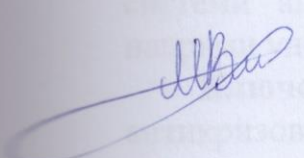


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

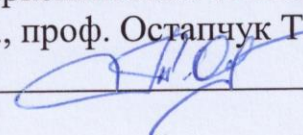

БАНДУРА Микола Васильович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

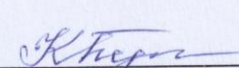
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

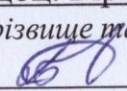
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


_____ (підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Бандура М. В. Антикризове управління персоналом підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи антикризового управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, криза, антикризове управління персоналом, антикризова стратегія персоналу, кризовий менеджмент.

Annotation

Bandura M. V. Anti-crisis personnel management of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the anti-crisis personnel management system of the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: personnel, crisis, anti-crisis personnel management, anti-crisis personnel strategy, crisis management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління персоналом підприємства</i>	7
1.1. Поняття, завдання та принципи антикризового управління персоналом підприємства	7
1.2. Система антикризового управління персоналом підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління персоналом підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління персоналом підприємства	34
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський молочний завод»	50
2.3. Оцінка системи антикризового управління персоналом підприємства	58
Висновки до розділу 2	68
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»</i>	70
3.1. Формування системи антикризового управління персоналом підприємства в умовах військового стану	70
3.2. Резерви підвищення ефективності антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	91
<i>Висновки</i>	93
<i>Список використаних джерел</i>	96
<i>Додатки</i>	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Антикризове управління персоналом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством у сучасних умовах нестабільної економіки та зростаючих ризиків. Воно передбачає оперативне реагування на виникаючі кризові ситуації та забезпечення стабільності функціонування трудового колективу. Основна мета антикризового управління персоналом полягає у збереженні кваліфікованих кадрів, підтриманні їх мотивації та продуктивності праці. В умовах воєнного стану або економічних потрясінь завдання антикризового управління стає особливо актуальним, оскільки воно безпосередньо впливає на виживання та конкурентоспроможність підприємства. До ключових функцій антикризового управління належать планування персоналу, оперативне прийняття рішень щодо його оптимізації, забезпечення психологічної підтримки та розвиток професійного потенціалу працівників. Важливою складовою є також ефективна система комунікацій, яка дозволяє своєчасно інформувати працівників про зміни та запобігати паніці або чуткам.

Антикризове управління передбачає впровадження механізмів адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання ринку праці або законодавчі нововведення. Воно також включає заходи щодо стимулювання працівників, підвищення їх залученості та ініціативності. Системність підходу дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й використовувати їх як можливість для підвищення ефективності діяльності. Антикризове управління спрямоване на створення умов для стабільної та продуктивної роботи колективу навіть у надзвичайних ситуаціях. Особлива увага приділяється оцінці трудового потенціалу та професійної підготовки персоналу.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси управління дозволяє підвищити точність та швидкість прийняття рішень. Крім того, ефективне антикризове управління персоналом включає заходи щодо формування корпоративної культури, яка сприяє згуртованості та

відповідальності працівників. У цілому, антикризове управління персоналом є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Його реалізація потребує системного підходу, професіоналізму керівництва та активної участі всіх підрозділів організації.

Кризові тенденції в економіці України призвели до активізації наукових досліджень на тему антикризового управління. Проблема антикризового управління в цілому займалися О.О. Шапурова, В.Ф. Байцим, В.П. Кукоба, Н.С. Давидова, А.В. Конікова тощо. Значно менше уваги науковці приділили персоналу як об'єкту антикризового управління. Варто відмітити праці В.В. Жильченкової, О.М. Миронової, Г.І. Забродської, Т.Я. Сильвестрової, В.К. Данилко, О.І. Гриценко. Проте досі не сформовано єдиного уявлення про управління персоналом підприємства в умовах кризи і запровадження організаційних змін.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад антикризового управління персоналом підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання**:

- вивчити поняття, завдання та принципи антикризового управління персоналом підприємства;
- дослідити систему антикризового управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності антикризового управління персоналом підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський молочний завод»;
- здійснити оцінку системи антикризового управління персоналом підприємства;
- розробити напрями формування системи антикризового управління персоналом підприємства в умовах військового стану;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес антикризового управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку системи антикризового управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, економіки праці, менеджменту персоналу, дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених з питань підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства. Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників якості управління, методи оцінки ефективності, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційною базою досліджень стали законодавчі й нормативні акти України, довідкова література, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблеми дослідження, фінансова звітність підприємства АТ «Житомирський маслозавод», а також інформаційні ресурси всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку системи антикризового управління персоналом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення системи антикризового управління

персоналом підприємства, що, на відміну від існуючих положень, забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, адаптацію персоналу до нових умов, підтримку продуктивності та мотивації працівників, а також оптимізацію чисельності та структури колективу;

– удосконалено методичні засади оцінки ефективності антикризового управління персоналом підприємства, яка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, своєчасно коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи антикризового управління персоналом підприємства АТ «Житомирський маслозавод». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Бандура М. В. Система антикризового управління персоналом підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 96 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, завдання та принципи антикризового управління персоналом підприємства

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної економічної нестабільності, глобальної конкуренції та швидких технологічних змін, що зумовлює необхідність підвищення стійкості їх кадрового потенціалу. Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, від ефективності використання якого залежить стабільність виробничих процесів та здатність підприємства адаптуватися до викликів. Кризові ситуації, пов'язані з економічними спадами, політичними ризиками чи внутрішніми управлінськими проблемами, можуть суттєво впливати на мотивацію, продуктивність та лояльність працівників. Тому розвиток системи антикризового управління персоналом стає одним із пріоритетних завдань менеджменту. Такий підхід передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, формування превентивних заходів та забезпечення гнучкості кадрової політики [83].

Розвинена система антикризового управління дозволяє зберегти ключових фахівців, підтримати високий рівень продуктивності та уникнути масштабних кадрових втрат. Крім того, вона сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва та збереженню позитивного психологічного клімату в колективі. Успішна реалізація таких заходів вимагає поєднання стратегічного бачення та оперативного реагування. Отже, розвиток антикризового управління персоналом є необхідною умовою стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [65].

Персонал підприємства в контексті антикризового управління являє собою ключовий стратегічний ресурс, здатний забезпечити стабільність та ефективність діяльності організації в умовах кризових викликів. Він розглядається не лише як сукупність працівників, які виконують певні функції,

а як носій знань, компетенцій, досвіду та корпоративної культури, що безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін. У період кризи кадровий потенціал стає основою швидкого реагування на зовнішні та внутрішні загрози, а рівень його збереження і розвитку визначає успішність виходу з нестабільної ситуації [53].

Історичні передумови розвитку теорії антикризового управління персоналом пов'язані з еволюцією управлінської думки та зміною економічних умов господарювання. Перші елементи антикризового підходу до роботи з кадрами можна простежити ще на початку ХХ століття, коли внаслідок промислових криз підприємці почали звертати увагу на соціальні аспекти управління працівниками.

Ідеї наукового менеджменту Ф. Тейлора та адміністративної школи А. Файоля заклали підґрунтя для систематизації трудових процесів і підвищення ефективності персоналу в умовах нестабільності. У 1930-х роках, під час Великої депресії, виникла потреба збереження робочих місць і мінімізації соціальних конфліктів, що сприяло формуванню перших концепцій кадрової стабілізації. Після Другої світової війни акцент у теорії управління перемістився на мотивацію, лояльність та залученість працівників, що стало важливим елементом протидії кризам [35].

У 1970–1980-х роках, у період світових енергетичних та економічних криз, з'явилися перші комплексні підходи до антикризового менеджменту, де персонал розглядався як ключовий фактор виживання організації. Розвиток теорії управління людськими ресурсами в цей час підкреслив важливість стратегічного планування кадрової політики та гнучкої адаптації до змін. У 1990-х роках, в умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції, антикризове управління персоналом набуло ознак інтегрованої системи, що поєднувала економічні, психологічні та соціальні інструменти [44].

В Україні наукові основи антикризового управління персоналом почали активно формуватися у 1990–2000-х роках, коли трансформаційна економіка стикнулася з високим рівнем безробіття, реструктуризацією підприємств та

потребою збереження ключових фахівців. Дослідження вітчизняних науковців зосередилися на питаннях оптимізації чисельності персоналу, підвищення його кваліфікації та зниження соціальної напруги у колективах.

У сучасний період теорія антикризового управління персоналом розвивається з урахуванням цифровізації, дистанційних форм праці та нових викликів, зумовлених глобальними економічними та політичними кризами. Сьогодні вона розглядається як багатокomпонентна система, що об'єднує стратегічне прогнозування, оперативне реагування та довгостроковий розвиток кадрового потенціалу [44].

В сучасних умовах відсутнє однозначне визначення поняття «антикризове управління персоналом» серед науковців, що зумовлено різними підходами до трактування його сутності та функціонального змісту. Частина дослідників розглядає його як комплекс організаційних, економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на збереження та ефективне використання кадрового потенціалу в умовах кризи [6; 16]. Інші автори акцентують увагу на превентивному характері цього процесу, підкреслюючи важливість завчасної діагностики кризових сигналів і розробки адаптивних кадрових стратегій [1; 44]. Існує також точка зору, згідно з якою антикризове управління персоналом слід розуміти як складову загальної системи антикризового менеджменту підприємства, тісно інтегровану з фінансовими, виробничими та маркетинговими механізмами [11; 35]. Така багатогранність тлумачень пояснюється тим, що зміст і методи цього виду управління значною мірою залежать від специфіки підприємства, галузі його діяльності тощо.

Окремі визначення вчених поняття «антикризове управління персоналом» на підприємстві представлено у табл. 1.1.

Аналіз наукових підходів свідчить, що антикризове управління персоналом розглядається як складова загальної системи антикризового менеджменту підприємства, орієнтована на збереження та ефективне використання кадрового потенціалу в умовах кризових викликів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «антикризове управління персоналом»

Джерело	Визначення
Бондаренко О.В. [6]	Антикризове управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства, направлених на соціальний захист, збереження та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації.
Буряк Т.В. [8]	Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації з забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства
Гончаренко І.В. [15]	Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей.
Іваненко Т.П. [35]	Антикризове управління персоналом є складовою частиною антикризового регулювання оскільки саме завдяки людям організація існує. Незалежно від сфери діяльності організації управління персоналом має першорядне значення. Без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити.
Кравченко Н.В. [44]	Концепція антикризового управління персоналом підприємства базується на виборі принципів антикризового управління персоналом і включає в себе як один з основних системних елементів антикризову кадрову політику, яка повинна орієнтувати на вирішення наступних завдань: формування команди адаптивних менеджерів, збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.
Савченко А.В. [70]	Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівництво компанії зосереджуватися на стратегічних напрямках роботи з співробітниками: масова перекваліфікація, омолодження кадрів, розробка принципів працевлаштування працівників при їх масовому вивільненні, залучення широких верств співробітників до участі в управлінні компанією і багато іншого.

Джерело: складено автором

У більшості визначень акцент робиться на комплексному характері цього процесу, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні заходи. Вчені підкреслюють важливість як превентивних дій, спрямованих на недопущення криз у кадровій сфері, так і оперативного реагування на вже наявні проблеми. Незважаючи на різноманіття трактувань, спільним є визнання ключової ролі персоналу у відновленні та підтриманні стабільності діяльності підприємства.

Узагальнюючи, антикризове управління персоналом можна визначити як цілеспрямований, гнучкий і багатокомпонентний процес забезпечення стійкості та розвитку трудового потенціалу організації в умовах нестабільності.

Вважаємо, що антикризове управління персоналом – це цілеспрямована, інтегрована та гнучка система управлінських заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства шляхом своєчасного виявлення кризових загроз, запобігання їх негативному впливу та забезпечення адаптації персоналу до умов нестабільності з метою підтримання безперервності та конкурентоспроможності діяльності організації.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як [15; 44; 70]:

- формування та розвиток кадрового резерву;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників відповідно до змін ринкових умов;
- створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці в кризових обставинах;
- забезпечення психологічної підтримки та збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- оптимізація чисельності персоналу з урахуванням потреб виробництва та соціальних аспектів;
- впровадження інноваційних технологій управління персоналом, включаючи цифрові інструменти моніторингу і планування кадрових процесів;
- розвиток гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи;
- удосконалення внутрішніх комунікацій та системи корпоративної культури, спрямованої на підвищення адаптивності працівників до змін.

Метою антикризового управління персоналом є забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах кризових змін шляхом збереження, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу.

Воно передбачає мінімізацію негативних наслідків криз для працівників і організації, підвищення адаптивності та гнучкості персоналу, а також підтримку мотивації, залученості та лояльності співробітників [60].

Крім того, антикризове управління спрямоване на формування стратегічного резерву кадрів, оптимізацію чисельності та структури персоналу, а також на забезпечення безперервності виробничих і управлінських процесів навіть у складних економічних та соціальних умовах.

Основними завданнями антикризового управління персоналом є ті, що наведені на рис. 1.1.

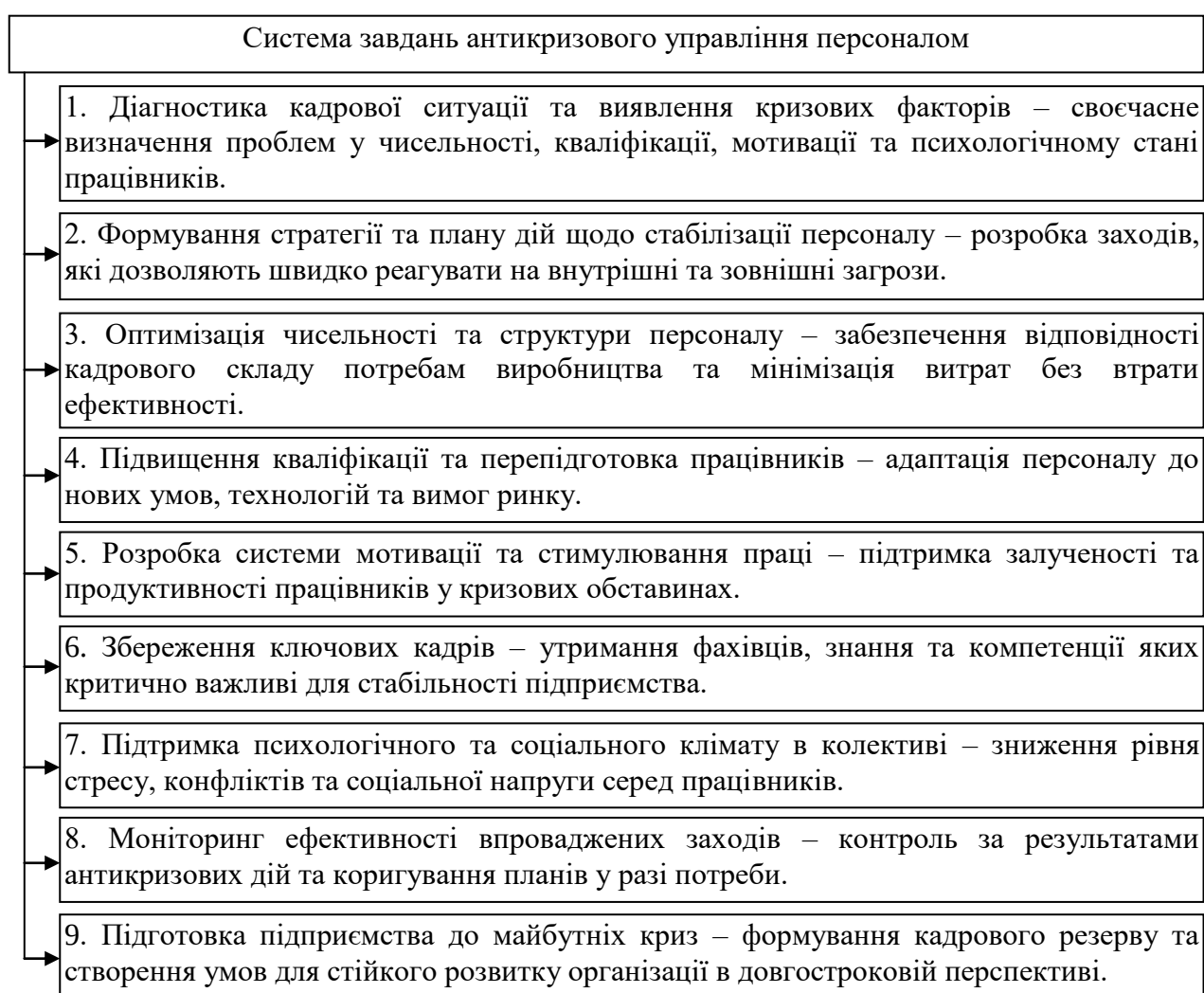


Рис. 1.1. Система завдань антикризового управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [11; 20]

Отже, завдання антикризового управління персоналом охоплюють як оперативні, так і стратегічні напрямки, забезпечуючи комплексний підхід до

підтримки кадрового потенціалу підприємства в умовах нестабільності.

Поява перших ознак кризи або проходження її без належного управлінського втручання зазвичай призводить до виникнення стресу та напруженості серед працівників. В залежності від складу колективу такі кризові прояви можуть спричиняти як індивідуальну, так і масову паніку серед персоналу. Основними чинниками, що провокують паніку, є [15; 44]:

- невизначеність ситуації та відсутність у працівників достовірної інформації про причини та наслідки кризи;
- поширення неперевіраних даних і необґрунтованих чуток;
- підвищена емоційна збудженість співробітників;
- втрата довіри до керівництва та страх, що воно не зможе ефективно розв'язати проблеми, і інші фактори.

У таких випадках доцільним заходом є проведення організаційно-кадрового аудиту, який дозволяє оцінити стан персоналу, визначити ризики та розробити заходи щодо стабілізації колективу.

Кадровий аудит в умовах кризи включає в себе наступні елементи (рис 1.2).

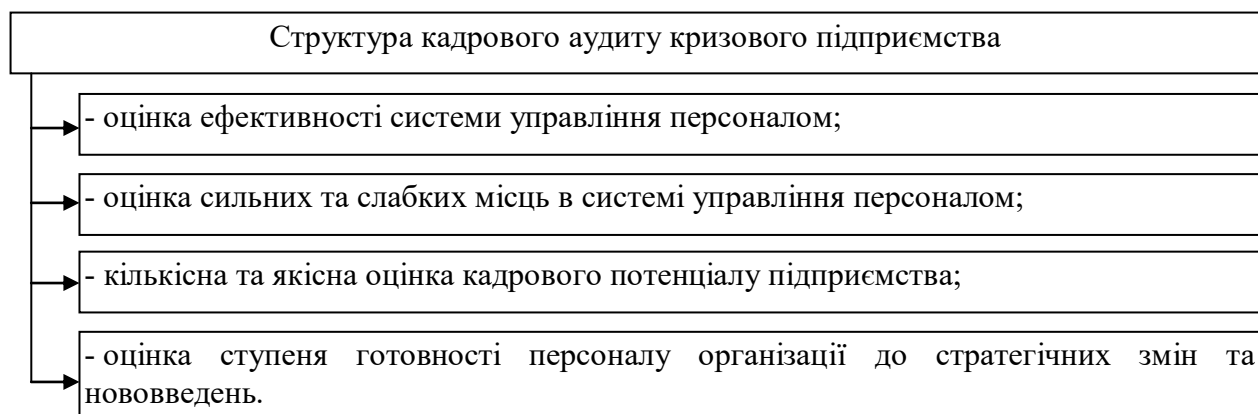


Рис. 1.2. Схема структури кадрового аудиту кризового підприємства

Джерело: складено автором на основі [12; 23]

Принципи антикризового управління персоналом являють собою основоположні положення та керівні засади, які визначають порядок організації, планування та реалізації заходів з управління кадровим

потенціалом у періоди кризових змін. Вони спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та адаптивності персоналу, мінімізацію негативного впливу кризових ситуацій на робочий колектив, збереження ключових кадрів та підтримку продуктивності праці [44].

Принципи антикризового управління персоналом підприємства узагальнено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [44; 70]

Таким чином, антикризове управління персоналом є ключовим елементом системи загального антикризового менеджменту підприємства. Його сутність полягає у забезпеченні стабільності, ефективності та адаптивності кадрового

потенціалу в умовах економічної та соціальної нестабільності. Аналіз наукових підходів показує, що це багатокomпонентний процес, який поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні заходи. Важливим аспектом є своєчасне виявлення кризових загроз, формування превентивних стратегій і підтримка ключових працівників. Антикризове управління сприяє збереженню продуктивності, мотивації та лояльності персоналу, а також забезпечує безперервність виробничих і управлінських процесів. Його реалізація дозволяє мінімізувати негативні наслідки криз і використовувати потенційні можливості для розвитку організації. Отже, значення антикризового управління персоналом полягає у підвищенні стійкості підприємства та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

1.2. Система антикризового управління персоналом підприємства

Розробка системи антикризового управління персоналом є надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та ефективності підприємства в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін на ринку. Така система дозволяє своєчасно виявляти кризові загрози та оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативний вплив на колектив і виробничі процеси. Вона сприяє збереженню ключових кадрів, підвищенню мотивації працівників та підтримці високого рівня продуктивності навіть у складних умовах [49].

Крім того, розробка системи антикризового управління персоналом дозволяє оптимізувати чисельність і структуру персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Така система також забезпечує розвиток кадрового потенціалу та підготовку підприємства до майбутніх кризових ситуацій. У результаті її впровадження підвищується адаптивність організації та її конкурентоспроможність на ринку [9].

Система антикризового управління персоналом підприємства - це сукупність взаємопов'язаних структур, процедур, методів та заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового

потенціалу в умовах кризових змін. Вона забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, адаптацію персоналу до нових умов, підтримку продуктивності та мотивації працівників, а також оптимізацію чисельності та структури колективу. Така система інтегрує стратегічне планування, оперативне реагування та превентивні заходи, створюючи умови для безперервності виробничих та управлінських процесів [1].

Елементи системи антикризового управління персоналом підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи системи антикризового управління персоналом підприємства

Елемент системи	Характеристика	Роль в антикризовому управлінні
1	2	3
1. Діагностика персоналу	Аналіз стану людських ресурсів - оцінка компетенцій, мотивації, рівня стресу, продуктивності та лояльності працівників. Включає моніторинг психологічного клімату в колективі.	Дозволяє виявити слабкі місця в управлінні персоналом, оцінити готовність працівників до змін та визначити потенційні ризики (наприклад, плинність кадрів).
2. Стратегічне планування	Розробка плану управління персоналом у кризових умовах, включаючи перерозподіл ресурсів, оптимізацію штату, навчання та адаптацію до нових умов.	Забезпечує чітке бачення дій для збереження ключових кадрів, зниження витрат та підвищення адаптивності до кризових умов.
3. Комунікація	Організація прозорості та регулярної комунікації між керівництвом і персоналом. Включає інформування про стан підприємства, плани та зміни.	Знижує невизначеність, підвищує довіру працівників, зменшує паніку та сприяє залученості до антикризових заходів.
4. Мотивація та підтримка	Впровадження матеріальних (бонуси, компенсації) та нематеріальних (визнання, підтримка) стимулів. Психологічна підтримка працівників (тренінги, консультації).	Підтримує моральний дух, знижує рівень стресу та сприяє утриманню ключових співробітників.
5. Навчання та розвиток	Організація тренінгів, перекваліфікації або навчання для адаптації до нових умов (наприклад, освоєння нових технологій чи процесів).	Підвищує гнучкість персоналу, дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-процесах чи ринкових умовах.
6. Оптимізація штату	Аналіз структури персоналу, скорочення або перерозподіл робочих місць, аутсорсинг некритичних функцій.	Дозволяє знизити витрати, зберегти ключові кадри та оптимізувати робочі процеси в умовах обмежених ресурсів.
7. Управління змінами	Впровадження інструментів для адаптації персоналу до нових умов (зміна робочих графіків, перехід на віддалену роботу, реорганізація).	Забезпечує плавний перехід до нових умов роботи, мінімізує опір змінам з боку працівників.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
8. Моніторинг та контроль	Постійне відстеження показників ефективності персоналу (KPI), рівня задоволеності, плинності кадрів та інших метрик.	Дозволяє вчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність антикризових заходів та коригувати стратегію.
9. Культура та цінності	Формування або підтримка корпоративної культури, яка сприяє єдності, відповідальності та орієнтації на результат.	Зміцнює командний дух, підвищує лояльність та залученість працівників у подоланні кризи.
10. Юридична підтримка	Забезпечення відповідності кадрових рішень (скорочення, зміни умов праці) чинному законодавству.	Знижує ризики правових конфліктів, забезпечує законність антикризових заходів.

Джерело: складено автором на основі [6; 15]

Використання механізмів системи антикризового управління персоналом як ефективної альтернативи банкрутству дозволяє підприємствам перейти від пасивної, захисної позиції до активної, наступальної стратегії розвитку. Концепція антикризового управління спрямовує керівників на стратегічні та перспективні напрями роботи з персоналом, що забезпечують стабільність і розвиток організації навіть у складних умовах. До таких напрямів належать:

- масова перекваліфікація працівників у зв'язку з впровадженням нових технологій та змін у виробничих процесах;
- розробка прозорих і справедливих процедур працевлаштування або компенсаційних програм при скороченні персоналу;
- створення систем мотивації та стимулювання, орієнтованих на підтримку продуктивності під час кризових змін;
- впровадження заходів з психологічної підтримки та зміцнення корпоративного клімату;
- формування кадрового резерву та планів професійного розвитку для ключових співробітників.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал підприємства, а й забезпечити його готовність до оперативного реагування на нові виклики ринку та довгостроковий розвиток [44].

Етапи процесу антикризового управління персоналом узагальнено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи процесу антикризового управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [8; 54]

Опишемо більш детально етапи процесу антикризового управління персоналом підприємства [8; 54]:

Етап 1. Діагностика стану трудових ресурсів і кадрової безпеки на підприємстві. На цьому етапі проводиться всебічна оцінка поточного стану персоналу та рівня кадрової безпеки підприємства. Вивчаються чисельність і структура працівників, рівень кваліфікації, залученість, мотивація та психологічний стан колективу. Також аналізуються наявні ризики, які можуть негативно вплинути на функціонування трудового потенціалу, включаючи можливі конфлікти, стресові ситуації та нестачу ключових кадрів. Метою цього етапу є отримання об'єктивної інформації про кадрові ресурси та виявлення вразливих місць у системі управління персоналом.

Етап 2. Визначення мети та завдань антикризового управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. На основі діагностики

визначаються стратегічні цілі антикризового управління, наприклад, збереження ключових кадрів, підтримка продуктивності та мотивації працівників, мінімізація соціальної напруги. Формулюються конкретні завдання, які дозволяють досягти цих цілей, включаючи оптимізацію чисельності персоналу, розвиток компетенцій та підвищення адаптивності колективу.

Етап 3. Оцінка кадрового потенціалу та часових обмежень процесу антикризового управління персоналом. На цьому етапі проводиться аналіз наявних ресурсів та можливостей підприємства щодо реалізації антикризових заходів. Визначаються кадрові резерви, компетенції та рівень готовності працівників до змін. Також враховуються часові рамки для впровадження заходів та визначається пріоритетність дій з урахуванням критичності ситуації.

Етап 4. Формування оптимального пакету антикризових заходів зі зміцнення кадрової безпеки. Розробляється комплекс конкретних заходів, спрямованих на стабілізацію та розвиток персоналу. До пакету можуть входити: програми перепідготовки і підвищення кваліфікації, зміни у структурі та чисельності персоналу, заходи щодо мотивації та стимулювання, психологічна підтримка, вдосконалення систем внутрішніх комунікацій. На цьому етапі також визначаються відповідальні за реалізацію заходів та механізми контролю.

Етап 5. Впровадження заходів та контроль за їх реалізацією. Цей етап передбачає практичну реалізацію розроблених антикризових заходів. Проводиться постійний моніторинг їх ефективності, оцінка результатів та виявлення недоліків. У разі потреби коригуються плани та заходи для забезпечення досягнення поставлених цілей і зміцнення кадрової безпеки.

Етап 6. Розробка та впровадження профілактичних заходів з підтримки кадрової безпеки на підприємстві. На завершальному етапі створюються механізми профілактики кризових ситуацій у персоналі. Це включає систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву, впровадження системи мотивації та підтримки

корпоративного клімату. Мета цього етапу – забезпечити довгострокову стійкість підприємства, підвищити адаптивність колективу та запобігти повторним кризовим явищам у майбутньому.

Формування системи антикризового управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства має надзвичайне значення для забезпечення його стабільності, адаптивності та ефективності. На етапі створення та запуску підприємства така система дозволяє оперативно реагувати на нестачу кваліфікованих кадрів, налагоджувати процеси адаптації нових працівників та формувати корпоративну культуру, що запобігає конфліктам і стресу в колективі. У період зростання та розвитку антикризове управління сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, плануванню чисельності та структури персоналу, а також розвитку професійних компетенцій працівників для підтримки конкурентоспроможності підприємства. На етапі зрілості підприємства система дозволяє підтримувати мотивацію, залученість і лояльність персоналу, запобігати виникненню соціальної напруги та забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть у разі появи кризових ситуацій. Під час спадного етапу життєвого циклу антикризове управління персоналом є ключовим для мінімізації негативного впливу скорочень, оптимізації чисельності та структури персоналу, збереження цінних кадрів і підтримки психологічного клімату в колективі [54].

Важливість формування системи антикризового управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства продемонстровано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Формування системи антикризового управління персоналом на різних
етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу	Основні завдання антикризового управління персоналом	Значення для підприємства
1	2	3
Створення та запуск	Адаптація нових працівників, формування корпоративної культури, забезпечення необхідної кваліфікації	Забезпечення стабільного старту підприємства, запобігання конфліктам і стресу серед персоналу

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Зростання та розвиток	Планування чисельності та структури персоналу, розвиток професійних компетенцій, мотивація працівників	Підтримка продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації
Зрілість	Підтримка мотивації, залученості та лояльності персоналу, профілактика соціальної напруги	Збереження стабільності діяльності, безперервність виробничих процесів, мінімізація ризиків внутрішніх конфліктів
Спад	Оптимізація чисельності та структури персоналу, збереження ключових кадрів, психологічна підтримка	Мінімізація негативного впливу скорочень, підтримка кадрової стабільності та адаптивності колективу
Підготовка до нових циклів	Формування кадрового резерву, перепідготовка та розвиток навичок, превентивні заходи	Підвищення стійкості підприємства до майбутніх криз, забезпечення стратегічної адаптації та довгострокового розвитку

Джерело: складено автором на основі [65; 76]

У цілому, інтеграція антикризового управління на всіх стадіях життєвого циклу підприємства дозволяє підвищити його стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечити стратегічну адаптацію та довгостроковий розвиток організації.

Необхідність використання сучасних інструментів антикризового управління персоналом обумовлена зростаючою складністю економічного середовища та високою динамікою змін на ринку праці. Сучасні інструменти дозволяють керівництву оперативно реагувати на виникнення кризових ситуацій, знижувати ризики втрати ключових кадрів та підтримувати продуктивність колективу. Вони забезпечують ефективний моніторинг стану персоналу, оцінку компетенцій і прогнозування кадрових потреб підприємства. Використання цифрових технологій, аналітичних систем та платформ для управління персоналом сприяє підвищенню точності та швидкості прийняття управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють оптимізувати процеси мотивації, адаптації та розвитку працівників у кризових умовах. Крім того, вони сприяють формуванню прозорої комунікаційної політики та зміцненню довіри між керівництвом і колективом. У підсумку, впровадження сучасних інструментів антикризового управління персоналом підвищує стійкість

підприємства та його здатність до довгострокового розвитку [76].

Приклади сучасних інструментів антикризового управління персоналом підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти антикризового управління персоналом підприємства

Інструмент	Опис та призначення
Системи HR-аналітики	Використовуються для збору, обробки та аналізу даних про персонал, оцінки продуктивності, виявлення ризиків та прогнозування кадрових потреб.
Електронні платформи управління персоналом (HRIS, HRM)	Автоматизація кадрових процесів: облік, планування, оцінка ефективності, управління навчанням та розвитком працівників.
Системи електронного навчання (LMS)	Забезпечують дистанційну підготовку, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію персоналу в умовах змін та кризи.
Інструменти мотивації та стимулювання (гейміфікація, бонусні програми)	Підвищують залученість та продуктивність працівників, підтримують моральний стан колективу в кризових ситуаціях.
Системи внутрішніх комунікацій та корпоративні портали	Забезпечують ефективний обмін інформацією, прозорість управлінських рішень і зміцнюють довіру між керівництвом і персоналом.
Платформи для оцінки компетенцій та управління талантами	Дозволяють ідентифікувати ключові компетенції, формувати кадровий резерв і планувати розвиток працівників.
Системи моніторингу психологічного стану персоналу	Виявляють рівень стресу, емоційної напруги, допомагають своєчасно впроваджувати заходи підтримки та профілактики конфліктів.
Інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв	Дозволяють оцінювати наслідки різних кризових ситуацій та планувати адаптивні кадрові стратегії.
Платформи для дистанційної роботи та управління гнучкими графіками	Забезпечують безперервність робочих процесів, адаптацію персоналу до змін у виробничому або організаційному середовищі.
Соціальні та корпоративні мережі	Підтримують командну взаємодію, обмін знаннями та формування корпоративної культури навіть у періоди віддаленої роботи чи кризи.

Джерело: складено автором на основі [86; 94]

Антикризові стратегії управління персоналом - це сукупність заздалегідь розроблених підходів і планів дій, спрямованих на забезпечення стабільності, ефективності та адаптивності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризових або нестабільних ситуацій. Вони передбачають комплекс заходів щодо збереження ключових працівників, оптимізації чисельності та структури персоналу, підтримки продуктивності, мотивації і морального стану колективу.

Такі стратегії також включають превентивні та оперативні дії, які дозволяють мінімізувати ризики виникнення конфліктів, стресових ситуацій та зниження ефективності роботи [85].

Основні типи антикризових стратегій управління персоналом та їх характеристика представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні типи антикризових стратегій управління персоналом

Тип стратегії	Опис та основні заходи
Стратегія збереження персоналу	Направлена на утримання ключових працівників, підтримку мотивації, заохочення лояльності та забезпечення стабільності колективу під час кризи.
Стратегія оптимізації чисельності	Передбачає скорочення надлишкового персоналу або перерозподіл робочих обов'язків для забезпечення ефективної структури колективу та зниження витрат.
Стратегія розвитку та перекваліфікації	Орієнтована на підвищення кваліфікації, перепідготовку та розвиток компетенцій працівників відповідно до нових умов роботи і технологій.
Стратегія мотивації та стимулювання	Включає впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання, бонусних програм, гейміфікації та заходів для підвищення продуктивності та залученості персоналу.
Стратегія психологічної підтримки	Спрямована на зниження стресу та емоційної напруги, профілактику конфліктів, формування позитивного корпоративного клімату та підтримку морального стану працівників.
Стратегія комунікацій та інформаційного забезпечення	Забезпечує прозорість управлінських рішень, своєчасне інформування персоналу про зміни та кризові заходи, підтримку довіри та ефективної взаємодії всередині колективу.
Стратегія кадрового резерву та планування наступності	Формування резерву ключових кадрів, планування розвитку та заміщення позицій, що забезпечує безперервність управлінських процесів і стабільність підприємства.

Джерело: складено автором на основі [54; 70]

Таким чином, система антикризового управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення стабільності та ефективності підприємства в умовах кризових змін. Вона об'єднує комплекс заходів, спрямованих на збереження, розвиток і адаптацію кадрового потенціалу. Основними завданнями системи є оптимізація чисельності та структури персоналу, підвищення мотивації, підтримка продуктивності та психологічного стану працівників. Використання сучасних інструментів і технологій дозволяє своєчасно виявляти кризові

загрози та оперативно реагувати на них. Антикризові стратегії забезпечують безперервність виробничих і управлінських процесів, знижують ризики конфліктів і втрати ключових кадрів. Інтеграція таких заходів на всіх етапах життєвого циклу підприємства підвищує його стійкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. У результаті впровадження системи антикризового управління персоналом забезпечується довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління персоналом підприємства

Оцінка ефективності антикризового управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного управлінського процесу на підприємстві. Вона дозволяє керівництву визначати, наскільки впроваджені антикризові заходи відповідають поставленим цілям та сприяють стабільності організації. Регулярний аналіз ефективності дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у системі управління персоналом і коригувати стратегії для підвищення їх результативності. Оцінка також сприяє оптимальному використанню кадрового потенціалу, збереженню ключових працівників та підтримці мотивації колективу. Вона дозволяє визначити вплив антикризових заходів на продуктивність, психологічний стан та залученість працівників. Крім того, оцінка ефективності допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу та планування кадрових ресурсів у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою процесу є використання сучасних інструментів та методів контролю, що забезпечують точність і об'єктивність результатів. Результати оцінки формують базу для вдосконалення системи антикризового управління і підвищення її адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Ефективна оцінка дозволяє підприємству швидко реагувати на кризові виклики та зменшувати ризики втрати продуктивності або ключових кадрів. У підсумку, вона сприяє зміцненню кадрової безпеки та забезпеченню стійкого розвитку

організації [8].

Основними завданнями оцінки ефективності антикризового управління персоналом підприємства є наступні [15; 44]:

1. Визначення відповідності антикризових заходів поставленим цілям – оцінка того, наскільки впроваджені стратегії сприяють стабільності, продуктивності та адаптивності персоналу.

2. Аналіз використання кадрового потенціалу – перевірка ефективності розподілу обов'язків, завантаженості працівників та відповідності компетенцій потребам підприємства.

3. Оцінка продуктивності та залученості працівників – визначення рівня виконання завдань, мотивації, ефективності командної роботи та лояльності персоналу.

4. Виявлення проблемних зон та ризиків – своєчасне виявлення недоліків у системі управління персоналом, джерел конфліктів, стресових факторів і ризиків втрати ключових кадрів.

5. Контроль за ефективністю антикризових стратегій – перевірка результативності запроваджених заходів, оцінка їх впливу на стабільність та розвиток підприємства.

6. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень – на основі оцінки ефективності формуються рекомендації щодо коригування або впровадження нових заходів антикризового управління.

7. Планування довгострокового розвитку персоналу – забезпечення стратегічної адаптації, формування резерву кадрів та підвищення компетентності працівників для майбутніх кризових ситуацій.

Діагностика стану трудових ресурсів і кадрової безпеки на підприємстві є одним із ключових напрямів оцінки ефективності антикризового управління персоналом. Вона передбачає комплексний аналіз наявних трудових ресурсів, їх чисельності, структури, кваліфікаційного рівня та професійних компетенцій. Особлива увага приділяється оцінці кадрової безпеки, тобто здатності підприємства зберігати ключових працівників, уникати дефіциту компетентних

кадрів і забезпечувати безперервність виробничих процесів. Діагностика включає також оцінку психологічного стану персоналу, рівня залученості, мотивації та морального клімату в колективі. Важливим елементом є виявлення потенційних ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність та ефективність роботи підприємства. Результати діагностики стають основою для формування антикризових заходів, планування кадрових ресурсів та прийняття управлінських рішень. Таким чином, своєчасна і всебічна діагностика дозволяє підвищити стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх кризових факторів [11].

На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів діагностичного дослідження необхідно [5; 16]:

- 1) здійснити комплексний аналіз забезпеченості підприємства персоналом у цілому та його структурних підрозділів за категоріями та професіями;
- 2) оцінити стан і рух кадрів, детально проаналізувати плинність кадрів;
- 3) проаналізувати використання робочого часу, виявити причини втрат часу та непродуктивні його витрати;
- 4) здійснити факторний аналіз продуктивності праці, за результатами аналізу визначити резерви її збільшення;
- 5) проаналізувати ефективність використання персоналу;
- 6) оцінити рівень кадрової безпеки та соціальної захищеності трудового колективу, проаналізувати аналіз використання фонду оплати праці.

Проведення описаного комплексу досліджень дає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для визначення мети антикризового управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки на підприємстві, що передбачають вирішення наступного кола завдань [44]:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі;
- антистресова підготовка персоналу до проходження кризового стану; - оцінка кадрового потенціалу підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства (тобто найбільш кваліфікованих працівників, здатних забезпечити виживання підприємства в

умовах кризи та відновити його життєздатність);

- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що звільняються;

- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;

- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведення та змінами, передбаченими програмою.

Кадровий потенціал підприємства в процесі оцінки антикризового управління – це сукупність професійних, ділових, психологічних та організаційних якостей працівників, що забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати та адаптуватися до кризових і нестабільних умов. Він включає чисельність і структуру персоналу, рівень кваліфікації та компетенцій, мотивацію, залученість і лояльність працівників, а також їхню готовність до змін і виконання антикризових заходів. Оцінка кадрового потенціалу дозволяє визначити наявні ресурси, виявити слабкі місця та резерви, прогнозувати потреби підприємства в ключових кадрах і планувати заходи щодо підвищення ефективності роботи колективу в кризових ситуаціях [23].

Система показників оцінки кадрового потенціалу для антикризового управління підприємства представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система показників оцінки кадрового потенціалу для
антикризового управління підприємства

Група показників	Часткові показники	Призначення
1	2	3
Кількісні	Загальна чисельність персоналу; співвідношення штатної чисельності до фактичної; рівень кадрового резерву	Оцінка наявності достатньої кількості працівників для виконання виробничих та управлінських завдань під час кризи
Якісні	Кваліфікаційний рівень працівників; відповідність компетенцій потребам підприємства; наявність сертифікатів та дипломів	Визначення відповідності професійних навичок та знань потребам антикризового управління

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Мотиваційні	Рівень залученості та лояльності; ефективність системи матеріальної та нематеріальної мотивації	Оцінка готовності працівників ефективно працювати та підтримувати підприємство під час кризових ситуацій
Психологічні	Стресостійкість; емоційний стан; рівень адаптивності до змін	Виявлення потенційних ризиків для продуктивності та морального клімату колективу в кризових умовах
Організаційні	Структура персоналу; рівень заміщуваності ключових посад; наявність системи управління талантами	Оцінка здатності підприємства забезпечити безперервність процесів та заміну працівників у разі кризових змін

Джерело: складено автором на основі [35; 44]

Важливим показником кадрового потенціалу, кадрової політики є стабільність трудового колективу, що характеризується показниками руху кадрів на підприємстві [54]. А саме:

Коефіцієнтом плинності кадрів визначають за формулою:

$$K_{mk} = \frac{P_{36}}{P} \times 100\% \quad (1.1)$$

де P_{36} – число працівників підприємства, звільнених за даний період із причин, що відносяться до плинності (за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни); P – середньооблікова чисельність працівників за той же період.

Коефіцієнтом стабільності кадрів, використовуваний для оцінки рівня організації управління і кадрової політики, розраховують так [54]:

$$K_{cm} = 1 - \frac{P_{36}}{\bar{P} + P_{np}} \quad (1.2)$$

де $\bar{P}$ – середньостатистична чисельність працівників за період, що передує розрахунковому, осіб; P_{np} – число знову прийнятих за розрахунковий період працівників, осіб.

Індексом чисельності робочої сили характеризує рух кадрів у розрахунковому періоді:

$$I_{чис} = \frac{P_n + P_{пр} - P_{виб}}{P_n} \quad (1.3)$$

де P_n – чисельність працівників на початок розрахункового періоду, чол.;
 $P_{виб}$ – число працівників, що вибули з різних причин за розрахунковий період, чол.

Кадрова безпека є важливою складовою механізму антикризового управління підприємством, яку варто досліджувати як комплексну систему заходів і показників, спрямованих на збереження стабільності та ефективності персоналу в умовах кризових і нестабільних ситуацій. Вона включає оцінку ризиків втрати ключових кадрів, дефіциту компетентних працівників, порушення нормальної роботи колективу та можливих соціально-психологічних загроз. Дослідження кадрової безпеки передбачає аналіз чисельності та структури персоналу, його кваліфікаційного рівня, мотивації, залученості та психологічної стійкості. Важливим аспектом є оцінка ефективності заходів щодо утримання ключових працівників, адаптації нових кадрів, перекваліфікації та розвитку компетенцій [68].

Кадрова безпека також передбачає планування кадрових резервів і забезпечення заміщуваності критично важливих посад у разі виникнення кризових ситуацій. Системний підхід до її оцінки дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, розробляти превентивні та коригувальні заходи, а також підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, дослідження кадрової безпеки є ключовим елементом забезпечення стійкого функціонування і довгострокового розвитку підприємства.

Для оцінки рівня кадрової безпеки доцільно використовувати систему показників (табл. 1.7).

Також важливо оцінити рівень залученості персоналу підприємства в процеси антикризового управління. Слід виходити з того, що залученість працівників є комплексним показником, який відображає стан корпоративної культури та потенціал розвитку організації [72].

Таблиця 1.7

Показники оцінки кадрової безпеки підприємства

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення показників	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників, чол.; Чск – середньоспискова чисельність працівників, чол.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників, чол.; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, чол.;
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост} = \frac{Чп}{Чшт}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників, чол.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{мз} = \frac{Зф}{Зрин}$	1	Зф – фактична середня зарплата по фірмі, грн.; Зрин – середньоринкова зарплата, грн..
Співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці	$K_{рзп} = \frac{ТрЗП}{ТрПП}$	1,01	ТрЗП – темп росту зарплати; ТрПП – темп росту продуктивності праці
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{тд} = \frac{Тф - Тн}{Тф}$	1	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів;
Коефіцієнт освітнього рівня	$K_{ор} = \frac{Во}{Чсс}$	0,854	Во – чисельність працівників з вищою освітою, чол.. Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол..
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Чрвк}{Чсс}$	0,854	Чр.в.к. – чисельність висококваліфікованих працівників, чол.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, чол.;

Джерело: складено автором на основі [62; 71]

Вона визначається тим, наскільки співробітники активно цікавляться діяльністю підприємства, підтримують його цілі та беруть участь у вирішенні

робочих завдань. Значну роль у формуванні залученості відіграє кадрова політика, яка встановлює принципи та механізми управління персоналом. Адекватна кадрова політика стимулює відповідальність, лояльність і ініціативність працівників, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій. Рівень залученості прямо впливає на ефективність реалізації антикризових заходів та стабільність роботи підприємства. Тому її системне оцінювання є необхідним етапом у процесі управління персоналом [71].

Треба враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).
2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, на підприємстві їх більше 50%.
3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є визначення та аналіз рівня залученості персоналу. Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методика анкетного опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (Так) або не відповідає (Ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1	2	3	4
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчувати важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Джерело: складено автором на основі [35; 44]

Після заповнення анкет співробітниками визначається рівень їх залученості. Спочатку підраховують кількість позитивних і негативних відповідей у кожній анкеті, а потім сумують усі відповіді «Так» по всьому підприємству. Далі отриману кількість позитивних відповідей переводять у відсотки. Для цього загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних) приймають за 100%, після чого розраховують пропорцію позитивних відповідей. Отриманий результат і визначає відсоток залученості персоналу підприємства. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити активність працівників та їхню готовність брати участь у процесах антикризового управління.

Наприклад, у опитуванні щодо рівня залученості персоналу взяли участь 20 співробітників. Загальна кількість позитивних відповідей склала 123. Щоб визначити відсоток залученості, спочатку обчислюємо загальну кількість усіх можливих відповідей (позитивних і негативних). Для цього множимо кількість учасників опитування на число питань в анкеті: $20 \times 12 = 240$. Далі розраховуємо відсоток залученості за формулою пропорції: $123 \times 100 \div 240 = 51,25\%$. Таким чином, рівень залученості персоналу становить 51,25%, що відображає частку співробітників, які активно цікавляться діяльністю підприємства та беруть участь у його процесах [35].

Про високий рівень залученості персоналу можна говорити, якщо частка позитивних відповідей у опитуванні становить 70% і більше. Якщо ж позитивних відповідей 50% або менше, це є тривожним сигналом. Такий

показник свідчить про те, що на підприємстві працюють співробітники, яким байдужа діяльність організації. Вони не цікавляться цілями підприємства, виконують свої обов'язки формально і не приділяють уваги якості виконання роботи. Така ситуація може негативно впливати на ефективність антикризового управління та загальну стабільність підприємства. Виявлення подібних тенденцій дозволяє керівництву своєчасно впроваджувати заходи для підвищення залученості та мотивації персоналу. Підвищення активності працівників у процесах управління сприяє зміцненню кадрової безпеки та стійкості організації [44].

Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління визначається тим періодом, який є у підприємства до настання адміністративного обмеження повноважень діючого керівництва. Інтенсивність поширення кризових явищ визначає терміни проведення антикризових заходів. Усвідомлення цих часових меж дозволяє уникнути подальшого загострення кризи, оскільки подолання більш глибоких кризових ситуацій потребує значних ресурсів і супроводжується більшими складнощами. Своєчасна оцінка і врахування часових обмежень забезпечує ефективність управлінських рішень і дозволяє оперативно впроваджувати необхідні заходи для стабілізації діяльності підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності антикризового управління персоналом є ключовим етапом забезпечення стабільності та адаптивності підприємства в умовах кризових змін. Вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, своєчасно коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз кадрового потенціалу, залученості працівників, кадрової безпеки та часових обмежень процесу антикризового управління сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Використання сучасних методів і інструментів оцінки забезпечує точність і об'єктивність результатів, що є важливим для планування превентивних та коригувальних заходів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління персоналом підприємства

Формування нормативно-правового забезпечення у сфері антикризового управління персоналом є важливим елементом стабільного функціонування підприємства. Воно забезпечує правові основи для реалізації антикризових заходів та захисту прав і інтересів працівників під час кризових ситуацій. Наявність чітко визначених норм і процедур дозволяє уникати конфліктів, знижує ризики правових порушень та підвищує довіру персоналу до керівництва. Правове регулювання створює умови для ефективного управління кадровими ресурсами та забезпечує їх захист у періоди змін і нестабільності. Крім того, нормативно-правове поле сприяє впровадженню прозорих процедур оцінки, мотивації та заохочення персоналу в умовах кризи. Воно також визначає відповідальність керівництва та працівників за виконання антикризових заходів, що підвищує дисциплінованість і організованість колективу [54].

Ефективне нормативне забезпечення допомагає адаптувати підприємство до вимог зовнішнього середовища та змін у законодавстві. Воно є підґрунтям для розробки внутрішніх політик і стандартів управління персоналом у кризових умовах. Формування таких документів дозволяє систематизувати процеси антикризового управління та забезпечити їх контроль. У підсумку, наявність належного нормативно-правового забезпечення підвищує ефективність антикризових заходів і сприяє стабільності та розвитку підприємства.

Напрями нормативно-правового регулювання системи антикризового управління персоналом підприємства полягають в наступному:

1. Регулювання трудових відносин і прав працівників. Основна увага приділяється визначенню прав і обов'язків працівників та роботодавців, умов прийому, переведення, звільнення та гарантій соціального захисту. Забезпечується правова база для захисту персоналу у кризових ситуаціях,

зокрема під час масових скорочень або змін у структурі підприємства.

2. Забезпечення кадрової безпеки та соціального захисту. Встановлюються механізми страхування, компенсацій та соціальної підтримки працівників. Сюди входять гарантії збереження робочих місць, виплати при тимчасовій непрацездатності та заходи для мінімізації ризиків для персоналу у кризових умовах.

3. Регулювання професійної освіти та підвищення кваліфікації. Законодавство визначає порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Це сприяє швидкій адаптації персоналу до змін технологій та нових вимог під час кризових процесів.

4. Забезпечення соціального діалогу і колективного управління. Визначаються правила ведення переговорів між працівниками, профспілками та роботодавцями. Це дозволяє залучати персонал до прийняття рішень у кризових ситуаціях та забезпечує узгодженість дій для стабілізації підприємства.

5. Регулювання умов праці та охорони праці. Законодавство встановлює вимоги щодо безпечних умов праці, охорони здоров'я та профілактики виробничих ризиків. У кризових умовах це допомагає запобігти додатковим втратам через нещасні випадки та зберегти ефективність роботи колективу.

6. Фінансове та матеріальне забезпечення персоналу. Встановлюються правила оплати праці, преміювання, компенсацій та інших стимулюючих заходів. Це дозволяє підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стабільність трудових відносин під час кризових періодів.

7. Регулювання правових аспектів антикризових заходів. Законодавчі акти визначають процедури впровадження антикризових заходів, включаючи організаційні зміни, скорочення, реорганізацію або перепрофілювання персоналу. Це дозволяє діяти у правовому полі і мінімізувати конфлікти та правові ризики.

Нормативно-правове забезпечення у сфері антикризового управління персоналом підприємств України узагальнено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Нормативно-правове забезпечення у сфері антикризового управління
персоналом підприємств України

Нормативно-правовий акт	Питання, що регулює
Конституція України [40]	Встановлює основні права та свободи громадян, у тому числі право на працю та соціальний захист. Створює правову основу для регулювання трудових відносин у кризових умовах.
Кодекс законів про працю України [39]	Регламентує трудові відносини між працівниками та роботодавцями, включаючи питання зайнятості, звільнення та умов праці. Забезпечує правовий захист працівників у кризових ситуаціях на підприємстві.
Закон України «Про зайнятість населення» [27]	Визначає механізми державної політики зайнятості та сприяння працевлаштуванню. Підтримує заходи щодо перекваліфікації та працевлаштування персоналу в умовах кризових змін.
Закон України «Про охорону праці» [30]	Встановлює правила безпечних умов праці та обов'язки роботодавців щодо забезпечення безпеки персоналу. Сприяє зниженню ризиків для здоров'я працівників у кризових умовах.
Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [34]	Регламентує взаємодію роботодавців, працівників та державних органів у вирішенні трудових та соціальних питань. Забезпечує участь персоналу у прийнятті рішень під час кризових ситуацій.
Закон України «Про колективні договори та угоди» [28]	Визначає порядок укладення колективних договорів та угод між роботодавцем і працівниками. Сприяє захисту прав працівників у періоди нестабільності та криз.
Закон України «Про відпустки» [25]	Регулює порядок надання основних і додаткових видів відпусток працівникам. Дозволяє планувати відпочинок та знижувати стрес персоналу в кризових умовах.
Закон України «Про оплату праці» [29]	Встановлює порядок оплати праці, гарантії своєчасного нарахування та захист прав працівників. Сприяє збереженню мотивації персоналу під час економічних труднощів.
Закон України «Про професійну освіту» [32]	Визначає систему підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Забезпечує перекваліфікацію персоналу для адаптації до нових умов у кризових ситуаціях.
Закон України «Про систему соціального захисту населення у надзвичайних ситуаціях» [33]	Визначає механізми захисту населення, у тому числі працівників підприємств, під час надзвичайних та кризових ситуацій. Сприяє забезпеченню стабільності трудових ресурсів у періоди криз.

Джерело: складено автором

Подальший розвиток нормативно-правового забезпечення у сфері антикризового управління персоналом є надзвичайно актуальним для сучасних підприємств. Зміни в економічному середовищі, нестабільність ринків та виникнення кризових ситуацій вимагають удосконалення правових механізмів захисту персоналу. Сучасне законодавство потребує адаптації до нових форм

зайнятості, гнучких графіків роботи та технологічних змін. Розвиток правових норм дозволяє забезпечити стабільність трудових відносин і зберегти мотивацію співробітників. Важливо вдосконалювати механізми соціального діалогу та участі персоналу у прийнятті рішень у кризових ситуаціях. Підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення сприяє зміцненню кадрової безпеки та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, інноваційне і гнучке правове регулювання є запорукою успішного антикризового управління персоналом.

Інформаційне забезпечення антикризового управління персоналом підприємства є надзвичайно важливим для своєчасного та ефективного реагування на кризові ситуації. Воно забезпечує керівництво актуальною, достовірною та структурованою інформацією про стан трудових ресурсів, кадровий потенціал, рівень залученості персоналу та ризики втрати ключових співробітників. Таке забезпечення дозволяє прогнозувати можливі кризові явища, оперативно приймати управлінські рішення та планувати антикризові заходи [45].

Інформаційні системи допомагають відстежувати зміни у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх факторів, що можуть впливати на персонал. Крім того, ефективне інформаційне забезпечення сприяє формуванню прозорості комунікації між керівництвом і працівниками, знижує рівень паніки та невизначеності. Воно також є основою для оцінки ефективності антикризових заходів та контролю за їх реалізацією. Тому сучасне підприємство має інтегрувати інформаційні інструменти у систему антикризового управління персоналом для підвищення її ефективності та оперативності.

Цілі інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом підприємства можна охарактеризувати наступним чином [6; 18]:

- своєчасне інформування керівництва. Забезпечення менеджменту актуальною та достовірною інформацією про стан трудових ресурсів, кадровий потенціал та рівень залученості персоналу для прийняття оперативних

управлінських рішень;

- прогнозування кризових ситуацій. Надання даних для аналізу ризиків та можливих кризових явищ, що дозволяє планувати антикризові заходи і запобігати негативним наслідкам;

- моніторинг кадрової безпеки. Відстеження зміни чисельності, кваліфікаційного складу, компетенцій та настроїв персоналу для підтримки стабільності трудового колективу;

- підтримка управлінських рішень. Формування інформаційної бази для оцінки ефективності антикризових стратегій, вибору оптимальних заходів та контролю їх впровадження;

- забезпечення прозорості комунікації. Сприяння відкритому обміну інформацією між керівництвом і працівниками, зниження рівня паніки та невизначеності у трудовому колективі;

- оптимізація ресурсів підприємства. Надання даних для ефективного використання трудових ресурсів та запобігання втратам продуктивності під час кризових періодів;

- підвищення адаптивності персоналу. Забезпечення інформацією про зміни у стратегії та організаційних процесах для своєчасної адаптації працівників до нових умов роботи.

Інформаційна система у сфері антикризового управління персоналом підприємства являє собою організовану сукупність засобів, методів та технологій збору, обробки, зберігання і передачі даних, яка забезпечує керівництво актуальною та достовірною інформацією про стан трудових ресурсів і кадрового потенціалу. Вона виконує такі функції [6; 18]:

1. Збір даних – накопичення інформації про персонал, його кваліфікаційний склад, рівень залученості, ефективність роботи та наявні ризики.

2. Обробка та аналіз – систематизація та оцінка інформації для виявлення проблемних зон і прогнозування кризових ситуацій.

3. Зберігання інформації – забезпечення надійного архівування даних для

подальшого використання та звітності.

4. Передача та комунікація – надання керівництву і службам підприємства своєчасної, структурованої і достовірної інформації для прийняття рішень.

Отже, інформаційна система у цій сфері є основним інструментом підтримки антикризового управління персоналом, що дозволяє підвищувати оперативність реакції, ефективність управлінських рішень і стабільність кадрового потенціалу підприємства [11].

Сучасні інформаційні системи в сфері антикризового управління персоналом підприємства представляють собою комплекс апаратних і програмних засобів, методик та технологій, що забезпечують автоматизований збір, обробку, зберігання та аналіз інформації про трудові ресурси і кадровий потенціал. Вони відрізняються високим рівнем інтеграції, здатністю працювати з великими масивами даних та підтримкою прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Основні характеристики сучасних інформаційних систем наступні [2]:

1. Автоматизація обліку персоналу – ведення баз даних про співробітників, їх кваліфікаційний склад, посадові обов'язки, графіки роботи, навчання та кар'єрний розвиток.

2. Аналітичні модулі – можливість аналізу продуктивності працівників, прогнозування кадрових ризиків, оцінки рівня залученості та ефективності антикризових заходів.

3. Інтеграція з іншими системами підприємства – взаємодія з фінансовими, логістичними та виробничими системами для комплексного управління ресурсами.

4. Підтримка прийняття рішень у реальному часі – оперативне надання керівництву аналітичних даних, графіків і рекомендацій щодо управління персоналом під час кризових ситуацій.

5. Мобільність та віддалений доступ – можливість роботи з системою через інтернет або корпоративні мережі, що забезпечує доступ до даних керівникам і HR-фахівцям у будь-який час і з будь-якого місця.

6. Забезпечення безпеки інформації – використання шифрування, систем контролю доступу та резервного копіювання для захисту персональних і корпоративних даних.

7. Візуалізація та звітність – формування наочних графіків, таблиць та дашбордів для швидкого аналізу ситуації та підготовки управлінських рішень.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення є основою для легітимності дій підприємства у сфері антикризового управління персоналом та визначає права, обов'язки й гарантії як працівників, так і керівництва. Воно створює правові рамки для реалізації антикризових заходів, забезпечує соціальний захист персоналу та мінімізує ризики конфліктів під час кризових ситуацій. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, дозволяє керівництву своєчасно отримувати достовірні дані про стан трудових ресурсів, кадровий потенціал та рівень залученості персоналу. Завдяки сучасним інформаційним системам можна аналізувати ризики, прогнозувати кризові явища та оцінювати ефективність впроваджених заходів. Поєднання правової бази та інформаційного супроводу підвищує ефективність управлінських рішень і оперативність реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Розвинена система антикризового управління дозволяє зберегти ключових фахівців, підтримати високий рівень продуктивності та уникнути масштабних кадрових втрат. Крім того, вона сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва та збереженню позитивного психологічного клімату в колективі. Успішна реалізація таких заходів вимагає поєднання стратегічного бачення та оперативного реагування. Отже, розвиток антикризового управління персоналом є необхідною умовою стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Вважаємо, що антикризове управління персоналом – це цілеспрямована, інтегрована та гнучка система управлінських заходів, спрямованих на

збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства шляхом своєчасного виявлення кризових загроз, запобігання їх негативному впливу та забезпечення адаптації персоналу до умов нестабільності з метою підтримання безперервності та конкурентоспроможності діяльності організації. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом

Система антикризового управління персоналом підприємства - це сукупність взаємопов'язаних структур, процедур, методів та заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу в умовах кризових змін. Вона забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, адаптацію персоналу до нових умов, підтримку продуктивності та мотивації працівників, а також оптимізацію чисельності та структури колективу. Така система інтегрує стратегічне планування, оперативне реагування та превентивні заходи, створюючи умови для безперервності виробничих та управлінських процесів.

Основними завданнями системи є оптимізація чисельності та структури персоналу, підвищення мотивації, підтримка продуктивності та психологічного стану працівників. Використання сучасних інструментів і технологій дозволяє своєчасно виявляти кризові загрози та оперативно реагувати на них. Антикризові стратегії забезпечують безперервність виробничих і управлінських процесів, знижують ризики конфліктів і втрати ключових кадрів. Інтеграція таких заходів на всіх етапах життєвого циклу підприємства підвищує його стійкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. У результаті впровадження системи антикризового управління персоналом забезпечується довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації.

Оцінка ефективності антикризового управління персоналом є ключовим етапом забезпечення стабільності та адаптивності підприємства в умовах кризових змін. Вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, своєчасно коригувати стратегії та приймати

обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз кадрового потенціалу, залученості працівників, кадрової безпеки та часових обмежень процесу антикризового управління сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Використання сучасних методів і інструментів оцінки забезпечує точність і об'єктивність результатів, що є важливим для планування превентивних та коригувальних заходів.

Нормативно-правове забезпечення є основою для легітимності дій підприємства у сфері антикризового управління персоналом та визначає права, обов'язки й гарантії як працівників, так і керівництва. Воно створює правові рамки для реалізації антикризових заходів, забезпечує соціальний захист персоналу та мінімізує ризики конфліктів під час кризових ситуацій. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, дозволяє керівництву своєчасно отримувати достовірні дані про стан трудових ресурсів, кадровий потенціал та рівень залученості персоналу. Завдяки сучасним інформаційним системам можна аналізувати ризики, прогнозувати кризові явища та оцінювати ефективність впроваджених заходів. Поєднання правової бази та інформаційного супроводу підвищує ефективність управлінських рішень і оперативність реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів функціонування системи антикризового управління персоналом підприємства обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», що є визнаним лідером у виробництві молочної продукції у Житомирському регіоні та Україні в цілому.

ТОВ «Житомирський молочний завод» являє собою сучасне промислове підприємство харчової галузі, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції різних видів, включаючи молоко, йогурти, сир та масло. Підприємство відоме високою якістю продукції та дотриманням стандартів безпеки харчових продуктів, що підтверджується сертифікатами національних і міжнародних систем управління якістю [60].

Завод оснащений сучасним обладнанням для переробки молока, має розвинену систему логістики та власну мережу збуту, що дозволяє ефективно обслуговувати ринок Житомирської області та інших регіонів України. Ключовим ресурсом підприємства є його персонал, який забезпечує безперервність виробничих процесів, високий рівень контролю якості та інноваційний розвиток продукції.

ТОВ «Житомирський молочний завод» займає провідні позиції в молокопереробній галузі України та спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів, включаючи молоко, йогурти, сир, сметану та масло. Підприємство, засноване в місті Житомир, здобуло довіру та популярність на національному ринку завдяки високим стандартам якості продукції, впровадженню сучасних технологій виробництва та орієнтації на потреби споживачів. Завод активно впроваджує інноваційні методи контролю якості, автоматизацію виробничих процесів та екологічно чисті технології переробки молока.

ТОВ «Житомирський молочний завод» підтримує активну співпрацю з місцевими фермерами, встановлюючи довгострокові партнерські відносини для забезпечення стабільних поставок високоякісної молочної сировини. Завдяки ефективній логістичній системі та розгалуженій мережі збуту, продукція підприємства представлена в торговельних мережах по всій території України, що забезпечує широкий доступ споживачів до молочних виробів. Крім того, така співпраця сприяє розвитку регіонального аграрного сектора та підвищенню рівня якості сировини, що позитивно впливає на кінцевий продукт. Завод також активно впроваджує сучасні методи контролю постачання та управління запасами, що дозволяє підтримувати стабільність виробництва навіть у кризових умовах. Усі ці фактори роблять підприємство надійним гравцем на ринку молочної продукції та створюють сприятливі умови для реалізації системи антикризового управління персоналом [60].

ТОВ «Житомирський молочний завод» є сучасним підприємством, оснащеним передовими технологіями, що дозволяють виробляти високоякісну молочну продукцію за доступними цінами. У період з 2017 по 2020 рік на заводі була проведена масштабна реконструкція, під час якої повністю оновлено парк виробничого обладнання. Компанія інтегрувала передові європейські технології, високоякісну українську сировину та команду досвідчених фахівців для створення продукції, що відповідає сучасним стандартам і потребам споживачів.

Завод випускає продукцію під торговими марками «Зоряна», «ЖМЗ» (Житомирський молочний завод), Professional Milk Line (PL Professional), Master Milk (ММ Master Milk) та «Молоко Українське». Крім того, підприємство має можливість виробляти молочні продукти під брендом замовника, пропонуючи пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, продукцію в упаковках типу тетра пак і тетра брик, кисломолочні вироби, йогурти, кефір, ряжанку, сметану та вершкове масло. Такий широкий асортимент дозволяє задовольняти різні потреби споживачів і зміцнює позиції заводу на ринку [60].

Характеристика продукції, що виготовляє ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика продукції, що виготовляє
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Категорія продукції	Характеристика	Торгові марки
Молоко ультрапастеризоване	Молоко, оброблене за технологією ультрапастеризації, що забезпечує тривалий термін зберігання без втрати корисних властивостей.	ЖМЗ, Зоряна, Master Milk, Professional Milk Line
Вершки ультрапастеризовані	Вершки, оброблені ультрапастеризацією, з різним вмістом жиру, призначені для використання в кулінарії та кондитерському виробництві.	Зоряна, Professional Milk Line
Цільномолочна продукція	Продукти, виготовлені з цільного молока, включаючи йогурти, кефіри, ряжанку, сметану.	ЖМЗ, Зоряна
Сир та сирний продукт	Асортимент твердих та м'яких сирів, включаючи витримані сорти, такі як Мааздам, Гауда, Королівський.	ЖМЗ, Зоряна
Сир кисломолочний та маси	Продукти, виготовлені з кисломолочного молока, включаючи сирки та сирні маси з різними добавками.	ЖМЗ
Масло	Вершкове масло різного вмісту жиру, призначене для споживання та кулінарії.	ЖМЗ, Зоряна

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Представлена продукція відповідає високим стандартам якості та виготовляється з використанням сучасних європейських технологій. Завод також пропонує контрактне виробництво продукції під брендом замовника, включаючи різноманітні молочні вироби.

Сучасне обладнання та інноваційні технології гарантують стабільну якість продукції та ефективність виробничих процесів. Усе це робить ТОВ «Житомирський молочний завод» надійним підприємством, здатним підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та реалізовувати ефективну кадрову політику, включно з антикризовим управлінням персоналом.

Основне кредо компанії ТОВ «Житомирський молочний завод» – забезпечення споживачів якісною, безпечною та смачною молочною

продукцією, яка відповідає сучасним стандартам харчової промисловості та враховує потреби різних категорій покупців. Компанія прагне поєднувати інноваційні технології виробництва, найкращу українську сировину та професіоналізм команди для створення продуктів, що приносять задоволення споживачам і сприяють зміцненню довіри до бренду [60].

Метою діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» є реалізація виробничих, господарських, комерційних та інших видів діяльності з метою отримання прибутку. Це досягається через задоволення потреб суспільства у товарах і послугах, які відповідають напрямам діяльності підприємства. Окрім того, компанія прагне забезпечувати соціально-економічні інтереси акціонерів і працівників, які не є акціонерами, у відповідності до чинного Статуту.

Сфера діяльності підприємства охоплює:

- виробництво, заготівлю, зберігання та переробку молока;
- реалізацію молочної продукції, продовольчих і промислових товарів, сировини та продукції для виробничо-технічного використання, а також сільськогосподарської продукції;
- переробку та збут виробничих відходів, технічної сировини, здійснення комерційного посередництва та інноваційної діяльності;
- створення та розвиток власної торговельної мережі (магазини, салони, автолавки) для продажу продовольчих і непродовольчих товарів;
- здійснення інших видів підприємницької діяльності, дозволених чинним законодавством.

Таким чином, ТОВ «Житомирський молочний завод» поєднує традиції молокопереробки з сучасними методами ведення бізнесу, забезпечуючи якісні товари та послуги.

Місія, бачення та стратегічні принципи функціонування ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено нижче.

Місія ТОВ «Житомирський молочний завод» полягає у створенні якісних, корисних та доступних молочних продуктів, які відповідають високим стандартам безпеки й задовольняють потреби українських споживачів.

Компанія прагне популяризувати культуру здорового харчування, забезпечуючи споживачів натуральною продукцією, виготовленою з турботою про довкілля та дотриманням традицій молочної галузі.

Бачення ТОВ «Житомирський молочний завод» - прагне стати лідером молокопереробної промисловості в Україні, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку завдяки інноваціям, високій якості продукції та орієнтації на сучасні потреби споживачів. Компанія бачить своє майбутнє у розвитку екологічно відповідального виробництва, впровадженні новітніх технологій і розширенні асортименту функціональних і здорових продуктів.

Стратегічні принципи функціонування ТОВ «Житомирський молочний завод»:

1. Якість і безпека продукції. Основний пріоритет – забезпечення споживачів натуральними та безпечними продуктами шляхом дотримання міжнародних стандартів якості на кожному етапі виробництва.

2. Інновації та технології. Постійне оновлення виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій для оптимізації процесів і створення нових видів продукції.

3. Екологічна відповідальність. Компанія прагне мінімізувати вплив на довкілля, застосовуючи енергоощадні технології та впроваджуючи ініціативи з переробки відходів.

4. Співпраця з постачальниками. Підтримка партнерських стосунків із місцевими фермерами та забезпечення якісної сировини для виробництва.

5. Задоволення потреб споживачів. Оперативне реагування на зміну споживчих вподобань і пропозиція продукції, яка відповідає сучасним трендам у харчуванні.

6. Розвиток людського капіталу. Інвестиції у професійне зростання співробітників, забезпечення комфортних умов праці та залучення найкращих спеціалістів галузі.

7. Економічна ефективність. Раціональне використання ресурсів і забезпечення прибутковості діяльності для сталого розвитку підприємства та

підтримки соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу.

ТОВ «Житомирський молочний завод» формує свої перспективи розвитку, планує та реалізує діяльність із урахуванням попиту на продукцію, послуги та роботу підприємства. Компанія спрямовує зусилля на забезпечення стабільного виробничого процесу, підвищення соціальної відповідальності та покращення умов для персоналу, одночасно прагнучи збільшення доходів і зміцнення фінансової стійкості. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати конкурентоспроможність та створювати сприятливі умови для впровадження сучасних систем управління, зокрема антикризового управління персоналом.

Джерела формування майна ТОВ «Житомирський молочний завод» включають:

- грошові, матеріальні та інтелектуальні внески Засновника;
- прибуток від реалізації продукції та іншої діяльності;
- отримані від цінних паперів доходи;
- кредити, отримані від банків та інших кредиторів;
- капітальні інвестиції та дотації з бюджету;
- доходи від приватизації, придбання майна інших підприємств.

Організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у Додатку А.

Органи управління ТОВ «Житомирський молочний завод» включають кілька рівнів, що забезпечують ефективне прийняття рішень та контроль за діяльністю підприємства:

1. Загальні збори учасників – вищий орган управління, який визначає стратегічні напрями діяльності підприємства, затверджує основні фінансові показники та ухвалює ключові рішення щодо розвитку заводу.

2. Наглядова рада – орган, що здійснює контроль за діяльністю правління та відповідністю рішень загальним цілям підприємства, оцінює ефективність реалізації стратегії та управлінських рішень.

3. Правління – виконавчий орган, який безпосередньо управляє поточною

діяльністю заводу, забезпечує реалізацію виробничих, фінансових і кадрових процесів, а також впровадження політик управління персоналом.

4. Голова Правління – керівник підприємства, який координує роботу правління, представляє інтереси заводу перед партнерами та органами влади, відповідає за стратегічне планування та ефективність діяльності всього колективу.

Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський молочний завод» має лінійно-функціональний характер. Вона передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності між окремими підрозділами підприємства, поєднуючи лінійні та функціональні зв'язки. Лінійна складова структури забезпечує пряме підпорядкування виконавчих підрозділів керівництву заводу, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та контролю за виконанням завдань. Функціональна складова передбачає виділення спеціалізованих відділів, таких як виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий та логістичний, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності та надає консультаційно-методичну підтримку лінійним керівникам.

Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію роботи персоналу, оптимізувати управлінські процеси та підвищити продуктивність підприємства. Водночас лінійно-функціональна організація дозволяє поєднувати централізоване управління з високою спеціалізацією підрозділів, що сприяє розвитку інноваційних рішень та покращенню якості продукції. Загалом, така структура забезпечує стабільність діяльності заводу та створює сприятливі умови для впровадження системи антикризового управління персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» має всі передумови для сталого розвитку, збереження лідерства у галузі та підвищення впізнаваності свого бренду на національному та міжнародному рівнях.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський молочний завод»

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, конкуренції та впливом зовнішніх кризових факторів, діагностика фінансово-економічного стану підприємства набуває особливого значення. Вона є одним із ключових елементів антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявити проблеми та запобігти розвитку кризових явищ. Діагностика виступає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Своєчасний аналіз фінансово-економічного стану дозволяє оцінити платоспроможність, фінансову стійкість, прибутковість і ліквідність компанії. Це створює можливість прогнозувати майбутній розвиток підприємства та визначати оптимальні напрями його інвестиційної й виробничої діяльності. Діагностика є не лише засобом контролю за поточними результатами, а й інструментом стратегічного планування.

Зміст діагностики охоплює комплексну оцінку фінансових результатів, структури капіталу, динаміки доходів і витрат, а також ефективності використання ресурсів. Вона базується на використанні системи показників, що відображають усі основні аспекти діяльності підприємства. Крім того, діагностика включає аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє враховувати вплив макроекономічних і галузевих факторів.

Необхідність проведення діагностики зумовлена потребою в підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Вчасно отримана інформація дозволяє керівництву уникнути банкрутства та сформулювати адекватні антикризові стратегії. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є не лише інструментом оцінки, але й запорукою успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Житомирський молочний завод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	285818,8	673262,0	1073148,2	787329,4	у 2,75 р.б.
2	Валовий прибуток, тис. грн.	25981,1	54476,7	76533,1	50552,0	194,57
3	Чистий прибуток, тис. грн.	6171,3	12251,8	28834,1	22662,8	у 3,67 р.б.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	117956,6	172955,3	312917,5	194960,9	165,28
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	81797,9	107842,4	198673,1	116875,2	142,88
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	36158,7	65112,9	114244,4	78085,7	у 2,15 р.б.
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	277	297	65	28,02
8	Фондовіддача	3,49	6,24	5,40	1,91	54,59
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	352,58	389,32	668,93	316,36	89,73
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1231,98	2430,55	3613,29	2381,32	193,29
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,90	10,34	9,39	1,49	18,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2022–2024 рр. демонструють стійку позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства зріс у 2,75 раза, що свідчить про суттєве розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію. Валовий прибуток збільшився майже у два рази, а чистий прибуток – у 3,67 раза, що говорить про ефективніше управління витратами та підвищення рентабельності.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла на 165,28%, що вказує на інтенсивний розвиток матеріально-технічної бази та розширення виробничих потужностей. При цьому як необоротні, так і оборотні активи зросли в

абсолютному вимірі, а оборотні – більш ніж удвічі, що свідчить про зростання ліквідності підприємства. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 28%, що може бути пов'язано з розширенням виробництва та збільшенням обсягів продукції. Водночас фондівдача підвищилася на 54,59%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів, хоча у 2024 році цей показник дещо знизився порівняно з 2023 роком. Фондоозброєність зросла на 89,73%, що вказує на покращення оснащення працівників виробничими засобами. Дуже позитивною є динаміка продуктивності праці, яка зросла на 193,29%, що свідчить про значне підвищення ефективності персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 18,84%, що свідчить про достатньо швидке їх використання у виробничому процесі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє динамічний розвиток, поєднуючи зростання фінансових результатів, розширення активів і підвищення ефективності праці. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та успішність реалізованої стратегії розвитку.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом комплексної оцінки його фінансово-економічної діяльності. Вона дозволяє визначити структуру активів, їх ліквідність та ефективність використання у виробничо-господарському процесі. Аналіз майнового стану допомагає оцінити, наскільки раціонально підприємство розпоряджається своїм майном і чи достатньо ресурсів для забезпечення стабільної діяльності. Особливу увагу приділяють співвідношенню необоротних та оборотних активів, оскільки воно визначає мобільність та фінансову стійкість підприємства.

Діагностика також дозволяє виявити ступінь зношеності основних засобів, оцінити потребу в оновленні виробничого обладнання та визначити ефективність інвестиційної політики. Важливо дослідити, як формуються і використовуються активи, чи достатньо їх для покриття зобов'язань та фінансування операційної діяльності. У сучасних умовах, коли ринок характеризується високим рівнем конкуренції, діагностика майнового стану дає

можливість визначити резерви підвищення ефективності діяльності. Вона також виступає основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	90702,6	64,26	124982,2	61,04	272363,9	64,68	181661,3	у 2,00 р.б.	0,42
в т.ч. основні засоби	67290,9	47,68	118954,2	58,09	125445,3	29,79	58154,4	86,42	-17,88
2. Оборотні активи	50442,1	35,74	79783,6	38,96	148705,2	35,32	98263,1	194,80	-0,42
в т.ч. запаси	36803,8	26,08	45734,3	22,33	81069,8	19,25	44266,0	120,28	-6,82
дебіторська заборгов- ність	11955,4	8,47	30822,3	15,05	66263,4	15,74	54308,0	у 4,54 р.б.	7,27
грошові кошти	1027,8	0,73	3182,2	1,55	1306,6	0,31	278,8	27,13	-0,42
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	69310,9	49,11	92300,4	45,08	127911,9	30,38	58601,0	84,55	-18,73
в т.ч. зареєс- трований капітал	45967,5	32,57	73014,9	35,66	79000,0	18,76	33032,5	71,86	-13,81
нерозподі- лений прибуток	5033,9	3,57	17285,5	8,44	46118,7	10,95	41084,8	у 8,16 р.б.	7,39
2. Довго- строкові зобов'язання і забезпечення	16489,4	11,68	20823,8	10,17	154644,3	36,73	138154,9	у 8,37 р.б.	25,04
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	55344,4	39,21	91641,6	44,75	138512,9	32,90	83168,5	150,27	-6,32
БАЛАНС	141144,7	100,00	204765,8	100,00	421069,1	100,00	279924,4	198,32	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про суттєве зростання вартості активів і пасивів ТОВ «Житомирський молочний завод» протягом 2022–2024 рр. Загальний баланс зріс майже у два рази, що вказує на динамічний розвиток підприємства та розширення масштабів його діяльності. Необоротні активи збільшилися у 2 рази, що свідчить про активне інвестування в основні засоби та модернізацію виробничої бази, хоча їх питома вага в структурі активів залишилася відносно стабільною (близько 65%). Оборотні активи також значно зросли – майже у 2 рази, проте їх питома вага дещо знизилась, що свідчить про більш інтенсивне зростання необоротних активів. У структурі оборотних активів спостерігається різке зростання дебіторської заборгованості (у 4,5 рази), що може вказувати на ризики з ліквідністю та необхідність посилення контролю за розрахунками з контрагентами. Запаси зросли на 120,3%, однак їх частка у загальній структурі активів зменшилася на 6,82 п.п., що можна оцінити позитивно з точки зору оптимізації ресурсів.

У пасивах відбулося зростання власного капіталу на 84,6%, проте його питома вага скоротилася до 30,4%, що свідчить про зростання залежності підприємства від залучених коштів. Значне збільшення довгострокових зобов'язань (у 8,4 рази) свідчить про активне використання кредитних ресурсів для фінансування розвитку. Поточні зобов'язання також зросли на 150,3%, але їх частка у балансі скоротилася, що може свідчити про більш збалансовану структуру боргового фінансування.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» перебуває на етапі активного розвитку та модернізації, проте нарощування зобов'язань потребує посиленого контролю за фінансовою стійкістю та платоспроможністю.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарювання, визначити резерви підвищення прибутковості та оптимізації витрат. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища саме аналіз фінансових результатів дає

змогу підприємству своєчасно реагувати на загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така діагностика передбачає вивчення динаміки доходів, витрат, прибутку та рентабельності.

Вона також допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, чи доцільно воно формує цінову політику та чи здатне забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Результати аналізу є основою для стратегічного та тактичного планування, а також для формування інвестиційної та фінансової політики підприємства. Окрім того, діагностика фінансових результатів дає можливість оцінити рівень фінансової безпеки, що особливо актуально в умовах зростання конкуренції. Вона також виступає критерієм для інвесторів і кредиторів при прийнятті рішень щодо співпраці з підприємством. Таким чином, системна діагностика фінансових результатів є невід'ємною складовою ефективного управління, яка сприяє забезпеченню стійкості та зростання бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	285818,8	673262,0	1073148,2	787329,4	у 2,75 р.б.
Інші операційні доходи	3283,5	1016,8	8206,2	4922,7	149,92
Інші доходи	247,6	25876,5	69440,4	69192,8	у 27,94 р.б.
Разом доходи	289349,9	700155,3	1150794,8	861444,9	у 2,97 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	259837,7	618785,3	996615,1	736777,4	у 2,83 р.б.
Інші операційні витрати	20600,9	40697,0	57880,8	37279,9	180,96
Інші витрати	1293,3	25980,8	61135,5	59842,2	у 46,27 р.б.
Разом витрати	281731,9	685463,1	1115631,4	833899,5	у 2,95 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	7618,0	14692,2	35163,4	27545,4	у 3,61 р.б.
Податок на прибуток	1446,7	2440,4	6329,3	4882,6	у 3,37 р.б.
Чистий прибуток (збиток)	6171,3	12251,8	28834,1	22662,8	у 3,67 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» показує позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації зріс у 2,75 раза, що свідчить про значне розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажу. Загальний обсяг доходів підприємства зріс майже утричі (у 2,97 раза), що зумовлено не лише реалізацією продукції, а й відчутним зростанням інших доходів, які у 2024 році перевищили показник 2022 року у 27,94 раза.

Витрати підприємства зросли майже пропорційно доходам (у 2,95 раза), що вказує на контрольоване управління витратами. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла у 2,83 раза, що є нижчим темпом порівняно з ростом доходів, отже, підприємство змогло зберегти ефективність виробництва. Інші витрати продемонстрували стрімке зростання - у 46,27 раза, що може свідчити про нові інвестиційні операції, але потребує подальшого аналізу.

Прибутковість підприємства значно покращилася: фінансовий результат до оподаткування зріс у 3,61 раза, а чистий прибуток - у 3,67 раза. Це свідчить про здатність заводу ефективно трансформувати доходи в кінцевий фінансовий результат навіть за умови зростання витрат. Податок на прибуток також зріс у 3,37 раза, що підтверджує реальне покращення фінансової бази підприємства.

У цілому, діяльність ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє тенденцію до сталого розвитку та нарощення прибутковості, що створює основу для подальших інвестицій і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.5.

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Житомирський молочний завод» свідчить про суперечливі тенденції у 2022–2024 роках. Загальний коефіцієнт ліквідності зріс з 0,91 до 1,07, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,02 до 0,01, що демонструє обмеженість підприємства в найбільш ліквідних активах (грошових коштах).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,91	0,87	1,07	0,16	17,79
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,01	-0,01	-49,21
3. Чистий оборотний капітал	-4902,3	-11858,0	10192,3	15094,6	у 3,07 р.б.
4. Коефіцієнт автономії	0,49	0,45	0,30	-0,19	-38,14
5. Коефіцієнт фінансової залежності	2,04	2,22	3,29	1,26	61,65
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,82	0,44	-0,53	-54,78
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,42	3,89	3,43	1,01	41,53
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,26	8,33	9,75	4,48	85,13
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,72	2,23	3,33	0,62	х
10. Рентабельність власного капіталу, %	11,37	15,16	26,19	14,82	х
11. Рентабельність продукції, %	10,00	8,80	7,68	-2,32	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливим позитивним зрушенням є те, що чистий оборотний капітал із від'ємного значення у 2022 році (–4902,3 тис. грн) зріс до позитивного (10192,3 тис. грн) у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. Однак показники автономії знизилися з 0,49 до 0,30, що свідчить про зростання залежності підприємства від позикових ресурсів. Це підтверджує і коефіцієнт фінансової залежності, який зріс з 2,04 до 3,29. Коефіцієнт фінансової стійкості впав удвічі (з 0,96 до 0,44), що є негативним сигналом, адже підприємство стало більш залежним від кредиторів. Позитивною тенденцією є зростання оборотності активів (з 2,42 до 3,43) та особливо оборотності власного капіталу (з 5,26 до 9,75), що демонструє підвищення ефективності використання ресурсів.

Рентабельність господарської діяльності підвищилася з 2,72 % до 3,33 %, а рентабельність власного капіталу зросла з 11,37 % до 26,19 %, що свідчить про покращення прибутковості для власників. Водночас рентабельність продукції

знизилися з 10,0 % до 7,68 %, що означає зростання витрат на виробництво та певне зниження маржинальності.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» характеризується зростанням прибутковості та оборотності, але водночас - підвищенням фінансової залежності, що може нести ризики у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка системи антикризового управління персоналом підприємства

Дослідження системи антикризового управління персоналом підприємства справді варто розпочати з аналізу кадрового складу, адже саме людські ресурси є ключовим фактором стабільності та розвитку ТОВ «Житомирський молочний завод». Важливим є аналіз динаміки зміни чисельності персоналу упродовж останніх років, що дає можливість виявити тенденції у сфері зайнятості та продуктивності праці [71].

Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	232	100,00	277	100,00	297	100,00	65	28,02
– виробничий персонал	169	72,84	196	70,76	217	73,06	48	28,40
– управлінський персонал, в т.ч.:	63	27,16	81	29,24	80	26,94	17	26,98
– керівники	14	6,03	17	6,14	18	6,06	4	28,57
– спеціалісти	30	12,93	34	12,27	35	11,78	5	16,67
– службовці	19	8,19	30	10,83	27	9,09	8	42,11

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» свідчить про поступове зростання чисельності працівників з 232 осіб у 2022 р. до 297 осіб у 2024 р., що становить приріст на 28,02%. Найбільшу частку в структурі стабільно займає виробничий персонал – понад 70%, причому їхня кількість зросла на 48 осіб, що є позитивним показником для посилення виробничого потенціалу. Управлінський персонал зріс на 17 осіб, проте його питома вага дещо знизилася до 26,94%, що свідчить про орієнтацію на підвищення ефективності виробництва. У межах управлінського персоналу відбулося зростання чисельності керівників та спеціалістів, що вказує на посилення управлінської та професійної складової. Найбільші темпи приросту спостерігаються серед службовців (+42,11%), що може бути пов'язано з розширенням функцій адміністративного забезпечення діяльності підприємства.

Стабільність трудового колективу є одним із ключових чинників ефективності антикризового управління персоналом, адже саме вона визначає здатність підприємства зберігати професійний досвід і знання в умовах змін. Показники руху кадрів відображають рівень плинності, мобільності та закріплення працівників на робочих місцях, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконання виробничих завдань [53]. Для ТОВ «Житомирський молочний завод» важливо мінімізувати необґрунтовані звільнення та забезпечувати баланс між прийомом нових фахівців і збереженням досвідчених кадрів.

Характеристика трудового потенціалу за показниками стабільності та руху кадрів ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.7.

Аналіз свідчить про загальне збільшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» з 232 осіб у 2022 році до 297 осіб у 2024 році, що становить приріст на 28,02%. Кількість прийнятих працівників зросла у понад 4 рази за цей період, що свідчить про активне поповнення кадрів та потребу підприємства в нових фахівцях.

Таблиця 2.7

Характеристика трудового потенціалу за показниками стабільності
та руху кадрів ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	277	297	65	28,02
Прийнято працівників, осіб	8	43	47	39	у 4,78 р.б.
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	3	12	15	12	у 4,00 р.б.
– за власним бажанням	2	7	8	6	у 3,72 р.б.
– за порушення дисципліни	1	4	6	5	у 4,25 р.б.
– по скороченню штатів	0	1	1	1	у 4,83 р.б.
Коефіцієнт плинності кадрів	0,012	0,040	0,047	0,035	у 2,86 р.б.
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,987	0,966	0,959	-0,028	-2,82
Індекс чисельності робочої сили	1,02	1,13	1,12	0,09	8,94

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Одночасно відзначається збільшення числа вибулих працівників з 3 до 15 осіб, що пов'язано переважно з власним бажанням та дисциплінарними порушеннями. Коефіцієнт плинності кадрів підвищився з 0,012 до 0,047, демонструючи помірне зростання мобільності персоналу, тоді як коефіцієнт стабільності кадрів знизився на 2,82%, зберігаючи при цьому високий рівень закріпленості працівників. Індекс чисельності робочої сили показує невелике перевищення фактичного складу над плановим, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів підприємства.

Для оцінки трудового потенціалу підприємства в цілому, необхідно провести аналіз стану та ефективності використання персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 2.8).

Аналіз показує, що середньооблікова чисельність працівників зросла з 232 осіб у 2022 році до 297 осіб у 2024 році, що складає приріст 28,02%. Чисельність управлінського персоналу зросла на 26,98%, а промислово-виробничого персоналу – на 28,40%, що свідчить про одночасне нарощування виробничих та адміністративних ресурсів підприємства.

Оцінка загального трудового потенціалу
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	277	297	65	28,02
Середньооблікова чисельність працівників вищої ланки управління, осіб	63	81	80	17	26,98
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, осіб	169	196	217	48	28,40
Річний фонд оплати праці працівників, тис.грн.	31893,6	45176,8	54088,7	22195,1	69,59
Річна оплата праці середньо-облікового працівника, тис.грн.	137,47	163,09	182,12	44,64	32,48
Продуктивність праці (по оплаті праці), тис.грн.	8,34	4,38	3,94	-4,40	-52,73
Продуктивність праці середньо облікового працівника, тис.грн.	1146,11	714,26	717,73	-428,38	-37,38
Фондоозброєність праці (за оплатою праці), тис.грн.	2,33	1,58	1,22	-1,11	-47,80
Фондоозброєність праці середньо-облікового працівника	320,08	258,13	221,35	-98,72	-30,84

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Річний фонд оплати праці працівників збільшився на 69,59%, а середня річна оплата праці на одного працівника – на 32,48%, що відображає підвищення рівня матеріального стимулювання. Продуктивність праці за оплатою праці та середньооблікового працівника зазнала зниження на 52,73% та 37,38% відповідно, що може свідчити про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондоозброєність праці та на одного працівника знизилася на 47,80% і 30,84% відповідно, демонструючи збільшене навантаження на наявне обладнання та потребу у вдосконаленні технологічного оснащення для підвищення продуктивності.

З метою дослідження сучасного стану антикризового управління персоналом, передусім, доцільно провести аналіз показників кадрової безпеки ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка рівня кадрової безпеки ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Вихідні дані					
Кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб	3	12	15	12	у 4,00 р.б.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	232	277	297	65	28,02
Чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб	240	295	324	84	35,00
Чисельність постійних працівників, осіб	215	259	276	61	28,37
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	285819	673262	1073148	787329	у 2,75 р.б.
Кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати, осіб	10	28	31	21	у 2,10 р.б.
Кількість претендентів на посаду, осіб.	14	33	37	23	164,29
Фактична середня зарплата по підприємству, грн.	11456	13591	15176	3720	32,48
Середньоринкова зарплата, грн.	12845	15769	17326	4481	34,89
Темп росту зарплати	1,07	1,19	1,12	0,05	4,36
Темп росту продуктивності праці	1,14	1,97	1,49	0,35	30,40
Неявки на роботу без поважних причин, людино-днів	26	39	43	17	65,38
Фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів	1346	1387	1406	60	4,46
Чисельність працівників з вищою освітою, осіб	72	75	73	1	1,39
Чисельність висококваліфікованих працівників, осіб	156	173	198	42	26,92
Показники кадрової безпеки					
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,04	0,05	0,04	у 2,90 р.б.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,97	0,94	0,92	-0,05	-5,17
Коефіцієнт постійності кадрів	0,93	0,94	0,93	0,00	0,28
Продуктивність праці	1232	2431	3613	2381	193,29
Коефіцієнт відбору персоналу	0,71	0,85	0,84	0,12	17,30
Коефіцієнт мотивації зарплати	0,89	0,86	0,88	-0,02	-1,79
Співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці	0,94	0,60	0,75	-0,19	-19,97
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,98	0,97	0,97	-0,01	-1,15
Коефіцієнт освітнього рівня	0,31	0,27	0,25	-0,06	-20,80
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	0,67	0,62	0,67	-0,01	-0,85

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз свідчить про поступове зростання коефіцієнта плинності кадрів на ТОВ «Житомирський молочний завод», який збільшився з 0,01 у 2022 році до

0,05 у 2024 році, що вказує на збільшення кількості змін у складі персоналу. Коефіцієнт укомплектованості кадрами знизився на 5,17%, що може свідчити про потребу у додатковому підборі та навчанні співробітників. Показники постійності кадрів та трудової дисципліни залишаються стабільними, демонструючи відносну стабільність ключового персоналу. Продуктивність праці зросла майже вдвічі, що відображає підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Незважаючи на позитивні тенденції, спостерігається зниження коефіцієнта освітнього рівня та співвідношення темпів росту заробітної плати і продуктивності праці.

В процесі діагностики системи антикризового управління персоналом необхідно оцінити загальні витрати на персонал та порівняти їх з результатами діяльності підприємства. Розглянемо динаміку витрат підприємства на інвестування у формування та розвиток персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат на інвестування у формування та
розвиток персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1. Витрати, пов'язані з матеріальним стимулюванням праці працівників	31893,6	45176,8	54088,7	22195,1	69,59
– основна заробітна плата	21511,7	34889,3	46067,6	24555,8	114,15
– додаткова заробітна плата	7941,8	6463,8	4875,6	-3066,2	-38,61
– інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2440,1	3823,7	3145,6	705,5	28,91
2. Витрати, пов'язані з професійним розвитком працівників	1065,3	1380,8	1501,4	436,1	40,94
– навчання новим спеціальностям	481,1	813,0	966,7	485,5	100,91
– підвищення кваліфікації	205,2	287,7	269,0	63,8	31,11
– перепідготовка працівників	379,0	280,1	265,7	-113,2	-29,88
3. Витрати, пов'язані з покращенням умов праці працівників	261,9	290,4	458,7	196,7	75,11
– впровадження інформаційно-комп'ютерних систем і технологій	180,5	164,1	150,7	-29,8	-16,52
– поліпшення умов праці	81,4	126,3	308,0	226,5	у 2,78 р.б.
Всього	33220,8	46848,0	56048,7	22827,9	68,72

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз показує, що загальні витрати ТОВ «Житомирський молочний завод» на формування та розвиток персоналу зросли на 68,72% у період з 2022 по 2024 рік, що свідчить про активне інвестування в кадровий потенціал. Витрати на професійний розвиток працівників зросли на 40,94%, зокрема значно збільшено фінансування навчання новим спеціальностям (+100,91%), що підкреслює орієнтацію підприємства на підвищення кваліфікації персоналу. Витрати на покращення умов праці також збільшилися (+75,11%), головним чином завдяки поліпшенню фізичних та організаційних умов роботи співробітників. Водночас витрати на впровадження інформаційно-комп'ютерних систем дещо знизилися (-16,52%), що може свідчити про завершення частини модернізаційних проектів або оптимізацію використання ресурсів.

Антикризове управління персоналом на підприємстві реалізується в рамках діючої організаційної структури кадрової служби ТОВ «Житомирський молочний завод». Аналіз наявної системи управління персоналом на підприємстві показав таку організаційну побудову управління кадрами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Існуюча організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, у структурі відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» виділяються три основні підрозділи, кожен з яких відповідає за

окремий напрям роботи у сфері формування, використання та антикризового управління персоналом:

- сектор обліку кадрів - займається веденням обліку прийому та звільнення працівників, оцінкою стабільності та руху персоналу. До його функцій також входить прогнозування потреби в кадрах та визначення поточних і перспективних кадрових ресурсів підприємства;

- сектор нормування праці – відповідає за встановлення та контроль дотримання норм і нормативів використання праці на підприємстві, забезпечуючи ефективність трудових процесів;

- сектор професійної підготовки – забезпечує організаційно-методичне супроводження професійного та економічного навчання персоналу, планує підготовку та перепідготовку кадрів з урахуванням потреб виробництва, організовує направлення працівників на навчання в освітні заклади та на стажування, а також навчає керівників нижчого рівня ефективній роботі з підлеглими.

Напрямки розподілу завдань з антикризового управління персоналом між виконавцями на ТОВ «Житомирський молочний завод» наведено на рис. 2.2.

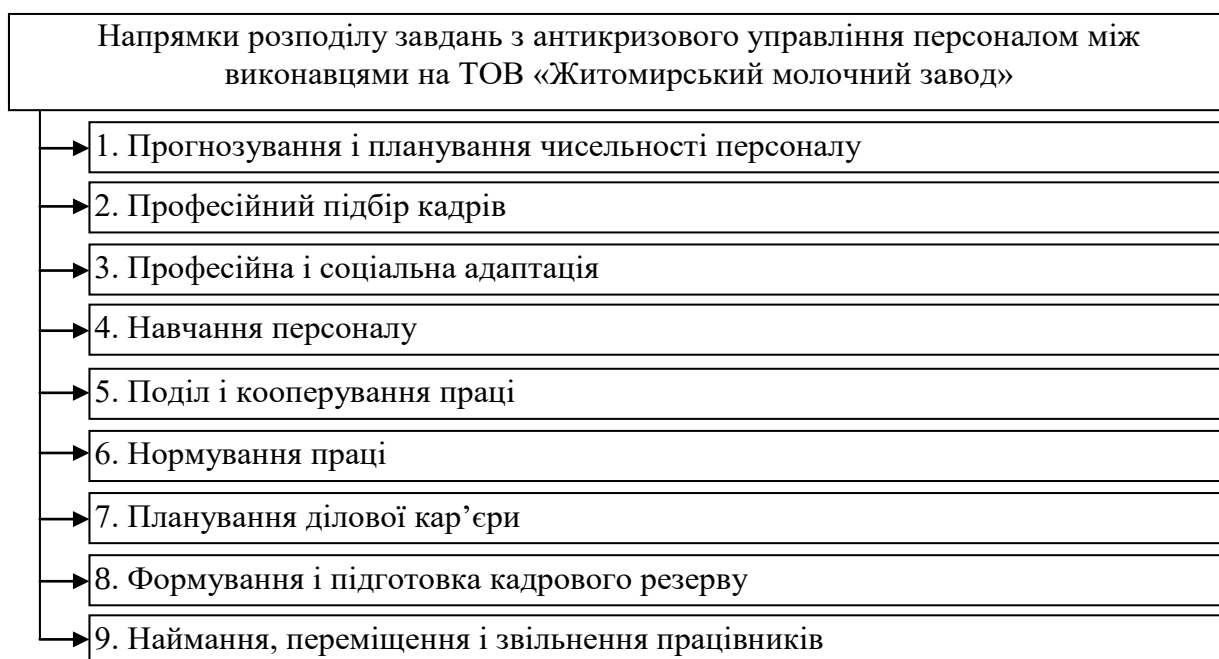


Рис. 2.2. Напрямки розподілу завдань з антикризового управління персоналом на ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наступним кроком доцільно провести оцінку стану корпоративної культури підприємства та його потенціалу розвитку, ґрунтуючись на рівні зацікавленості та небайдужості співробітників до діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод». Такий аналіз дозволяє визначити загальний рівень залученості персоналу у процеси антикризового управління на підприємстві. Для цього було організоване анкетне опитування керівників і спеціалістів підприємства в кількості 40 осіб із застосуванням методики Q12.

Результати анкетного опитування на виявлення рівня залученості управлінського персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати анкетного опитування на виявлення рівня залученості управлінського персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод»

№	Питання	Відповідь	
1	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	28	12
3	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще	15	25
4	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	13	27
5	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	29	11
6	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	25	15
7	З моєю думкою рахуються на роботі.	17	23
8	Місія та цілі фірми, в якій я працюю, дозволяють мені відчувати важливість моєї праці.	33	7
9	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	31	9
10	Я маю на роботі найкращого друга.	15	25
11	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	36	4
12	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати	27	13
	Разом	269	171

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Після того, як співробітники надали відповіді на запитання анкети, було проведено розрахунок рівня залученості персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод». За результатами опитування було зафіксовано 269

позитивних та 171 негативну відповідь. Далі ці дані були переведені у відсоткові показники. Всі відповіді підприємства (позитивні та негативні) приймаються за 100%, після чого визначається частка позитивних відповідей у відсотках. Отриманий показник і відображає рівень залученості співробітників.

Рівень залученості працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» склав:

$$P_z = 269 \times 100 (\%) : 480 = 56,04\%.$$

Отже, рівень залученості працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» склав 56,04 %, що нижче за критичний поріг у 70 %. Це свідчить про наявність на підприємстві працівників, які проявляють байдужість до подій і процесів в організації. Вони не проявляють активного інтересу до цілей компанії, виконують свої обов'язки формально і не приділяють достатньої уваги якості виконуваної роботи. Така ситуація вказує на потребу підвищення мотивації та залученості персоналу для забезпечення ефективності антикризового управління. Важливим завданням є створення умов, що сприятимуть більшій відповідальності працівників і зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження стану розвитку системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» свідчить про наявність структурованої організаційної системи, що включає підрозділи обліку кадрів, нормування праці та професійної підготовки. Кадровий склад підприємства демонструє позитивну динаміку зростання чисельності працівників, зокрема виробничого та управлінського персоналу. Проте показники стабільності кадрів та рівень залученості персоналу залишаються нижчими за оптимальні, що може негативно впливати на ефективність антикризового управління. Рівень кадрової безпеки потребує підвищення через невисоку укомплектованість і часткову плинність кадрів. Інвестиції у розвиток персоналу поступово зростають, що свідчить про увагу підприємства до професійного навчання та покращення умов праці.

Висновки до розділу 2

Дослідження практичних аспектів функціонування системи антикризового управління персоналом підприємства обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», що є визнаним лідером у виробництві молочної продукції у Житомирському регіоні та Україні в цілому. ТОВ «Житомирський молочний завод» являє собою сучасне промислове підприємство харчової галузі, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції різних видів, включаючи молоко, йогурти, сир та масло. Підприємство відоме високою якістю продукції та дотриманням стандартів безпеки харчових продуктів, що підтверджується сертифікатами національних і міжнародних систем управління якістю.

Аналіз показав, що фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2022–2024 рр. демонструють стійку позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства зріс у 2,75 раза, що свідчить про суттєве розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію. Валовий прибуток збільшився майже у два рази, а чистий прибуток – у 3,67 раза, що говорить про ефективніше управління витратами та підвищення рентабельності.

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» свідчить про поступове зростання чисельності працівників з 232 осіб у 2022 р. до 297 осіб у 2024 р., що становить приріст на 28,02%. Найбільшу частку в структурі стабільно займає виробничий персонал – понад 70%, причому їхня кількість зросла на 48 осіб, що є позитивним показником для посилення виробничого потенціалу. Управлінський персонал зріс на 17 осіб, проте його питома вага дещо знизилася до 26,94%, що свідчить про орієнтацію на підвищення ефективності виробництва. Найбільші темпи приросту спостерігаються серед службовців (+42,11%), що може бути пов'язано з розширенням функцій адміністративного забезпечення діяльності підприємства.

Річний фонд оплати праці працівників збільшився на 69,59%, а середня

річна оплата праці на одного працівника – на 32,48%, що відображає підвищення рівня матеріального стимулювання. Продуктивність праці за оплатою праці та середньооблікового працівника зазнала зниження на 52,73% та 37,38% відповідно, що може свідчити про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Антикризове управління персоналом на підприємстві реалізується в рамках діючої організаційної структури кадрової служби ТОВ «Житомирський молочний завод». Отже, у структурі відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» виділяються три основні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий напрям роботи у сфері формування, використання та антикризового управління персоналом: сектор обліку кадрів; сектор нормування праці; сектор професійної підготовки.

Рівень залученості працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» склав 56,04 %, що нижче за критичний поріг у 70 %. Це свідчить про наявність на підприємстві працівників, які проявляють байдужість до подій і процесів в організації. Вони не проявляють активного інтересу до цілей компанії, виконують свої обов'язки формально і не приділяють достатньої уваги якості виконуваної роботи. Така ситуація вказує на потребу підвищення мотивації та залученості персоналу для забезпечення ефективності антикризового управління.

Кадровий склад підприємства демонструє позитивну динаміку зростання чисельності працівників, зокрема виробничого та управлінського персоналу. Проте показники стабільності кадрів та рівень залученості персоналу залишаються нижчими за оптимальні, що може негативно впливати на ефективність антикризового управління. Рівень кадрової безпеки потребує підвищення через невисоку укомплектованість і часткову плинність кадрів. Інвестиції у розвиток персоналу поступово зростають, що свідчить про увагу підприємства до професійного навчання та покращення умов праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Формування системи антикризового управління персоналом підприємства в умовах військового стану

Формування системи антикризового управління персоналом підприємства в умовах військового стану є надзвичайно актуальним завданням для забезпечення стабільності та безперервності діяльності. Нестабільна економічна та соціальна ситуація потребує швидкого реагування на кадрові ризики та збереження кваліфікованих кадрів. Ефективне антикризове управління дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з плинністю персоналу та зниженням продуктивності праці. Впровадження таких систем сприяє підтриманню морального та професійного стану працівників у складних умовах. Це є запорукою збереження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його стратегічних цілей [64].

У період воєнного стану від керівництва підприємства вимагається оперативне прийняття рішучих та ефективних управлінських заходів, серед яких прискорене ухвалення рішень, адаптація стилю управління до нових умов, оптимізація комунікаційних процесів та забезпечення безпеки і психологічного здоров'я працівників. Крім того, необхідно підтримувати їхню продуктивність та мотивацію навіть у складних обставинах. Це потребує розробки нових підходів і адаптації існуючих інструментів управління персоналом до надзвичайних умов. Керівники змушені щодня коригувати попередньо розроблені плани, приймати швидкі оперативні рішення та постійно відстежувати потенційні проблеми. Особливу увагу слід приділяти передбаченню ризиків, що можуть виникнути внаслідок зовнішніх та внутрішніх факторів. Впровадження системи антикризового управління в такому контексті стає необхідним для забезпечення стабільності та

безперервності роботи підприємства. Лише комплексний підхід до управління персоналом дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та підтримати ефективність організаційних процесів [41; 42].

Кризові ситуації чинять значний негативний вплив на діяльність підприємств, створюючи низку гострих проблем. Серед них особливо варто виділити втрату висококваліфікованих спеціалістів, зниження мотивації працівників та, як наслідок, обмеження їхньої ініціативності при вирішенні виробничих завдань. Крім того, спостерігається зростання рівня конфліктності між керівництвом і персоналом, що додатково ускладнює робочі процеси. У таких умовах традиційні методи управління персоналом часто виявляються недостатньо ефективними. Вони не завжди здатні забезпечити оперативне реагування на виникаючі проблеми та підтримку стабільності організаційних процесів. Тому для мінімізації негативних наслідків кризових явищ необхідно впроваджувати адаптивні системи антикризового управління персоналом. Такі системи дозволяють підвищити гнучкість організації, зміцнити мотивацію та залученість працівників і зменшити рівень внутрішніх конфліктів.

Кризовий період вимагає від керівництва підприємства оперативних та рішучих заходів, при цьому важливо одночасно враховувати стратегічні цілі організації та забезпечувати своєчасну підтримку працівників. Перебування в умовах кризи висуває підвищені вимоги до системи управління персоналом, зокрема щодо її гнучкості, адаптивності та здатності до швидких змін [9; 21].

Підприємство повинно бути готовим оперативно коригувати свою організаційну структуру, оптимізувати чисельність персоналу, а при потребі – залучати нових співробітників і забезпечувати їхнє швидке введення в робочий процес. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію та підтримку морального стану працівників, що дозволяє зберігати продуктивність і зменшувати стресові фактори. Такі підходи сприяють мінімізації негативних наслідків кризових явищ та підтриманню стабільності функціонування підприємства. В умовах військового стану особлива увага приділяється безпеці персоналу, адаптації робочих процесів та збереженню кваліфікаційного

потенціалу. Впровадження антикризового управління персоналом стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та розвитку підприємства у складних умовах.

Головні правила, які необхідно виконувати керівнику підприємства під час кризових ситуацій [10]:

1. Бути поруч із персоналом підприємства.
2. Створення умов для захисту та підтримки персоналу.
3. Забезпечення ефективної комунікації та гнучкої моделі роботи.
4. Бути готовим до будь-яких сценаріїв та варіантів розвитку подій.
5. Планувати майбутнє та ставити стратегічні цілі.

Антикризова система управління персоналом покликана організовувати проведення кадрових заходів, включаючи найм, звільнення та переміщення значної кількості працівників у стислі терміни, з дотриманням вимог трудового законодавства. Вона повинна пропонувати оптимальні варіанти і схеми вирішення кадрових проблем, забезпечуючи при цьому безперервність виробничих процесів та ефективне використання наявного персоналу підприємства [9; 51].

Основні чинники, які найкраще мобілізують працівників підприємства в умовах кризи, наведені на рис. 3.1.

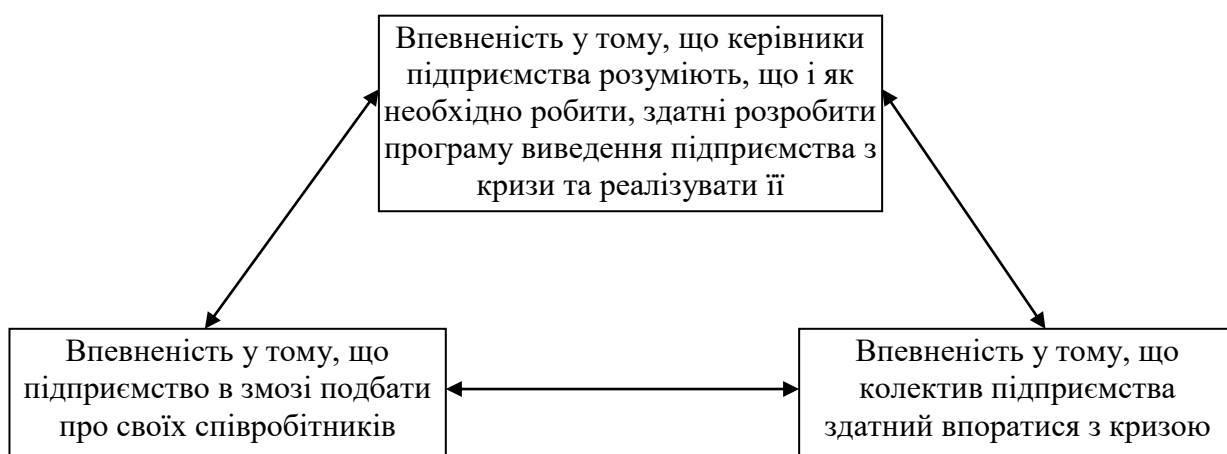


Рис. 3.1. Головні антикризові рухові сили для персоналу

Джерело: складено автором на основі [64; 90]

Антикризове управління персоналом передбачає координацію дій керівництва, фахівців і виробничого персоналу підприємства, а також взаємодію з профспілками для успішного виконання заходів, передбачених програмою подолання кризи. Такі заходи спрямовані на формування у працівників цінностей і мотивацій, що дозволяють зменшити негативні наслідки кризи через підвищення ефективності їхньої праці [64; 90].

Антикризова програма передбачає впровадження змін у найкоротші строки та за обмежених фінансових ресурсів. Важливим аспектом є своєчасне інформування персоналу про плани подолання кризи, що допомагає запобігти поширенню чуток і зберегти ефективність роботи підприємства. Працівники повинні отримувати достовірну інформацію про поточний стан справ безпосередньо від керівництва. Форми інформування залежать від розміру підприємства і можуть включати загальні збори всього колективу або наради окремих підрозділів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесів та залученості співробітників до антикризових заходів.

Одним із ключових завдань управління персоналом у кризових умовах є ефективне стимулювання працівників. Через військову агресію в Україні власники підприємств були змушені оперативно адаптувати робочі процеси та переглянути систему оплати праці. До повномасштабного вторгнення росії роботодавці дотримувалися чітких правил прийому та звільнення працівників. Проте після набуття чинності Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 24 березня 2022 року відбулися зміни в умовах та порядку оплати праці на підприємствах. Це зумовило необхідність швидкої адаптації кадрової політики та антикризових механізмів мотивації персоналу. Такі заходи допомагають підтримувати стабільність трудового колективу та забезпечувати продуктивність праці навіть за надзвичайних умов.

Основні положення нового Закону містять такі важливі тези [66]:

- роботодавець мусить докласти всіх зусиль для забезпечення своєчасної виплати заробітної плати працівникам;
- роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів

виплати, якщо може довести, що таке порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або інших обставин непереборної сили, і за умови, що заборгованість виникла після 24 березня 2022 року;

- строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємством (наприклад, через призупинення діяльності у зв'язку з бойовими діями), що передбачає перенесення виплати на пізніший термін;

- заробітна плата працівника буде своєчасно виплачуватися, якщо підприємство продовжує свою діяльність.

У випадку, якщо підприємство знаходиться в зоні бойових дій і немає можливості організувати дистанційну роботу, працівник отримує компенсацію за простої робочого часу. За особистою заявою та погодженням із роботодавцем йому може надаватися щорічна основна, додаткова або інша відпустка з оплатою середнього заробітку за її тривалість. Також можливо встановлення скороченого або неповного робочого дня, при цьому оплата здійснюється пропорційно відпрацьованому часу. У разі запровадження дистанційного режиму роботи працівник отримує повну оплату праці. Ці заходи спрямовані на збереження соціальних гарантій та мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

Після дуже кризового 2022 року, у 2023 році були відзначені наступні основні зміни в діяльності багатьох українських компаній щодо управління персоналом [51; 59]:

- зростання рівня заробітної плати було заявлено 76% респондентів;
- зростання функції прийому нових працівників було відзначено 51% респондентів;
- про «заморожування» бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу повідомили 21% респондентів;
- змінення персоналу було відзначено 8% респондентів; «заморожування» бонусів та преміальних виплат було заявлено 4% респондентів;
- зменшення рівня заробітної плати було відзначено 1,5% респондентів.

Таким чином, компанії та підприємства продовжують активно підтримувати своїх працівників, усвідомлюючи, що саме люди є ключовим ресурсом бізнесу. Більшість організацій (97%) забезпечують виплату повної заробітної плати, а значна частина (85%) також нараховує бонуси та премії для стимулювання ефективності праці. Приблизно половина компаній (53%) надає психологічну підтримку працівникам, допомагаючи їм справлятися зі стресом і зберігати продуктивність у складних умовах. Крім того, 47% організацій організовують освітні та навчальні програми, що сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку професійних компетенцій [59].

Менш поширені, але важливі ініціативи включають оплату податків для працівників, які працюють за кордоном, міжнародні програми медичного страхування, а також компенсацію витрат на електроенергію, інтернет та частину оренди житла. Такі комплексні заходи підвищують лояльність працівників і сприяють збереженню стабільності підприємства навіть у кризових умовах. В умовах воєнного стану особлива увага приділяється безпеці, гнучким умовам роботи та підтримці морального стану персоналу, що забезпечує безперервність бізнес-процесів.

На запитання про заплановані зміни у 2024 році щодо персоналу компанії повідомили таку інформацію [51]:

- збільшення рівня заробітної плати запланувало 72% респондентів;
- збільшення кількості працівників зазначили 41% респондентів;
- збільшення бюджетів на навчання та розвиток заявили 32% респондентів;
- вихід на нові ринки та пошук нових партнерів був показаний 30% респондентів;
- перерозподіл функцій працівників у бік зростання мультифункціональності був зазначений у 10% респондентів.

Розглянемо управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод», яке у березні 2022 року призупиняло свою діяльність, але наприкінці квітня 2022 року змогло запустити знову виготовлення продукції. За 2022 рік підприємству вдалося вийти на 50% своєї потужності порівняно з 2021 роком

[60]. Через особливості технологічного процесу частина режимів праці (зокрема, дистанційний) для підприємства не є доступною, тому воно змушене частково скорочувати кількість персоналу. Крім того частина співробітників була віднесена до нових категорій працівників (рис. 3.2).

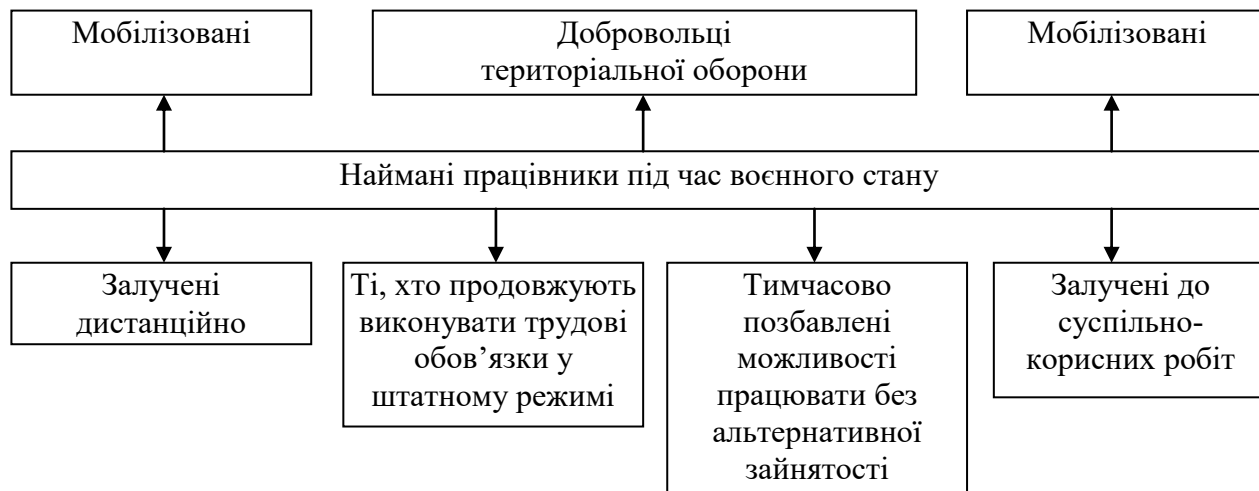


Рис. 3.2. Нові категорії працівників у зв'язку з військовим станом

ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для стабілізації персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» вживає такі заходи [60]:

- використовує інші методи безпечного працевлаштування, надаючи перевагу безпеці в поточних умовах;
- забезпечує повернення працівників у продуктивну діяльність;
- надає фінансову підтримку;
- фінансує навчання будь-якої мови;
- розширило програму психологічної підтримки для співробітників та членів їхніх сімей;
- здійснює навчання менеджерів;
- моніторинг рівня продуктивності працівників, увага до емоційного стану робітників, висловлення подяки, підтримка співробітників;
- забезпечує навчання фінансовій грамотності співробітників в умовах кризи;

- систематизує та підтримує волонтерські проєкти співробітників, визнаючи волонтерство, як важливий елемент іміджу компанії.

В умовах воєнного стану українські підприємства, зокрема ТОВ «Житомирський молочний завод», зазнали суттєвих змін у сфері управління трудовими ресурсами. Ці зміни вплинули не лише на продуктивність та мотивацію працівників, а й на їхній психологічний стан і самі умови зайнятості. Підприємства були змушені швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи безперервність роботи навіть у кризових ситуаціях. Зокрема, необхідно було додатково оснащувати офіси та виробничі приміщення спеціальним обладнанням, наприклад генераторами, для роботи під час відключень електроенергії. Такі заходи вимагали значних фінансових витрат і оперативного планування. Водночас це дозволяло підтримувати безперервність виробничих процесів та зберігати продуктивність персоналу. Загалом, умови воєнного часу змусили підприємства переглянути підходи до організації праці, безпеки та управління персоналом.

Отже, кризовий стан у якому опинилися українські підприємства і підприємці призвели до таких змін у підходах до управління персоналом:

- система управління персоналом стала більш ефективною, зокрема в частині підбору персоналу. Змінилося ставлення роботодавців до кандидатів, приділяючи більшу увагу їх професійним якостям та діловим навичкам незалежно від їхнього статусу та віку;

- підприємства вимушені були звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал;

- змінилися умови і форми праці: перехід на дистанційний або змішаний режим праці;

- відбулося покращення системи комунікації та контролю за дотриманням трудової дисципліни, додержання термінів виконання робіт та ефективного управління робочим часом;

- додаткові витрати на забезпечення безпеки та утримання персоналу у загальній структурі витрат;

– розробка альтернативних методів мотивації і психологічної підтримки тощо.

Таким чином, формування системи антикризового управління персоналом у умовах військового стану є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства та збереження його кадрового потенціалу. Така система дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані зміни, коригувати організаційну структуру та швидко інтегрувати нових працівників у виробничі процеси. В умовах воєнного стану особлива увага приділяється безпеці, психологічному здоров'ю та мотивації працівників, що сприяє підтриманню їхньої продуктивності. Антикризове управління передбачає використання гнучких підходів до оплати праці, організації робочого часу та дистанційної роботи. Важливим елементом є своєчасне інформування персоналу про стан справ і заходи щодо подолання кризи, що мінімізує дезінформацію та підвищує залученість. Загалом, ефективна антикризова система управління персоналом забезпечує ТОВ «Житомирський молочний завод» здатність адаптуватися до надзвичайних умов та підтримувати стабільність діяльності.

3.2. Резерви підвищення ефективності антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»

Пошук резервів підвищення ефективності антикризового управління персоналом є важливою складовою стабільного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільності та зовнішніх загроз. Для ТОВ «Житомирський молочний завод» це питання набуває особливої актуальності через необхідність швидко адаптуватися до змін у виробничому процесі та кадровій політиці. Ефективне управління персоналом дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи, підвищити продуктивність праці та зберегти кваліфіковані кадри. Резерви підвищення ефективності можуть включати оптимізацію організаційної структури, вдосконалення мотиваційних механізмів, підвищення професійного рівня працівників та розвиток

корпоративної культури. Важливим аспектом є також поліпшення комунікаційних процесів і створення умов для своєчасного інформування персоналу про зміни та нові завдання [4; 18].

Аналіз існуючих проблем і слабких ланок системи управління персоналом дозволяє визначити напрямки, у яких можливе підвищення ефективності. Виявлення резервів сприяє більш раціональному використанню кадрового потенціалу та фінансових ресурсів підприємства. Особлива увага приділяється адаптації працівників до нових умов роботи та стимулюванню їхньої активності. Розробка заходів щодо використання резервів підвищує здатність підприємства до швидкої реакції на кризові ситуації. Таким чином, системний підхід до пошуку резервів є ключовим фактором підвищення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Житомирський молочний завод».

Недоліки існуючого стану антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Недоліки існуючого стану антикризового управління персоналом

ТОВ «Житомирський молочний завод»

Напрямок	Виявлені недоліки	Наслідки для підприємства
Організаційна структура управління	Недостатня гнучкість структури, обмежена координація між підрозділами	Уповільнення прийняття рішень, затримка реакції на кризові ситуації
Мотиваційна політика	Низький рівень мотивації персоналу, обмежене використання бонусів та стимулів	Зменшення продуктивності та залученості працівників
Комунікаційні процеси	Недостатнє інформування працівників про зміни та кризові заходи	Поширення чуток, зниження довіри до керівництва
Професійний розвиток	Обмежені програми навчання та підвищення кваліфікації	Низька адаптивність персоналу до нових умов роботи
Кадрове планування	Відсутність ефективного прогнозування потреб у кадрах	Недокомплект або надлишок працівників, перевантаження персоналу
Психологічна підтримка	Недостатня увага до психологічного стану працівників	Зростання стресу, плинність кадрів, зниження продуктивності
Управління кризовими ситуаціями	Відсутність чітких алгоритмів та процедур дій у кризу	Повільне реагування на критичні події, підвищені ризики для бізнесу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, для підвищення ефективності антикризового управління персоналом необхідно удосконалити структуру управління, мотиваційні та комунікаційні механізми, а також впровадити системні заходи з розвитку та підтримки персоналу.

У комплексі заходів із вдосконалення існуючої системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» можна виділити такі напрямки:

1. Удосконалення організаційної структури – створення більш гнучкої та адаптивної моделі управління, яка забезпечує оперативну координацію між підрозділами та швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях.

2. Модернізація мотиваційної системи – розробка стимулюючих заходів, включно з преміями, бонусами, соціальними пільгами та іншими формами заохочення працівників для підвищення їхньої продуктивності та залученості.

3. Покращення комунікаційних процесів – забезпечення своєчасного та достовірного інформування персоналу про ситуацію на підприємстві, плани подолання кризи та зміни в роботі, зменшення ризику поширення чуток.

4. Розвиток професійного потенціалу персоналу – впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також організація стажувань і обміну досвідом для підвищення адаптивності та компетентності.

5. Забезпечення психологічної та соціальної підтримки – створення умов для збереження психологічного здоров'я працівників, організація консультацій та тренінгів зі стрес-менеджменту, розвиток корпоративної культури взаємопідтримки.

6. Оптимізація кадрового планування та управління ресурсами – прогнозування потреб у персоналі, ефективне розподілення робочого навантаження та оперативне вирішення питань найму, переміщення або скорочення кадрів відповідно до кризових умов.

Система заходів з усунення недоліків системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система заходів з усунення недоліків системи антикризового управління
персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод»

Назва заходу	Зміст заходу	Позитивні результати для підприємства
Удосконалення організаційної структури	Створення більш гнучкої та адаптивної структури управління, забезпечення оперативної координації між підрозділами	Прискорене прийняття рішень, ефективна взаємодія між відділами, зменшення затримок у кризових ситуаціях
Модернізація мотиваційної системи	Впровадження бонусів, премій, соціальних пільг та інших стимулюючих заходів	Підвищення продуктивності праці, залученості та мотивації персоналу
Покращення комунікаційних процесів	Забезпечення своєчасного інформування працівників про кризові ситуації, плани подолання проблем та зміни у роботі	Зменшення ризику поширення чуток, підвищення прозорості і довіри серед працівників
Розвиток професійного потенціалу персоналу	Організація навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажувань для працівників	Підвищення компетентності та адаптивності персоналу, готовність до змін і кризових ситуацій
Забезпечення психологічної та соціальної підтримки	Надання консультацій, тренінгів зі стрес-менеджменту, розвиток корпоративної культури взаємопідтримки	Покращення психологічного стану працівників, зменшення стресових ситуацій та конфліктів
Оптимізація кадрового планування та управління ресурсами	Прогнозування потреб у персоналі, ефективне розподілення навантаження, оперативне рішення питань найму, переміщення або скорочення кадрів	Ефективне використання кадрових ресурсів, своєчасне закриття вакансій, підтримання стабільності виробництва

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розглянемо систему заходів з усунення недоліків системи антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» більш детально:

1. Удосконалення організаційної структури. У кризових умовах підприємству необхідна більш адаптивна організаційна структура, здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для цього доцільно створити окрему службу управління персоналом із чітким розподілом функцій між відділами. Така служба має охоплювати не лише кадровий облік, а й стратегічне планування, управління трудовим потенціалом та впровадження антикризових заходів. Важливим завданням є уникнення дублювання функцій між підрозділами та підвищення прозорості управлінських процесів.

Удосконалена структура дозволить оптимізувати взаємодію між керівництвом і працівниками та забезпечить швидке ухвалення рішень.

2. Модернізація мотиваційної системи. У сучасних умовах стандартні методи матеріального стимулювання вже не гарантують високої ефективності праці. Потрібно поєднувати фінансові стимули (зарплата, бонуси, премії) із нематеріальними (визнання, кар'єрний розвиток, гнучкий графік роботи). Особливу увагу слід приділити індивідуальним потребам працівників та запровадити систему персоналізованої мотивації. Це дозволить підвищити рівень задоволеності роботою, зменшити ризик плинності кадрів та зміцнити командний дух. У результаті модернізована система мотивації стимулюватиме продуктивність та ініціативність персоналу.

3. Покращення комунікаційних процесів. Ефективні комунікації у кризових умовах відіграють ключову роль у підтримці довіри до керівництва. Важливо створити єдину інформаційну систему, яка забезпечить швидке поширення достовірних даних серед усіх працівників. Це можуть бути внутрішні корпоративні платформи, електронні бюлетені, регулярні збори підрозділів чи загальні наради. Прозорість управлінських рішень та відкритий діалог сприятимуть зменшенню чуток і напруги в колективі. Удосконалені комунікації допоможуть не лише уникати конфліктів, а й підвищувати згуртованість працівників у складних обставинах.

4. Розвиток професійного потенціалу персоналу. Зростання професіоналізму працівників є основою стабільності підприємства в умовах кризи. Для цього необхідно систематично організовувати тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми перепідготовки. Додатковим інструментом може стати наставництво, коли досвідчені фахівці допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися. Також варто запроваджувати внутрішні конкурси інноваційних ідей, що сприятиме розвитку креативності та ініціативності. Постійний розвиток персоналу дозволить заводу не лише долати кризу, а й формувати кадровий резерв для майбутнього зростання.

5. Забезпечення психологічної та соціальної підтримки. У період війни та кризи працівники часто стикаються зі стресом, невизначеністю та зниженням працездатності. Тому важливо створити систему психологічної допомоги, яка включатиме консультації, групи підтримки та тренінги зі стресостійкості. Додатковими заходами можуть бути програми соціальної підтримки: допомога родинам працівників, забезпечення доступу до медичних послуг, компенсація витрат на проживання чи транспорт. Такі ініціативи формують відчуття турботи та захищеності, що підвищує лояльність до підприємства. Зрештою, психологічно стійкі працівники здатні зберігати продуктивність навіть у складних умовах.

6. Оптимізація кадрового планування та управління ресурсами. В умовах нестабільності підприємство має швидко реагувати на зміни у потребах у персоналі. Це вимагає впровадження сучасних HR-технологій, які дозволяють прогнозувати кадрові потреби та раціонально розподіляти ресурси. Одним із ключових напрямів є формування кадрового резерву та гнучке використання тимчасових форм зайнятості. Також варто налагодити механізми швидкого підбору й інтеграції нових співробітників, а за потреби – організовувати ротацию чи аутсорсинг. Такий підхід допоможе заводу мінімізувати кадрові ризики та підтримувати безперервність виробничих процесів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для більш ефективного вирішення завдань антикризового управління персоналом на підприємстві доцільно створити окрему стратегічно орієнтовану службу управління персоналом. Така служба дозволить комплексно координувати всі кадрові процеси, оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства. Вона сприятиме покращенню планування кадрових ресурсів, підвищенню залученості працівників і зміцненню корпоративної культури. Створення окремого підрозділу також дозволить ефективніше впроваджувати програми навчання та розвитку персоналу, адаптовані до умов кризи. Крім того, служба забезпечить

системний моніторинг кадрових ризиків і швидке прийняття рішень у випадку непередбачених обставин.

Організаційна структура такої служби, яка враховує стратегічні, оперативні та аналітичні функції, представлена на рис. 3.3.

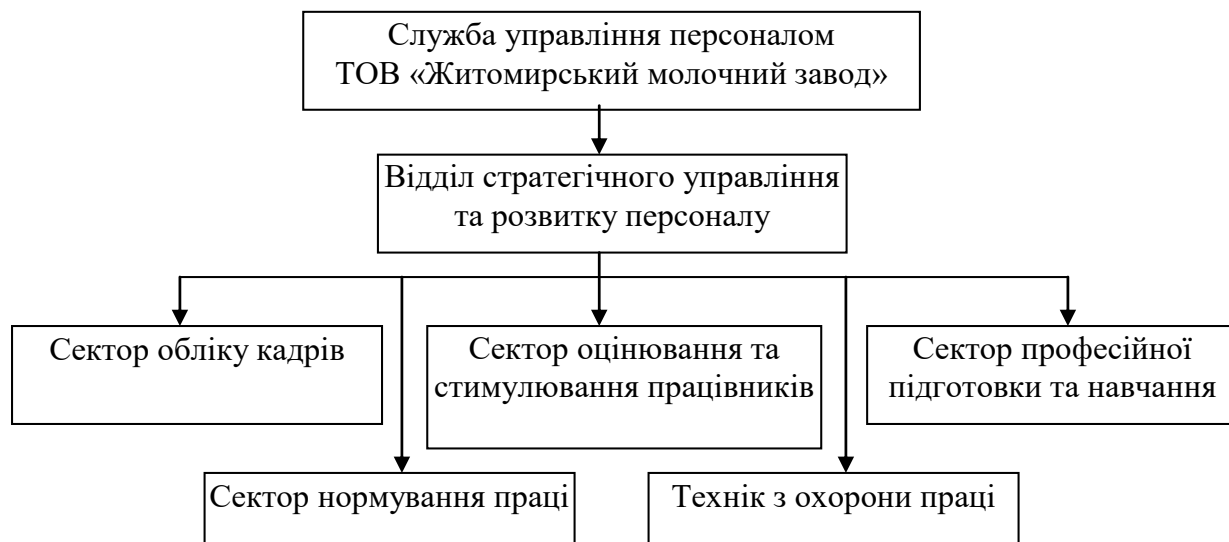


Рис. 3.3. Організаційна структура служби управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод», що планується до впровадження

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У межах запропонованої організаційної моделі антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» виділяється спеціалізований відділ оцінки та управління трудовим потенціалом. Цей підрозділ відповідає за комплексне вивчення професійних, ділових та особистих якостей працівників на основі атестацій, соціологічних досліджень та інших аналітичних методів. Він також розробляє рекомендації щодо оптимального використання персоналу з урахуванням здібностей співробітників та потреб підприємства. Крім цього, відділ здатний адаптувати свої функції під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринкові відносини, приватна власність, конкурентне середовище, стан ринку праці та зміни у законодавчій базі.

Такий підхід забезпечує гнучке управління трудовим потенціалом, підвищує ефективність використання кадрів і сприяє стабільності підприємства в умовах кризи. Відділ також виконує стратегічну роль у прогнозуванні потреб

у персоналі та плануванні заходів щодо підготовки й розвитку співробітників. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на кадрові виклики та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Основними антикризовими завданнями служби управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» за нової структури будуть наступні:

1. Розробка та впровадження антикризової кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей підприємства та викликів зовнішнього середовища.

2. Оцінка та ефективне використання трудового потенціалу через атестацію, тестування та аналіз професійних і особистісних якостей працівників.

3. Організація навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, спрямованих на швидку адаптацію до нових умов діяльності.

4. Формування системи мотивації та стимулювання праці, яка забезпечить підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

5. Забезпечення соціально-психологічної підтримки працівників, створення сприятливого клімату в колективі та зменшення рівня конфліктності.

6. Гарантування правового і соціального захисту персоналу відповідно до чинного законодавства, зокрема в умовах воєнного стану.

7. Налагодження ефективної системи внутрішніх комунікацій для своєчасного інформування працівників про заходи та плани підприємства.

8. Адаптація кадрової політики до змін ринку праці та правового поля, забезпечення гнучкості управлінських рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що формування ефективної системи антикризового управління персоналом на ТОВ «Житомирський молочний завод» є ключовою умовою стабільності та розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Удосконалення організаційної структури та модернізація мотиваційної системи створюють основу для підвищення ефективності управління та продуктивності працівників.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В умовах кризових явищ, які сьогодні переживає економіка України, підприємства повинні оперативно адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів. На ТОВ «Житомирський молочний завод» важливе значення набуває створення Сектору оцінювання та стимулювання працівників, що виступає ключовим елементом антикризового управління персоналом. Такий підрозділ дозволяє не лише здійснювати об'єктивну оцінку трудового потенціалу, а й формувати ефективні механізми матеріальної та нематеріальної мотивації. Його діяльність спрямована на підвищення залученості працівників, зміцнення їхньої відповідальності за результати праці та збереження стабільності трудового колективу.

У кризових умовах особливо важливо забезпечувати баланс між професійним розвитком персоналу та підтриманням їхнього морального стану, що безпосередньо впливає на результативність роботи підприємства. Таким чином, функціонування даного сектору є вагомим чинником у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Житомирський молочний завод» навіть у період нестабільності.

Основні антикризові завдання сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні антикризові завдання сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод»

Завдання	Зміст завдання	Очікуваний антикризовий ефект
1	2	3
Об'єктивна оцінка персоналу	Проведення регулярної атестації, аналіз професійних та особистих якостей працівників, визначення сильних і слабких сторін	Виявлення ключових кадрів, формування резерву та ефективне використання трудового потенціалу
Формування системи стимулювання	Запровадження сучасних механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації (бонуси, гнучкий графік, соціальні гарантії)	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, зменшення плинності кадрів

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Моніторинг рівня залученості	Анкетування, опитування, інтерв'ю для визначення рівня задоволеності роботою та умовами праці	Вчасне виявлення проблем у колективі, зниження ризику професійного вигорання
Розробка індивідуальних програм розвитку	Складання планів підвищення кваліфікації, організація тренінгів, наставництва, професійних курсів	Зростання компетентності персоналу, підвищення адаптивності до кризових змін
Соціально-психологічна підтримка	Надання консультацій, створення умов для збереження емоційного балансу та командного духу	Зменшення рівня стресу, підтримка стабільності й працездатності колективу в умовах кризи

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Тепер зробимо детальний економічний розрахунок ефективності створення Сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» на основі відповідних розрахункових даних:

1. Чисельність персоналу – 300 осіб.
2. Середня зарплата – 20000 грн/міс.
3. Рівень плинності кадрів до заходу – 10% (30 осіб/рік)
4. Рівень плинності після заходу – 3% (9 осіб/рік)
5. Витрати на підбір та навчання одного нового працівника – 25000 грн.
6. Річний обсяг реалізації – 1,0 млн. грн.
7. Очікуване зростання продуктивності праці – 10%.
8. Витрати на створення сектору – 0,5 млн. грн/рік.

Для оцінки економічної ефективності створення Сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» одним із ключових показників є економія від зменшення плинності кадрів.

До впровадження сектору річна плинність персоналу становила 10%, що відповідало 30 працівникам на рік. Витрати на підбір та навчання одного нового співробітника становили 25000 грн. Таким чином, загальні витрати підприємства на заміну звільнених працівників до створення сектору становили:

$$30 \text{ осіб} \times 25000 \text{ грн} = 750000 \text{ грн. на рік.}$$

Після впровадження сектору очікувалося зниження рівня плинності до 3%, що відповідало 9 особам на рік. Витрати на підбір та навчання цих працівників після впровадження заходу становили:

$$9 \text{ осіб} \times 25000 \text{ грн.} = 225000 \text{ грн. на рік.}$$

Різниця між витратами до та після впровадження сектору склала $750000 - 225000 = 525000$ грн. на рік.

Ця сума відображає економію підприємства за рахунок зниження плинності кадрів. Економія формує прямий фінансовий ефект від впровадження заходу.

Розрахунок економії від зменшення плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії від зменшення плинності кадрів
на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

Дія	Розрахунок
До впровадження сектору	$30 \text{ осіб} \times 25000 \text{ грн} = 750000 \text{ грн/рік}$
Після впровадження сектору	$9 \text{ осіб} \times 25000 \text{ грн} = 225000 \text{ грн/рік}$
Економія	$750000 - 225000 = 525000 \text{ грн/рік}$

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, створення сектору сприяє значному зменшенню витрат на персонал та підвищенню стабільності трудового колективу. Цей показник є важливим аргументом на користь реалізації проекту та його інтеграції в систему антикризового управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод».

Ефект від підвищення продуктивності праці розраховується як додатковий фінансовий результат, отриманий завдяки збільшенню продуктивності персоналу після впровадження Сектору оцінювання та стимулювання працівників. Очікуваний приріст продуктивності становить 10% від річного обсягу реалізації підприємства, який дорівнює 1000000 грн.

Таким чином, додатковий фінансовий ефект від підвищення продуктивності працівників розраховується як:

$$10\% \times 1000000 \text{ грн} = 100000 \text{ грн на рік.}$$

Цей приріст відображає зростання доходів підприємства, яке безпосередньо пов'язане з більш ефективною роботою персоналу. Підвищення продуктивності у поєднанні зі зменшенням плинності кадрів створює комплексний економічний ефект від впровадження антикризового заходу.

Загальний економічний ефект від впровадження Сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» визначається як сума всіх окремих вигод, отриманих підприємством.

По-перше, економія від зменшення плинності кадрів становить 525000 грн на рік, що зумовлено скороченням витрат на підбір та навчання нових працівників.

По-друге, додатковий фінансовий ефект від підвищення продуктивності персоналу дорівнює 100000 грн на рік.

Склавши ці показники, отримуємо загальний економічний ефект у розмірі 625000 грн на рік. Цей показник демонструє, що впровадження Сектору не лише покращує стабільність та ефективність персоналу, а й забезпечує значну фінансову вигоду для підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок загального економічного ефекту
на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

Вид ефекту	Значення, грн.
Економія від зменшення плинності кадрів	525000
Ефект від зростання продуктивності праці	100000
Разом ефект	625000

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, інвестиції у створення сектору окупаються за рахунок одночасного зменшення витрат і збільшення продуктивності праці.

Порівняння економічного ефекту з витратами на створення Сектору дозволяє оцінити його рентабельність. Загальні витрати на функціонування сектору становлять 500000 грн. на рік, включаючи заробітну плату трьох

працівників, організаційні витрати та тренінги. Водночас сумарний економічний ефект від впровадження сектору, який включає економію на зменшенні плинності кадрів та приріст продуктивності, складає 625 тис. грн на рік. Віднімання витрат із загального ефекту дає чистий економічний результат у розмірі 125 тис. грн на рік.

Показники ефективності реалізації антикризового заходу щодо створення сектору оцінювання та стимулювання працівників ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники ефективності реалізації антикризового заходу щодо створення сектору оцінювання та стимулювання працівників

ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Значення, грн.
Витрати на функціонування сектору	500000
Економія від заходів, в т.ч.:	625000
- економія від зменшення плинності кадрів	525000
- ефект від зростання продуктивності праці	100000
Економічний ефект	125000
Економічна ефективність заходу, %	25,00

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, витрати на функціонування сектору становлять 500000 грн. на рік, що включає заробітну плату, організаційні витрати та тренінги. Загальна економія від заходів складає 625000 грн, причому більшу частину становить економія за рахунок зменшення плинності кадрів – 525000 грн. Ефект від зростання продуктивності праці додатково приносить 100000 грн. на рік. Чистий економічний ефект реалізації заходу складає 125000 грн, що підтверджує фінансову доцільність інвестицій. Економічна ефективність заходу становить 25%, що є вагомим показником для управлінських рішень. Отже, створення сектору сприяє підвищенню стабільності трудового колективу та ефективності антикризового управління персоналом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод».

Висновки до розділу 3

У період воєнного стану від керівництва підприємства вимагається оперативне прийняття рішучих та ефективних управлінських заходів, серед яких прискорене ухвалення рішень, адаптація стилю управління до нових умов, оптимізація комунікаційних процесів та забезпечення безпеки і психологічного здоров'я працівників. Крім того, необхідно підтримувати їхню продуктивність та мотивацію навіть у складних обставинах. Це потребує розробки нових підходів і адаптації існуючих інструментів управління персоналом до надзвичайних умов.

Формування системи антикризового управління персоналом у умовах військового стану є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства та збереження його кадрового потенціалу. Така система дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані зміни, коригувати організаційну структуру та швидко інтегрувати нових працівників у виробничі процеси. В умовах воєнного стану особлива увага приділяється безпеці, психологічному здоров'ю та мотивації працівників, що сприяє підтриманню їхньої продуктивності. Антикризове управління передбачає використання гнучких підходів до оплати праці, організації робочого часу та дистанційної роботи.

Пошук резервів підвищення ефективності антикризового управління персоналом є важливою складовою стабільного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільності та зовнішніх загроз. Для ТОВ «Житомирський молочний завод» це питання набуває особливої актуальності через необхідність швидко адаптуватися до змін у виробничому процесі та кадровій політиці. Ефективне управління персоналом дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи, підвищити продуктивність праці та зберегти кваліфіковані кадри.

Для більш ефективного вирішення завдань антикризового управління персоналом на підприємстві доцільно створити окрему стратегічно орієнтовану службу управління персоналом. Така служба дозволить комплексно

координувати всі кадрові процеси, оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства. Вона сприятиме покращенню планування кадрових ресурсів, підвищенню залученості працівників і зміцненню корпоративної культури. Створення окремого підрозділу також дозволить ефективніше впроваджувати програми навчання та розвитку персоналу, адаптовані до умов кризи.

В умовах кризових явищ, які сьогодні переживає економіка України, підприємства повинні оперативно адаптувати свої системи управління персоналом до нових викликів. На ТОВ «Житомирський молочний завод» важливе значення набуває створення Сектору оцінювання та стимулювання працівників, що виступає ключовим елементом антикризового управління персоналом. Такий підрозділ дозволяє не лише здійснювати об'єктивну оцінку трудового потенціалу, а й формувати ефективні механізми матеріальної та нематеріальної мотивації. Його діяльність спрямована на підвищення залученості працівників, зміцнення їхньої відповідальності за результати праці та збереження стабільності трудового колективу.

Визначено, що витрати на функціонування сектору становлять 500000 грн. на рік, що включає заробітну плату, організаційні витрати та тренінги. Загальна економія від заходів складає 625000 грн, причому більшу частину становить економія за рахунок зменшення плинності кадрів – 525000 грн. Ефект від зростання продуктивності праці додатково приносить 100000 грн. на рік. Чистий економічний ефект реалізації заходу складає 125000 грн, що підтверджує фінансову доцільність інвестицій. Економічна ефективність заходу становить 25%, що є вагомим показником для управлінських рішень. Отже, створення сектору сприяє підвищенню стабільності трудового колективу та ефективності антикризового управління персоналом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи антикризового управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Антикризове управління персоналом – це цілеспрямована, інтегрована та гнучка система управлінських заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства шляхом своєчасного виявлення кризових загроз, запобігання їх негативному впливу та забезпечення адаптації персоналу до умов нестабільності з метою підтримання безперервності та конкурентоспроможності діяльності організації. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом

2. Система антикризового управління персоналом підприємства - це сукупність взаємопов'язаних структур, процедур, методів та заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу в умовах кризових змін. Вона забезпечує своєчасне виявлення кризових загроз, адаптацію персоналу до нових умов, підтримку продуктивності та мотивації працівників, а також оптимізацію чисельності та структури колективу.

3. Оцінка ефективності антикризового управління персоналом є ключовим етапом забезпечення стабільності та адаптивності підприємства в умовах кризових змін. Вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, своєчасно коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз кадрового потенціалу, залученості працівників, кадрової безпеки та часових обмежень процесу антикризового управління сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Використання сучасних методів і інструментів оцінки забезпечує точність і об'єктивність результатів, що є важливим для планування превентивних та коригувальних заходів.

4. Дослідження практичних аспектів функціонування системи антикризового управління персоналом підприємства обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», що є визнаним лідером у виробництві молочної продукції у Житомирському регіоні та Україні в цілому. ТОВ «Житомирський молочний завод» являє собою сучасне промислове підприємство харчової галузі, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції різних видів, включаючи молоко, йогурти, сир та масло.

5. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» свідчить про поступове зростання чисельності працівників з 232 осіб у 2022 р. до 297 осіб у 2024 р., що становить приріст на 28,02%. Найбільшу частку в структурі стабільно займає виробничий персонал – понад 70%, причому їхня кількість зросла на 48 осіб, що є позитивним показником для посилення виробничого потенціалу. Управлінський персонал зріс на 17 осіб, проте його питома вага дещо знизилася до 26,94%, що свідчить про орієнтацію на підвищення ефективності виробництва.

6. Антикризове управління персоналом на підприємстві реалізується в рамках діючої організаційної структури кадрової служби ТОВ «Житомирський молочний завод». Отже, у структурі відділу управління персоналом ТОВ «Житомирський молочний завод» виділяються три основні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий напрям роботи у сфері формування, використання та антикризового управління персоналом: сектор обліку кадрів; сектор нормування праці; сектор професійної підготовки.

7. Кадровий склад підприємства демонструє позитивну динаміку зростання чисельності працівників, зокрема виробничого та управлінського персоналу. Проте показники стабільності кадрів та рівень залученості персоналу залишаються нижчими за оптимальні, що може негативно впливати на ефективність антикризового управління. Рівень кадрової безпеки потребує підвищення через невисоку укомплектованість і часткову плинність кадрів. Інвестиції у розвиток персоналу поступово зростають, що свідчить про увагу підприємства до професійного навчання та покращення умов праці.

8. У період воєнного стану від керівництва підприємства вимагається оперативне прийняття рішучих та ефективних управлінських заходів, серед яких прискорене ухвалення рішень, адаптація стилю управління до нових умов, оптимізація комунікаційних процесів та забезпечення безпеки і психологічного здоров'я працівників. Крім того, необхідно підтримувати їхню продуктивність та мотивацію навіть у складних обставинах. Це потребує розробки нових підходів і адаптації існуючих інструментів управління персоналом до надзвичайних умов.

9. Для більш ефективного вирішення завдань антикризового управління персоналом на підприємстві доцільно створити окрему стратегічно орієнтовану службу управління персоналом. Така служба дозволить комплексно координувати всі кадрові процеси, оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства. Вона сприятиме покращенню планування кадрових ресурсів, підвищенню залученості працівників і зміцненню корпоративної культури. Створення окремого підрозділу також дозволить ефективніше впроваджувати програми навчання та розвитку персоналу, адаптовані до умов кризи.

10. Визначено, що витрати на функціонування сектору становлять 500000 грн. на рік, що включає заробітну плату, організаційні витрати та тренінги. Загальна економія від заходів складає 625000 грн, причому більшу частину становить економія за рахунок зменшення плинності кадрів – 525000 грн. Ефект від зростання продуктивності праці додатково приносить 100000 грн. на рік. Чистий економічний ефект реалізації заходу складає 125000 грн, що підтверджує фінансову доцільність інвестицій. Економічна ефективність заходу становить 25%, що є вагомим показником для управлінських рішень. Отже, створення сектору сприяє підвищенню стабільності трудового колективу та ефективності антикризового управління персоналом на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). С. 30–37.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 54–59.
4. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
5. Беляцький Н. П., Велесько Н. П., Ройш П. Управління персоналом. Київ: МАУП, 2021. 352 с.
6. Бондаренко О. В. Антикризове управління персоналом: теорія та практика. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 45-52.
7. Брюховецька О. В. Професійно важливі якості особистості керівника організації. Вісник післядипломної освіти. 2012. Вип. 8. С. 189–195.
8. Буряк Т. В. Управління персоналом у кризових умовах: методичний підхід. Економіка та управління. 2018. №7. С. 55-62.
9. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 224–229.
11. Волянська-Савчук В. Антикризове управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 4. С. 153–156.
12. Воронін О. Є., Товма І. О. Суть та основні принципи антикризового управління URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09->

Voronin.pdf

13. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. № 2. С. 141–152.

14. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Т.2. С. 93-98.

15. Гончаренко І. В. Інноваційні підходи до антикризового управління персоналом. Вісник Дніпровського університету. 2019. №3. С. 88-94.

16. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

17. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

18. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

20. Дорошенко А. С. Антикризова мотивація персоналу та її роль у стабілізації підприємства. Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. 2020. №2. С. 48-55.

21. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennyyarynku-pratsi-ukrayiny>

22. Дубінський С. В. Проблеми формування трудового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2978>

23. Єгоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород: НІМБ, 2015. 624 с.

24. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки

ефективності кадрового менеджменту. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2019. № 12. С. 21–27.

25. Закон України «Про відпустки»: Закон України від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

26. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»: Закон України від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>

27. Закон України «Про зайнятість населення»: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

28. Закон України «Про колективні договори та угоди»: Закон України від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

29. Закон України «Про оплату праці»: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

30. Закон України «Про охорону праці»: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

31. Закон України «Про підприємництво»: Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

32. Закон України «Про професійну освіту»: Закон України від 22 травня 2014 року № 1197-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18>

33. Закон України «Про систему соціального захисту населення у надзвичайних ситуаціях»: Закон України від 21 грудня 2000 року № 2116-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2116-14>

34. Закон України «Про соціальний діалог в Україні»: Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

35. Іваненко Т. П., Кузьменко С. І. Стратегії антикризового управління персоналом на промислових підприємствах. Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. 2020. №3. С. 78-84.

36. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

37. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. БізнесІнформ. 2012. № 12. С. 55–59.
38. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
39. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
40. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
41. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>
42. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58–64.
43. Коцюбинська Л. М. Розвиток антикризових компетенцій менеджерів і персоналу. Бізнес-економіка. 2021. №3. С. 33-40.
44. Кравченко Н. В. Психологічні аспекти антикризового управління персоналом. Психологія управління. 2019. №2. С. 54-61.
45. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278 с.
46. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., Кондор., 2003. 296 с
48. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
49. Ларіонов І. К. Антикризове управління. К. : «Видавничий дім Дашков». 2008. 254 с.
50. Левченко Ю. М. Стратегії збереження та мотивації персоналу в

кризових умовах. Бізнес та менеджмент. 2018. №5. С. 41-47.

51. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13/02. С. 8–13.

52. Мельник О. П., Литвиненко І. В. Адаптація персоналу до кризових змін в організації. Вісник Черкаського університету. 2021. №1. С. 95-101.

53. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

54. Мітін О. М., Овчинников А. В., Токарева Ю. А., Федорова О. В. Антикризове управління персоналом організації: Навчальний посібник. 1-е вид., 2018. 324 с.

55. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.

56. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

57. Назарова Г.В., Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.

58. Невмержицька С. М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ : КНУТД, 2020. С. 97–99.

59. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. Економіка і організація управління. 2023. № 1 (49). С. 115–121.

60. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод». URL: <https://www.zhmzmoloko.com/>

61. Пархоменко С. В. Соціально-психологічні аспекти антикризового менеджменту. Практичний менеджмент. 2017. №6. С. 59-65.

62. Петренко Л. М. Управління людськими ресурсами в умовах

економічної кризи. Економіка та держава. 2018. №6. С. 33-39.

63. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2021. С. 128–132.

64. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPISPISHULINA-2.pdf>

65. Попович Т. М., Монастирський Г. Л. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль, КРОК, 2015. 197 с.

66. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

67. Психологія: навчальний посібник / Т. В. Іванова, О. А. Кривопишина, П. І. Сахно та ін.; за заг. ред. Л. М. Кудояра. Суми: Сумський державний університет, 2011. 331 с.

68. Романенко В. О. Управління персоналом у період економічної нестабільності. Вісник Львівського університету бізнесу та права. 2020. №2. С. 72-79.

69. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2016. Вип. 9. С. 132–138.

70. Савченко А. В. Методи оптимізації персоналу в умовах кризи. Менеджмент і підприємництво. 2020. №4. С. 67-74.

71. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

72. Савчук І. В. Управління ефективністю персоналу в умовах фінансової кризи. Економіка та управління національним господарством. 2019. №1. С. 77-84.

73. Садовська Н.С. Формування трудового потенціалу організації в системі критеріїв ефективного функціонування. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 6. С. 250-253.

74. Сардак О. В. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 141–148.

75. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.

76. Сидоренко В. П. Моделі антикризового менеджменту персоналу. Економіка та підприємництво. 2017. №10. С. 112-119.

77. Скібітський О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

78. Таль Г. К. Антикризове управління: У 2 томах том 1: Правові основи. «ИНФРА-М», 2018. 112 с.

79. Технології управління персоналом.: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 546 с.

80. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 141-146.

81. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

82. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2018. 576 с.

83. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.

84. Управління персоналом. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2019. 666 с.

85. Федоренко Т. С. Антикризове управління людськими ресурсами: міжнародний досвід і українські реалії. Економічний вісник Донбасу. 2018. №2.

С. 23-30.

86. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. К.: Всесвіт, Наукова думка, 2009. 566 с.

87. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

88. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с

89. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Дослідження проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу в умовах пандемії. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2021. Київ : КНУТД. 2021. С. 67–68.

90. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

91. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.

92. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

93. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

94. Шацька С.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. С. 596-598.

95. Шевчук О. І., Козак Л. П. Вплив кризових ситуацій на мотивацію працівників. Вісник Харківського національного університету. 2019. №4. С. 101-108.

96. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посібник. Тернопіль: Видавництво «Крок», 2014. 294 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
Підприємство	ТОВ «Житомирський молочний завод»	за ЄДРПОУ		2023	01	01
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ		41563679		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		8036100000		
	Перероблення молока,			230		
Вид економічної діяльності	виробництво масла та сиру	за КВЕД		10.51		
Середня кількість працівників, осіб						
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон 10031, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок, 45						

1. Баланс
на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,5	2,1
первісна вартість	1001	3,8	3,8
накопичена амортизація	1002	1,3	1,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7878,1	23409,6
Основні засоби:	1010	65012,6	67290,9
первісна вартість	1011	68385,5	78999,9
знос	1012	3372,9	11709,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	72893,2	90702,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8289,3	36803,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4522,1	7873,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6182,5	4082,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	246,8	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2620,7	1027,8
Витрати майбутніх періодів	1170	13,9	42,5
Інші оборотні активи	1190		612,6
Усього за розділом II	1195	21875,3	50442,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	94768,5	141144,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	33129,8	45967,5
Додатковий капітал	1410	7278,1	18309,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1137,4	5033,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	39270,5	69310,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11881,0	16489,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		5143,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	21905,9	30491,3
розрахунками з бюджетом	1620	96,6	1324,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		1194,3
розрахунками зі страхування	1625	103,3	172,7
розрахунками з оплати праці	1630	496,5	808,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21014,7	17404,3
Усього за розділом III	1695	43617,0	55344,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	94768,5	141144,7

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285818,8	72776,6
Інші операційні доходи	2120	3283,5	91,3
Інші доходи	2240	247,6	1253,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	289349,9	74121,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	259837,7	57940,5
Інші операційні витрати	2180	20600,9	13880,7
Інші витрати	2270	1293,3	570,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	281731,9	72391,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7618,0	1729,4
Податок на прибуток	2300	1446,7	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6171,3	1729,4

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2024	01	01
Підприємство	ТОВ «Житомирський молочний завод»	за ЄДРПОУ	41563679	
Територія	Житомирська область	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51	
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 10031, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок, 45				

1. Баланс
на 31 грудня 2023 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,1	1,7
первісна вартість	1001	3,8	3,8
накопичена амортизація	1002	1,7	2,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23409,6	6026,3
Основні засоби:	1010	67290,9	118954,2
первісна вартість	1011	78999,9	140572,1
знос	1012	11709,0	21617,9
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	90702,6	124982,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	36803,8	45734,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7873,3	19557,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4082,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		11264,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1027,8	3182,2
Витрати майбутніх періодів	1170	42,5	44,80
Інші оборотні активи	1190	612,6	
Усього за розділом II	1195	50442,1	79783,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	141144,7	204765,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45967,5	73014,9
Додатковий капітал	1410	18309,5	2000,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5033,9	17285,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	69310,9	92300,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	16489,4	20823,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	5143,0	15143,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	30491,3	51737,9
розрахунками з бюджетом	1620	1324,3	1255,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1194,3	951,3
розрахунками зі страхування	1625	172,7	209,6
розрахунками з оплати праці	1630	808,8	928,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17404,3	22367,6
Усього за розділом III	1695	55344,4	91641,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	141144,7	204765,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	673262,0	285818,8
Інші операційні доходи	2120	1016,8	3283,5
Інші доходи	2240	25876,5	247,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	700155,3	289349,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	618785,3	259837,7
Інші операційні витрати	2180	40697,0	20600,9
Інші витрати	2270	25980,8	1293,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	685463,1	281731,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14692,2	7618,0
Податок на прибуток	2300	2440,4	1446,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12251,8	6171,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВ «Житомирський молочний завод»

за ЄДРПОУ

Територія

Житомирська область

за КОАТУУ

Організаційно-правова
форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Перероблення молока,
виробництво масла та сиру

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

10031, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок, 45

КОДИ

2025	01	01
41563679		
8036100000		
230		
10.51		

1. Баланс
на 31 грудня 2024 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1,7	1,9
первісна вартість	1001	3,8	4,1
накопичена амортизація	1002	2,1	2,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6026,3	146916,7
Основні засоби:	1010	118954,2	125445,3
первісна вартість	1011	140572,1	160800,2
знос	1012	21617,9	35354,9
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	124982,2	272363,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	45734,3	81069,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19557,4	39059,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		27167,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11264,9	36,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3182,2	1306,6
Витрати майбутніх періодів	1170	44,8	65,4
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	79783,6	148705,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	204765,8	421069,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73014,9	79000,0
Додатковий капітал	1410	2000,0	2793,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17285,5	46118,7
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	92300,4	127911,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	20823,8	154644,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	15143,0	38701,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	51737,9	68911,6
розрахунками з бюджетом	1620	1255,2	3523,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	951,3	2121,3
розрахунками зі страхування	1625	209,6	875,4
розрахунками з оплати праці	1630	928,3	8838,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	22367,6	17662,8
Усього за розділом III	1695	91641,6	138512,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	204765,8	421069,1

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1073148,2	673262,0
Інші операційні доходи	2120	8206,2	1016,8
Інші доходи	2240	69440,4	25876,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1150794,8	700155,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	996615,1	618785,3
Інші операційні витрати	2180	57880,8	40697,0
Інші витрати	2270	61135,5	25980,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1115631,4	685463,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	35163,4	14692,2
Податок на прибуток	2300	6329,3	2440,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	28834,1	12251,8

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)