.3).

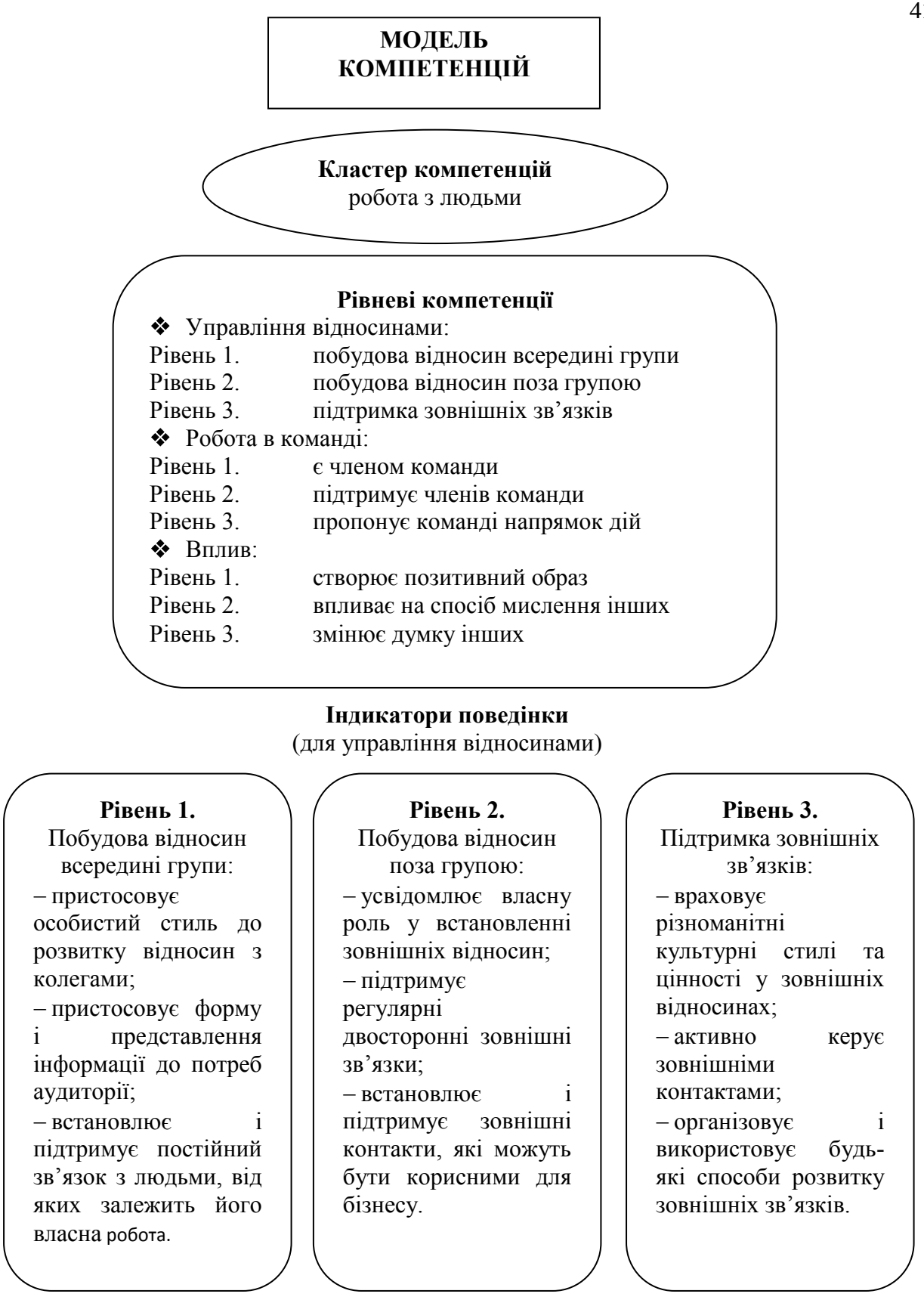


Рис. 2.3. Модель компетенцій для працівників Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено 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:

- 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.

Висновки до другого розділу

В результаті проведеного аналізу Жовківське ДЛГП «Галсільліс» встановлено, що загальна площа підприємства становить 6221,9 гектара, колектив налічує 33 працівники. Основною породою є сосна. Підприємство проводить рубки головного користування, які включають зрізання зрілих деревостанів з метою отримання деревної сировини для задоволення потреб населення та промисловості. Основною ініціативою підприємства протягом останніх років стала реалізація стратегії оновлення лісової галузі.

Проведено аналіз господарської діяльності підприємства, зокрема здійснено аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Загалом структура активів підприємства передбачала розподіл, згідно якого 57,46% складали оборотні кошти. За попередній рік вартість оборотних коштів зросла на 4,87 мільйонів гривень у порівнянні з попереднім роком. Зростає також частка оборотних коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» на понад 30%.

Виявлено, що протягом аналізованого періоду простежується зменшення обсягів дебіторської заборгованості підприємства із 40 % до 27 %. Відповідно, зменшення обсягу дебіторської заборгованості допомагає отримати додаткові

обігові кошти, що раніше мали статус заборгованості, і які можуть бути спрямовані на важливі потреби бізнесу, зокрема, на маркетингові витрати. Проте, значна сума заборгованості, 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.

Проаналізувавши ключові показники інтенсивності руху персоналу встановлено 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 2021 року та війна росії проти України, яка розпочалась в лютому 2022 року. Такі виклики змусили окремих співробітників підприємства звільнитись і покинути країну. Встановлено, що коефіцієнт тимчасового найму для підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс» становить 15 %.

Встановлено ключові заходи ефективної стратегії кадрового менеджменту в умовах кризи: зменшення кількості управлінських рівнів в структурі організації замість звільнення окремих співробітників; замість радикального скорочення персоналу, проводити його оптимізацію з урахуванням поточних кризових потреб; виявлення і навчання працівників, які проявили лідерські якості під час кризи; впровадження більшої гнучкості в процесах прийняття рішень, що супроводжується децентралізацією керівництва; продовження прийому на роботу нових співробітників і підтримка їхнього професійного розвитку.

Запропоновано низку заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на Жовківське ДЛГП «Галсільліс», які деталізовано в розрізі напрямів та конкретних заходів, які своєю чергою передбачають: формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»; формування системи навчання та складання плану-графіку навчання персоналу; розробку

тренінгу «Інформаційні технології у лісівництві»; запровадження електронної системи обліку деревини та фіксації лісо продукції, оснащення працівників програмним продуктом КПК – 12.

З огляду на потребу скорочення персоналу зумовлену відповідною реформою запропоновано провести оптимізацію кадрового складу та одночасне розширення компетенцій працівників Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Для цього розроблено модель компетенцій для працівників підприємства. Модель передбачає об'єднання знань, вмінь, навичок та характеристик особистості, які є критично важливими для ефективного виконання завдань співробітником. Запропоновано алгоритм реалізації моделі компетенцій, основні інструменти та методи.

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичний аналіз для синтезу теоретичного змісту та суті управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства. в результаті проведеного аналізу ідентифіковано його суть у «вузькому» та «широкому» розумінні. Зроблено умовивід про необхідність використання системного підходу в управлінні персоналом з огляду на ряд переваг, які він приносить: дає змогу виявити методи досягнення корпоративних цілей, які відповідають загальній стратегії, через ефективне використання людського капіталу; створити на підприємстві дієвий механізм управління, котрий забезпечує всеохоплююче планування, організацію роботи, мотивацію та стимулювання співробітників; розробити та запровадити стратегії навчання, навчальної підготовки, адаптації співробітників, а також політику у сфері кар'єрного росту, вербування, відбору персоналу, а також методики та стандарти оплати праці.

Сформовано теоретичне підґрунтя антикризового управління персоналом шляхом виокремлення та детальної характеристики основних принципів антикризового управління; деталізовано основні антикризові стратегії, зокрема й стратегії управління персоналом умовах кризи та визначено їх основну суть; здійснено характеристику стратегій керування емоційним станом персоналу, серед яких виокремлено найбільш дієві: посередництво, психологічна допомога, активний і пасивний аутсорсинг, невтручання.

Проведено характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Зокрема, аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» продемонстрував їх зростання на 4,87 мільйонів гривень. Зростає також частка оборотних коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових засобів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» на понад 30%.

Встановлено тенденцію до зменшення обсягів дебіторської заборгованості підприємства із 40 % до 27 %. Зроблено теоретичне узагальнення про наявність потенційного джерела обігових коштів, що можуть бути використані в процесі

антикризового управління за рахунок вивільнення коштів, що раніше мали статус заборгованості.

Проведено аналіз системи управління персоналом Жовківського ДЛГП «Галсільліс», що дала змогу визначити тенденцію до зростання коефіцієнту оборотності працівників та плинності кадрів, яка зумовлена пандемією корона вірусу та війною росії проти України. такі проблеми менеджмент підприємства вирішує шляхом тимчасового найму працівників, відповідно коефіцієнт тимчасового найму становить 15 %.

Розроблено модель управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства яка передбачає реалізацію кількох сценаріїв та послідовних етапів і спрямована на підвищення ефективності системи управління персоналом Жовківського ДЛГП «Галсільліс» в умовах антикризового менеджменту. Для цього ідентифіковано основні заходи управління персоналом: зменшення кількості управлінських рівнів в структурі організації замість звільнення окремих співробітників; замість радикального скорочення персоналу, проводити його оптимізацію з урахуванням поточних кризових потреб; виявлення і навчання працівників, які проявили лідерські якості під час кризи; продовження прийому на роботу нових співробітників і підтримка їхнього професійного розвитку.

Розроблено основні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на Жовківське ДЛГП «Галсільліс», які передбачають: формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»; формування системи навчання та складання плану-графіку навчання персоналу; розробку тренінгу «Інформаційні технології у лісівництві»; запровадження електронної системи обліку деревини та фіксації лісо продукції, оснащення працівників програмним продуктом КПК – 12.

Розроблено модель компетенцій для працівників підприємства, яка дозволить, за умови вимушеного скорочення працівників, розширити компетенції персоналу та оптимізувати кадровий склад. Така модель передбачає також алгоритм її реалізації, основні інструменти та методи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ «Академія фінансовго управління», 2012. 301 с.
2. Афанасьєв А. А. Управління структурою капіталу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. С. 25–28.
3. Бовтрук А. П., Храмов В. О. Основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2016. С. 16–20.
4. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
5. Варналій З. С. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с.
6. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
8. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
10. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глоб*альні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 243–248. http://globalnational.in.ua/archive/17–2017/54.pdf
11. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк : ДонНУ, 2013. 395 с.

12. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник Вид. 2-ге. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2013. 232 с.
13. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. С. 113–116.
14. Домніна І. І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 25–29.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.2. С. 265–269.
16. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». Youcontrol : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31091763/
17. Зборовська, Ю. О. Капітал підприємства: теоретичні аспекти визначення суті капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 7. С. 35–39.
18. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2014. 243 с.
19. Комерційна діяльність : підручник за ред. В. В. Апопій; С.Г. Бабенко; Я. А. Гончарук. Київ : Знання, 2008. 558 с.
20. Комерційна діяльність : підручник за ред. П. Ю. Балабана. Харків : Світ книг, 2018. 452 с.
21. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні : *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 4. С. 87–92. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_14
22. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
23. Кривов'язюк І. В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С. 31–39.
24. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2015. 392 с.
25. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278–281.

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
27. Марцин В. С. Деякі підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. С. 153–161.
28. Оптова торгівля в Україні : монографія за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТУ, 2016. 208 с.
29. Підлипний Ю. О. Особливості аналізу ймовірності банкрутства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т.2. С. 254–258.
30. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. №7. С. 344−352.
31. Поливана Т. М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. С. 18–22.
32. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні.Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7 (2). С. 68–71.
33. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012.568 с.
34. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / за ред. О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
35. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
36. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. Збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «*Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів*» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.

37. Червінська Л. П. Економіка праці. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
38. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С.692–695.
39. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 3. С. 217–223.
40. Щербаков В. Г. Управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2015. 218 с.
41. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.