

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

Завідувач кафедри


(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський) _____

спеціальність _____ 073 Менеджмент _____


освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,
сфери послуг та торгівлі

тема «Управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та
кризи»

Виконав(ла)

здобувач(ка) групи БЗ-М21
(шифр групи)

Дмитро РАЗУВАЄВ
(ім'я, прізвище)


(підпис)

Керівник роботи

к.е.н., доц. Олена АТАЄВА
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)


(підпис)

Рецензент роботи


к.е.н, доц. Марина ПЕТЧЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)


(підпис)

Консультант

_____ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі
немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
здобувач (ка) 
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри


(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Разуваєв Дмитро Романович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

3. Тема роботи Управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризи»

керівник роботи Атаєва Олена Алімівна, к. е. н., доц.

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

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні аспекти управління кадровими змінами в періоди економічних викликів: поняття та сутність кадрових змін у контексті дестабілізації економіки; теоретичні підходи до управління кадровими трансформаціями в умовах кризових явищ; зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління персоналом у період турбулентності. Дослідження впливу кадрових змін в умовах економічної нестабільності: характеристика підприємства ПрАТ «Термінал-М» та його кадрової політики, оцінка ефективності та аналіз впливу факторів на кадрові зміни ПрАТ «Термінал-М». Стратегії та механізми вдосконалення управління кадровими змінами в період економічної кризи: розробка, впровадження і оцінка результативності запропонованих підходів до управління кадрами в умовах економічної невизначеності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка та впровадження стратегії управління змінами персоналу
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК


5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

Здобувач(ка)


(підпис)

Дмитро РАЗУВАЄВ
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Олена АТАЄВА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризи», обсягом 76 сторінки. Містить 27 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 57 найменувань та додатків.

Мета дослідження – аналіз та розробка ефективних стратегій управління кадровими змінами на підприємстві в умовах економічної нестабільності та кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

проаналізувати теоретичні підходи до управління кадровими змінами в умовах кризи;

охарактеризувати вплив економічної нестабільності на кадрову політику;

оцінити чинники, що зумовлюють необхідність кадрових змін на підприємстві;

запропонувати шляхи оптимізації кадрової політики в кризових умовах;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес управління кадровими змінами на підприємстві ПрАТ «Термінал-М».

Предмет дослідження – методи управління кадровими змінами, що застосовуються в компанії для забезпечення її стабільної та результативної діяльності в кризовому середовищі..

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, економіко-статистичний метод, SWOT-аналіз та моделювання.

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексного підходу до управління кадровими змінами, що враховує специфіку діяльності ПрАТ «Термінал-М» та особливості економічної нестабільності. Запропоновано інноваційні методи адаптації персоналу до змін, зокрема через впровадження цифрових технологій та гнучких форм зайнятості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Термінал-М», що сприятиме покращенню адаптації підприємства до змінних умов ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВІ ЗМІНИ, ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ.

ABSTRACT

Thesis on the topic: “Management of personnel changes in the conditions of economic instability and crisis”, 76 pages long. Contains 27 tables, 4 figures, a list of 57 references and appendices.

The purpose of the study is to analyze and develop effective strategies for managing personnel changes at an enterprise in the context of economic instability and crisis.

To achieve this goal, the following tasks need to be solved
to analyze theoretical approaches to managing personnel changes in a crisis;
to characterize the impact of economic instability on the personnel policy of Terminal-M PJSC;

to assess the factors that determine the need for personnel changes at the enterprise;

to propose ways to optimize the personnel policy in crisis conditions;

to develop practical recommendations for improving the efficiency of personnel management.

The object of the study is the process of managing personnel changes at the enterprise PJSC “Terminal-M”.

The subject of the study is the methods of personnel change management used in the company to ensure its stable and efficient operation in a crisis environment.

Research methods: analysis, synthesis, comparison, economic and statistical method, SWOT-analysis and modeling.

The scientific novelty of the work lies in the development of an integrated approach to managing personnel changes, taking into account the specifics of the activities of PJSC “Terminal-M” and the peculiarities of economic instability. Innovative methods of staff adaptation to changes are proposed, in particular through the introduction of digital technologies and flexible forms of employment.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the developed recommendations to improve the efficiency of personnel management at PJSC “Terminal-M”, which will help to improve the adaptation of the enterprise to changing market conditions and increase its competitiveness.

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL CHANGES, ECONOMIC INSTABILITY, PERSONNEL ADAPTATION, DIGITALIZATION, FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління кадровими змінами в періоди економічних викликів.....	10
1.1. Поняття та сутність кадрових змін у контексті дестабілізації економіки.....	10
1.2. Теоретичні підходи до управління кадровими трансформаціями в умовах кризових явищ.....	20
1.3. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління персоналом у період турбулентності.....	26
Розділ 2. Дослідження впливу кадрових змін в умовах економічної нестабільності.....	29
2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Термінал-М» та його кадрової політики.....	29
2.2. Оцінка ефективності управління кадровими змінами на підприємстві в умовах економічної напруги.....	31
2.3. Аналіз впливу факторів на кадрові зміни ПрАТ «Термінал-М».....	40
Розділ 3. Стратегії та механізми вдосконалення управління кадровими змінами в період економічної кризи.....	44
3.1. Розробка та впровадження стратегії управління змінами персоналу....	44
3.2. Оцінка результативності запропонованих підходів до управління кадрами в умовах економічної невизначеності.....	56
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах затяжної економічної нестабільності, спричиненої глобальними та локальними кризовими явищами, ефективне управління кадровими змінами набуває особливої ваги. Компанії змушені адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із зниженням попиту, скороченням доходів, порушенням логістичних ланцюгів і загостренням конкуренції. У таких умовах стратегічне управління персоналом стає не лише інструментом стабілізації внутрішніх процесів, але й запорукою виживання підприємства на ринку.

Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, а тому своєчасні та ефективні кадрові зміни відіграють вирішальну роль у забезпеченні її адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Зміни в кадровій політиці мають бути оперативними, системними й гнучкими - з урахуванням як зовнішніх економічних загроз, так і внутрішніх резервів розвитку. Успішне управління персоналом під час кризових періодів включає не лише оптимізацію кількісного складу працівників, а й переосмислення підходів до підбору, навчання, мотивації та розвитку кадрів.

Особливої уваги вимагає збереження кадрового потенціалу, підтримання морального клімату в колективі та формування умов для професійного зростання ключових фахівців. Це дозволяє підвищити організаційну стійкість компанії, зменшити ризики дестабілізації та підготуватися до швидкого відновлення після завершення кризового періоду.

Проблематика управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризових явищ є предметом досліджень багатьох науковців. Серед українських дослідників, які зробили значний внесок у цю сферу, варто відзначити М.О. Данилюка [11], який у своїй праці «Управління персоналом: теорія і практика» розглядає теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в сучасних умовах. Т.А. Заяць [20] досліджує кадрову політику в системі стратегічного управління підприємством, акцентуючи увагу на адаптації до кризових ситуацій. С.С. Гринкевич [10] аналізує гнучкі форми управління персоналом у кризових умовах, підкреслюючи важливість адаптивності та швидкого реагування на зміни. М.І. Лазарєв [24] у своїх

роботах зосереджується на сучасних тенденціях розвитку кадрової політики підприємства, враховуючи виклики економічної нестабільності.

Серед зарубіжних науковців, які досліджують питання управління персоналом та організаційних змін, слід відзначити Гері Десслера [48], автора підручника «Управління людськими ресурсами», де розглядаються сучасні підходи до HR-менеджменту. Девід Улріх [52] у своїх працях, зокрема «Цінність пропозиції HR», підкреслює роль управління персоналом як стратегічного партнера в організації. Джон П. Коттер [56], автор книги «Лідерство змін», досліджує процеси організаційних змін та поведінку персоналу в умовах трансформації. Пітер Друкер [51] у своїй роботі «Завдання менеджменту в XXI столітті» аналізує управління в умовах кризи та роль персоналу в цих процесах. Майкл Армстронг [47], автор «Настільної книги з управління людськими ресурсами», розглядає питання мотивації та управління персоналом в умовах змін.

Дослідження цих науковців формують теоретичну основу для розуміння та впровадження ефективних підходів до управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризових явищ.

Мета дослідження - дослідити ефективні підходи до управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризових явищ на прикладі діяльності ПрАТ «Термінал-М».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

проаналізувати теоретичні підходи до управління кадровими змінами в умовах кризи;

охарактеризувати вплив економічної нестабільності на кадрову політику компанії;

оцінити чинники, що зумовлюють необхідність кадрових змін на підприємстві;

запропонувати шляхи оптимізації кадрової політики в кризових умовах;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт дослідження - кадрова політика ПрАТ «Термінал-М» в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження - методи управління кадровими змінами, що застосовуються в компанії для забезпечення її стабільної та результативної діяльності в кризовому середовищі.

Інформаційну базу дослідження складають: чинні нормативно-правові акти України у сфері праці та управління персоналом; звітна та внутрішня аналітична документація ПрАТ «Термінал-М»; статистичні матеріали щодо динаміки персоналу; публікації вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики управління персоналом в умовах змін.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління кадровими змінами в кризових умовах. Запропоновано інноваційний підхід до трансформації кадрової політики підприємства, що передбачає поєднання стратегічного планування з адаптивним управлінням людськими ресурсами. У межах дослідження також здійснено систематизацію практик управління персоналом, що були ефективно апробовані на прикладі ПрАТ «Термінал-М» та можуть бути масштабовані на інші підприємства.

Практичне значення результатів полягає в можливості їхнього використання керівництвом підприємств для оптимізації системи управління персоналом в умовах криз. Запропоновані методики спрямовані на підвищення ефективності кадрових рішень, зниження витрат і збереження продуктивності в нестабільному економічному середовищі.

Апробація результатів дослідження буде здійснена шляхом участі у студентських науково-практичних конференціях, а також через тестування запропонованих підходів у кадровій політиці ПрАТ «Термінал-М». Попередні консультації з управлінським персоналом підприємства свідчать про практичну доцільність запропонованих змін.

Структура роботи охоплює три розділи. Перший розділ містить теоретичний аналіз сутності та особливостей управління кадровими змінами в умовах нестабільності. У другому розділі здійснено аналіз кадрової політики ПрАТ «Термінал-М» та оцінено ефективність наявних управлінських рішень. Третій розділ присвячено розробці стратегічних підходів і практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом під час кризових періодів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ В ПЕРІОДИ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Поняття та сутність кадрових змін у контексті дестабілізації економіки

У сучасних умовах глобалізації та нестабільного економічного середовища підприємства змушені постійно адаптувати свої бізнес-процеси, включаючи управління персоналом. Економічні кризи, інфляційні процеси, зміни у законодавчому регулюванні, зростаюча конкуренція та розвиток технологій призводять до необхідності впровадження кадрових змін. Вони є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності в умовах нестабільності.

Кадрові трансформації є невід'ємною частиною системи управління персоналом, особливо у періоди економічної нестабільності. Вони включають процеси реструктуризації, пристосування, підвищення ефективності та розвитку трудових ресурсів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Управління такими змінами є складним завданням, оскільки вимагає гнучкості, стратегічного мислення та вчасного реагування на виклики економічного середовища [1; 30; 51].

Умови економічної нестабільності можуть включати фінансові кризи, зміну ринкової кон'юнктури, глобальні економічні потрясіння або внутрішньоорганізаційні проблеми. У таких ситуаціях виникає необхідність адаптації кадрової політики. Давайте розглянемо основні етапи та аспекти реструктуризації персоналу, які включають зміну організаційної структури, перерозподіл функцій і обов'язків, а також скорочення або розширення штату.

Для адаптації компанії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі здійснюється реструктуризація персоналу, яка охоплює кілька ключових аспектів.

1. Зміна організаційної структури підприємства дозволяє оптимізувати управлінські процеси, знизити витрати та підвищити ефективність роботи. Вона може передбачати [10]:

перехід до більш плоскої структури: скорочення рівнів управління для покращення комунікації та зменшення часу на прийняття рішень;

делегування повноважень: збільшення автономії для низових рівнів управління та надання можливості швидше реагувати на зміни;

створення нових підрозділів або напрямів: відповідно до стратегічних цілей компанії, наприклад, для розвитку нових продуктів чи ринків;

внесення змін у підрозділи для підвищення ефективності: реорганізація відділів, що мають дублюючі функції або не відповідають сучасним вимогам.

2. Перерозподіл функцій та обов'язків серед співробітників дозволяє підвищити ефективність робочих процесів, зменшити навантаження на окремих працівників та оптимізувати використання ресурсів. Це може включати [10]:

перерозподіл завдань: зміщення акценту на нові пріоритети та адаптацію до зовнішніх умов. Наприклад, у разі запровадження нових технологій частина обов'язків може бути передана працівникам, які володіють відповідними компетенціями;

упорядкування функцій: впровадження чіткішого визначення відповідальності та зон компетенції для уникнення дублювання обов'язків;

трансформація ролей: переназначення співробітників на нові ролі, що відповідають зміненим вимогам компанії, щоб забезпечити більш ефективне виконання завдань.

3. Скорочення або розширення штату є однією з найбільш чутливих частин реструктуризації, оскільки безпосередньо впливає на кількість працівників та їхню зайнятість [10]:

у разі необхідності зниження витрат або оптимізації робочих процесів може виникнути потреба у скороченні персоналу. Це може бути результатом автоматизації, технологічних змін або змін у стратегії розвитку підприємства. Під час скорочення важливо ретельно підійти до відбору кандидатів на звільнення, мінімізуючи соціальні наслідки для працівників, забезпечуючи їм компенсації та можливість перепідготовки;

у разі росту компанії або впровадження нових проектів може виникнути необхідність найму додаткових співробітників. Це може включати набір кадрів для нових відділів або підвищення кваліфікації наявного персоналу для адаптації до нових вимог. Розширення штату вимагає не лише найму, але й організації процесів навчання та розвитку співробітників для забезпечення їх ефективності на нових позиціях.

Реструктуризація персоналу є складним і чутливим процесом, що вимагає стратегічного підходу та врахування інтересів як підприємства, так і його працівників. Вона може стати потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов, якщо буде проведена виважено та з урахуванням усіх аспектів організаційної та кадрової політики.

4. Оптимізація робочих процесів дає змогу підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність організації в умовах змінюваного середовища. Цей процес включає [9]:

перегляд робочих методів. Це передбачає оцінку та удосконалення існуючих робочих процесів з метою підвищення їх ефективності. Часто це включає скорочення витрат часу на виконання певних завдань, усунення непотрібних кроків і зниження бюрократичних бар'єрів;

запровадження автоматизації. Використання автоматизованих систем та технологій для виконання рутинних завдань дозволяє скоротити витрати часу та зменшити ймовірність людських помилок. Це дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях, що підвищує продуктивність і знижує операційні витрати;

цифровізація процесів. Впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності компанії дає змогу швидко та ефективно обробляти інформацію, покращувати комунікацію та знижувати витрати на документообіг. Цифровізація сприяє також кращому моніторингу продуктивності та забезпечує аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень.

5. Адаптація співробітників у процесі реструктуризації персоналу сприяє забезпеченню ефективної роботи організації в умовах змін. Вона передбачає низку заходів, спрямованих на підвищення професіоналізму працівників і їх здатності адаптуватися до нових умов. Основними напрямками адаптації є [8]:

перегляд робочих методів. Це передбачає оцінку та удосконалення існуючих робочих процесів з метою підвищення їх ефективності. Часто це включає скорочення витрат часу на виконання певних завдань, усунення непотрібних кроків і зниження бюрократичних бар'єрів.

запровадження автоматизації. Використання автоматизованих систем та технологій для виконання рутинних завдань дозволяє скоротити витрати часу та зменшити ймовірність людських помилок. Це дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях, що підвищує продуктивність і знижує операційні витрати.

цифровізація процесів. Впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності компанії дає змогу швидко та ефективно обробляти інформацію, покращувати комунікацію та знижувати витрати на документообіг. Цифровізація сприяє також кращому моніторингу продуктивності та забезпечує аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень.

Оптимізація робочих процесів дає змогу підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність організації в умовах змінюваного середовища.

6. Мотиваційні зміни впливають на ефективність роботи співробітників, оскільки передбачають запровадження нових схем матеріального та нематеріального стимулювання. Це має на меті мотивувати

працівників до досягнення високих результатів і покращення показників діяльності компанії [11]:

матеріальні стимули. Це можуть бути різноманітні форми фінансових винагород, такі як премії, бонуси, підвищення заробітної плати або додаткові виплати за досягнення результатів. Матеріальне стимулювання сприяє створенню безпосереднього зацікавлення працівників у досягненні високих результатів, оскільки воно чітко пов'язане з їхньою фінансовою вигодою;

нематеріальні стимули. Вони включають визнання досягнень співробітників, надання можливості для кар'єрного росту, розвитку професійних навичок, гнучкий графік роботи, а також позитивну корпоративну культуру. Нематеріальні стимули сприяють створенню відданості компанії, підвищенню морального духу та лояльності працівників;

запровадження нових схем стимулювання дозволяє більш ефективно адаптувати персонал до змін у бізнес-середовищі та мотивувати його до роботи на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Кадрові зміни можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективності управління та конкурентоспроможності організації. З іншого боку, можуть призводити до соціальної напруженості, зниження рівня лояльності персоналу, збільшення плинності кадрів (див. Додаток А).

Економічна нестабільність, спричинена кризовими явищами, глобальними викликами або внутрішніми проблемами компанії, вимагає від керівництва швидких і ефективних рішень у сфері управління персоналом.

Розглянемо основні фактори, що впливають на кадрові зміни в умовах нестабільності [4].

1. Фінансові труднощі - один з головних факторів, які впливають на процес реструктуризації персоналу. У разі зниження прибутковості компанії, керівництво часто змушене вживати заходів щодо скорочення витрат на персонал, що дозволяє зберегти фінансову стабільність організації.

Основні аспекти фінансових труднощів, що ведуть до необхідності скорочення витрат на персонал:

зниження прибутковості. Якщо компанія зазнає фінансових труднощів через зниження попиту на продукцію чи послуги, зміни в ринкових умовах або збільшення витрат, це може призвести до необхідності оптимізувати витрати. Скорочення витрат на персонал стає одним з головних кроків для забезпечення стабільності фінансів;

необхідність скорочення витрат. У періоди фінансової нестабільності часто виникає потреба зменшити витрати на персонал через зменшення чисельності працівників або тимчасове призупинення найму. У деяких випадках це може призвести до перегляду умов праці, скорочення бонусів або змін у системі винагороди;

оптимізація структури витрат. Це передбачає не лише скорочення кількості працівників, а й ефективніше використання ресурсів - зниження затрат на виконання завдань, пошук альтернативних способів виконання роботи (наприклад, через автоматизацію чи аутсорсинг).

Фінансові труднощі змушують компанії шукати шляхи для зниження витрат, при цьому важливою є стратегічна збалансованість між економією і збереженням ключових компетенцій в організації.

2. *Технологічні зміни* – впровадження інновацій, що змінюють вимоги до компетенцій співробітників.

Технологічні зміни є одним із основних драйверів розвитку та адаптації компаній у сучасному економічному середовищі. Вони включають запровадження нових технологій, автоматизацію процесів, цифровізацію робочих процедур і впровадження інноваційних рішень, які змінюють не тільки виробничі процеси, але й потреби в кваліфікації працівників.

У результаті таких змін часто виникає необхідність перегляду компетенцій та навичок співробітників. Для підтримки ефективної роботи компанії важливо, щоб персонал мав необхідні знання та вміння для роботи з новими технологіями. Це може включати [7]:

перепідготовка співробітників – навчання новим технологіям, програмному забезпеченню або методам роботи. Перепідготовка є важливою складовою процесу адаптації персоналу до технологічних змін. Вона передбачає навчання співробітників новим технологіям і програмним продуктам, що використовуються в компанії. Це може включати як освоєння нових програмних засобів для автоматизації процесів, так і навчання новим методам організації праці, що пов'язані з інноваціями. Наприклад, якщо компанія запроваджує нову систему управління, персонал потребує спеціалізованих курсів або тренінгів для освоєння цієї системи. Це дає можливість не тільки зберегти ефективність роботи, але й покращити якість виконуваних завдань;

розвиток нових компетенцій – формування у працівників умінь, необхідних для роботи в умовах змінюваного технологічного середовища. Зміни в технологічному середовищі вимагають від співробітників здатності адаптуватися до нових вимог та викликів. Розвиток нових компетенцій включає в себе підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок, які дозволяють ефективно працювати з новими технологіями та інструментами. Це може бути, наприклад, освоєння нових способів аналізу даних, роботи з хмарними технологіями, штучним інтелектом або іншими інноваціями, що змінюють характер виконуваних завдань. Розвиток таких компетенцій дає змогу співробітникам не тільки залишатись конкурентоспроможними на ринку праці, а й ефективно впроваджувати нововведення в компанії;

адаптація до нових робочих процесів – зміна підходів до організації праці, яка передбачає використання нових інструментів і технологій. Адаптація до нових робочих процесів є необхідним етапом після впровадження технологічних змін у компанії. Вона передбачає, що співробітники змінюють свої звичні підходи до роботи, враховуючи нові інструменти та технології, які впроваджуються в організацію. Це може включати в себе зміну робочих процедур, використання нових програм для

управління проектами, вдосконалення комунікаційних платформ або впровадження інструментів для співпраці. Адаптація до нових процесів вимагає від співробітників гнучкості та готовності до змін, а також здатності швидко освоювати нові інструменти для підвищення продуктивності та ефективності роботи.

Технологічні зміни можуть забезпечити більш високу продуктивність, знизити витрати, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Однак важливо, щоб компанія забезпечила підтримку своїх співробітників через програми навчання та адаптації до нових умов. Перепідготовка, розвиток нових компетенцій та адаптація до нових робочих процесів є необхідними для того, щоб компанія успішно впроваджувала технологічні зміни і забезпечувала високий рівень кваліфікації своїх працівників.

3. Структурні реформи – це зміни в організаційній структурі компанії, які спрямовані на підвищення ефективності її діяльності. Ці реформи можуть охоплювати ряд заходів, які дозволяють організації краще реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, підвищити продуктивність і знизити витрати.

Основні напрямки структурних реформ [14]:

перегляд організаційної структури – зміна ієрархії управління, розподіл функцій та обов'язків між підрозділами або рівнями управлінської вертикалі. Це дозволяє створити більш гнучку і швидку систему управління, що сприяє оперативному прийняттю рішень;

оптимізація розподілу ресурсів – ефективне використання ресурсів компанії, таких як людський капітал, фінанси та матеріальні ресурси. Це може включати зміни в кадровій політиці, зниження витрат на утримання персоналу або, навпаки, збільшення фінансування на ключові проекти;

адаптація до нових технологій і ринкових умов – структурні зміни можуть бути зумовлені потребою впровадження нових технологій або змінами в законодавстві, що вимагають коригування існуючої структури для оптимальної адаптації до нових умов;

міжфункціональна співпраця – сприяння кращій координації та співпраці між різними підрозділами для підвищення ефективності процесів та досягнення загальних цілей компанії.

Структурні реформи є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності організації, покращення її адаптації до змін і забезпечення більш ефективного функціонування в умовах економічної нестабільності.

4. *Зміни у попиті* на ринку праці впливають на кадрові зміни в умовах економічної нестабільності. Глобальні економічні тенденції, такі як технологічні інновації, зміни у структурах галузей, демографічні зміни, а також економічні кризи, можуть призвести до суттєвих змін у попиті на різні професії та кваліфікації, а саме [13]:

вплив технологічних інновацій. Розвиток новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та роботизація, змінює вимоги до кваліфікації працівників. Відкриваються нові можливості в сферах ІТ, інженерії, а також у професіях, що вимагають роботи з новими технологіями, тоді як попит на традиційні професії може знижуватися;

зміни в попиті на певні професії та спеціальності. Економічні та технологічні зміни можуть викликати трансформацію ринку праці. Наприклад, підвищення попиту на фахівців з цифрових технологій або зменшення потреби у працівниках низької кваліфікації у зв'язку з автоматизацією виробничих процесів;

мобільність робочої сили. Глобалізація сприяє збільшенню мобільності працівників як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вища конкуренція на ринку праці змушує людей шукати кращі можливості в інших регіонах чи країнах, що може створити нові виклики для організацій, котрі мають адаптувати свою кадрову політику до глобальних змін у попиті на робочу силу;

демографічні зміни. Старіння населення в деяких країнах створює потребу в збільшенні числа працівників у певних галузях, таких як охорона

здоров'я, соціальні послуги та освіта. Це змушує компанії адаптувати свою стратегію управління персоналом, забезпечуючи додаткове навчання та підвищення кваліфікації для цих галузей.

Зміни у попиті на ринку праці в умовах глобальних економічних тенденцій мають важливе значення для адаптації організацій до сучасних викликів. Вони вимагають від компаній гнучкості в управлінні персоналом, здатності швидко реагувати на зміни в технологіях, потребах галузей та вимогах до кваліфікації працівників (див. Додаток Б).

Крім того, важливим є впровадження інноваційних підходів до розвитку персоналу, таких як навчання протягом усього життя та цифрова трансформація робочих процесів.

У таких умовах важливо забезпечити мобільність робочої сили та адаптувати кадрові стратегії до нових реалій ринку праці, що дозволить зберігати конкурентоспроможність і ефективність організації.

Водночас підприємствам необхідно активно взаємодіяти з освітніми установами та професійними спільнотами для прогнозування майбутніх потреб у компетенціях, що сприятиме ефективному кадровому плануванню та стійкому розвитку компаній.

Таким чином, нами було з'ясовано, що кадрові зміни є важливою складовою адаптаційної стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. До основних форм таких змін належать реструктуризація персоналу, зміна організаційної структури, оптимізація функціонального навантаження, автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Успішне впровадження кадрових змін потребує стратегічного підходу, чутливого ставлення до мотивації персоналу та підтримки соціального клімату в колективі. Особливу роль у період змін відіграє адаптація співробітників до нових умов, що забезпечує збереження ефективності функціонування підприємства.

1.2. Теоретичні підходи до управління кадровими трансформаціями в умовах кризових явищ

В умовах економічної кризи управління кадровими змінами стає критично важливим завданням для будь-якого підприємства. Вплив зовнішніх чинників, таких як фінансові труднощі, зниження попиту, обмеженість ресурсів та невизначеність ринку, змушує компанії переглядати стратегії управління персоналом.

Теоретичні підходи до управління кадровими змінами базуються на різних концепціях, що враховують адаптивність, стійкість організації та ефективність використання людських ресурсів. Сучасні теорії змін охоплюють як класичні моделі, що передбачають поетапне впровадження змін, так і більш гнучкі методи, які дозволяють швидко реагувати на виклики кризового періоду.

У цьому підрозділі розглянемо основні теоретичні підходи до управління кадровими змінами, їх особливості та значення в умовах економічної нестабільності.

1. Адаптивний підхід. Адаптивний підхід до управління кадровими змінами передбачає оперативну реакцію на зовнішні виклики шляхом гнучкого управління персоналом. Його основна мета — забезпечення стійкості організації та збереження її ефективності навіть у складних економічних умовах.

Основні характеристики адаптивного підходу [28]:

гнучкість кадрової політики – організація швидко адаптується до змін, застосовуючи короткострокові заходи, які дозволяють підтримувати ефективність роботи. Це можуть бути зміни в структурі управління, оптимізація витрат на персонал або впровадження нових форм організації праці;

оптимізація витрат на персонал – під час економічної кризи компанії часто змушені скорочувати витрати. Це може включати тимчасове

зменшення заробітної плати, перегляд бонусної системи, скорочення робочого часу або введення дистанційної роботи для зниження операційних витрат;

гнучкі графіки роботи – компанії можуть застосовувати змінні або скорочені графіки роботи для оптимального розподілу трудових ресурсів відповідно до поточних потреб бізнесу. Це дає змогу уникнути масових скорочень та забезпечити поступове пристосування до нових умов;

тимчасові переведення співробітників – у разі зміни попиту на окремі види діяльності або скорочення певних напрямків компанії можуть переводити працівників на інші посади або до інших підрозділів. Це дозволяє уникнути втрати кваліфікованих кадрів та зберегти їх залученість до роботи;

реорганізація робочих процесів – у періоди кризи багато компаній змінюють внутрішню структуру, об'єднують відділи, автоматизують певні функції або вводять нові бізнес-моделі для підвищення ефективності управління персоналом.

2. *Системний підхід*. Системний підхід до управління персоналом розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного. У такій моделі кадрові зміни є не окремими заходами, а частиною загальної стратегії розвитку компанії, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність.

Основні характеристики системного підходу [36]:

комплексність управління персоналом – кадрові зміни розглядаються не окремо, а у зв'язку з іншими процесами в організації, такими як стратегічне планування, фінансовий менеджмент, корпоративна культура та інноваційний розвиток. Наприклад, впровадження нової системи мотивації має враховувати вплив на продуктивність, лояльність працівників та їхню залученість у робочі процеси;

взаємозв'язок змін – будь-яке кадрове рішення впливає на інші сфери діяльності компанії. Наприклад, скорочення персоналу може спричинити

зниження продуктивності, підвищене навантаження на інших працівників або необхідність змінювати підходи до навчання та адаптації співробітників;

аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів – при прийнятті кадрових рішень необхідно враховувати як внутрішні аспекти (корпоративна культура, фінансовий стан компанії, рівень кваліфікації працівників), так і зовнішні (економічні умови, ринок праці, законодавчі зміни). Це допомагає формувати ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах нестабільності.

3. Ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід до управління персоналом ґрунтується на врахуванні конкретних умов і потреб організації в залежності від поточної економічної ситуації. У цьому підході немає єдиного універсального рішення для всіх випадків. Замість цього, компанії повинні вибирати методи управління персоналом, які найбільше відповідають специфіці конкретного періоду розвитку, умовам ринку та іншим зовнішнім і внутрішнім факторам.

Основні характеристики ситуаційного підходу [36]:

адаптація до економічних умов – підхід передбачає гнучкість і швидкість реагування на зміни в економічній ситуації. Наприклад, у періоди рецесії або економічної кризи компанії можуть застосовувати заходи щодо оптимізації витрат на персонал, скорочення штатів або перегляд бонусних програм. Водночас в умовах економічного зростання компанії можуть зосереджуватися на інвестуванні в розвиток персоналу, поліпшенні мотиваційних схем, залученні нових талантів та підвищенні кваліфікації співробітників;

індивідуальний підхід до кадрових рішень – ситуаційний підхід вимагає врахування індивідуальних характеристик компанії, її культури, структури та внутрішніх процесів при прийнятті кадрових рішень. Наприклад, в одній компанії, яка вже має висококваліфікований персонал, можна застосовувати стратегії розвитку і мотивації, тоді як в іншій організації, де є проблеми з кваліфікацією, першочерговим завданням буде навчання і перекваліфікація співробітників;

гнучке управління витратами – в умовах змін на ринку та економічної невизначеності ситуаційний підхід дозволяє оперативно коригувати витрати на персонал. Це може включати заходи з оптимізації чисельності персоналу, коригування зарплатних фондів, введення часткової або повної дистанційної роботи, тимчасове зменшення робочого часу або зміну системи оплати праці для збереження фінансової стабільності компанії;

розвиток і мотивація в періоди зростання – під час економічного зростання ситуаційний підхід спрямований на розвиток потенціалу працівників і компанії в цілому. Це включає інвестиції в навчання, розвиток лідерських якостей, впровадження нових систем мотивації та розвитку кар'єри, а також створення умов для самореалізації та залучення талантів на ринку праці;

постійний моніторинг і коригування стратегії – важливим аспектом ситуаційного підходу є постійний моніторинг змін на ринку праці, економічних і соціальних тенденцій, а також внутрішнього стану компанії. Збір даних і аналіз ситуації дозволяють оперативно коригувати кадрові стратегії, щоб вони відповідали поточним умовам та потребам організації.

Ситуаційний підхід дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та максимально використовувати потенціал персоналу залежно від специфіки економічної ситуації

4. Стратегічний підхід. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає довгострокове планування кадрових змін відповідно до загальної стратегії розвитку компанії. Це означає, що кадрові рішення не обмежуються короткостроковими заходами, а орієнтуються на формування кадрової політики, яка забезпечить стабільність і конкурентоспроможність організації в майбутньому.

Основні характеристики стратегічного підходу [36]:

довгострокове планування – стратегічний підхід передбачає планування змін на кілька років вперед, що дозволяє компанії адаптуватися

до майбутніх викликів та змін на ринку праці. Це включає прогнозування потреб у кваліфікації працівників, розробку програм підвищення кваліфікації та визначення ключових напрямків розвитку персоналу, що відповідають стратегії організації;

інтеграція кадрових стратегій з загальною стратегією компанії – цей підхід полягає в тісній взаємодії між кадровими змінами та загальними цілями організації. Кадрові стратегії повинні бути спрямовані на забезпечення того, щоб організація могла ефективно реалізовувати свої стратегічні плани. Наприклад, якщо компанія орієнтується на інновації, стратегія управління персоналом повинна підтримувати розвиток творчого потенціалу та висококваліфікованих спеціалістів;

формування стабільної кадрової політики – стратегічний підхід передбачає створення політики, яка забезпечує стабільність у управлінні персоналом. Це включає розробку чітких критеріїв для набору, навчання, розвитку та утримання працівників. Така політика сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню робочої атмосфери та збереженню основних знань і навичок у компанії;

орієнтація на розвиток потенціалу персоналу – стратегічний підхід акцентує увагу на розвитку та залученні потенціалу співробітників у довгостроковій перспективі. Це включає постійне інвестування в навчання та розвиток персоналу, створення можливостей для кар'єрного зростання, а також розвиток корпоративної культури, яка підтримує мотивацію та лояльність працівників;

моніторинг та оцінка ефективності кадрових змін – стратегічний підхід вимагає постійного моніторингу ефективності прийнятих кадрових рішень. Регулярна оцінка результатів дозволяє своєчасно вносити корективи в кадрову стратегію, якщо це необхідно, для того, щоб забезпечити відповідність стратегії розвитку компанії та потребам ринку.

Застосування стратегічного підходу до управління персоналом дозволяє компаніям створити стабільну кадрову базу, що підтримує їх довгострокові цілі та забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці.

5. Поведінковий підхід. Поведінковий підхід до управління персоналом зосереджений на вивченні поведінки працівників у кризових умовах, а також на управлінні їхньою мотивацією, емоційним станом і рівнем залученості. Цей підхід орієнтується на те, як персонал реагує на зміни в організації, як переживає стресові ситуації та які фактори впливають на їхнє бажання адаптуватися до нових умов.

Основні характеристики [17; 33]:

управління мотивацією в кризових умовах – у періоди економічної нестабільності або організаційних змін мотивація працівників може значно знизитися;

емоційний стан працівників – кризові умови можуть викликати стрес і тривогу у співробітників, що знижує їхню ефективність;

розвиток лідерства та комунікації – у кризових умовах важливу роль відіграють лідери, здатні мотивувати команду, зменшувати невизначеність і керувати змінами;

підвищення адаптивності персоналу – поведінковий підхід допомагає персоналу краще адаптуватися до змін, створюючи середовище, де співробітники відчують себе підтриманими та впевненими. Це включає розробку програм розвитку, що сприяють підвищенню психологічної стійкості, гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни.

Кожен із зазначених підходів має свої переваги та може застосовуватися залежно від специфіки організації, її корпоративної культури та рівня економічної кризи (див. Додаток В).

Оптимальним варіантом є комбінування кількох підходів для ефективного управління кадровими змінами в умовах нестабільності.

1.3. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління персоналом у період турбулентності

Управління персоналом під час економічної кризи вимагає особливого підходу, оскільки в умовах нестабільності виникають нові виклики та можливості для трансформації кадрової політики. Криза змушує організації переосмислити свої стратегії щодо управління людськими ресурсами, враховуючи як зовнішні фактори (економічні, політичні, соціальні), так і внутрішні аспекти (організаційна культура, мотивація співробітників, ефективність комунікацій). У таких умовах важливо знайти баланс між необхідністю скорочення витрат і прагненням зберегти ключові кадри, а також створити механізми для гнучкої адаптації до нових реалій ринку праці та бізнес-середовища.

Зовнішні фактори, які впливають на управління персоналом в умовах економічної кризи, є важливими складовими стратегічних рішень і кадрової політики організацій. Розглянемо їх більш детально [19; 37]:

1. Економічна ситуація під час кризи є ключовим фактором, що впливає на фінансове становище компанії та вимагає негайних дій для зниження витрат. Зниження попиту на продукцію або послуги може призвести до скорочення обсягів виробництва, що в свою чергу знижує потребу в робочій силі. Це змушує організацію оптимізувати витрати на оплату праці, переглядати бюджети на інші ресурси та, можливо, проводити скорочення персоналу. Залежно від специфіки компанії, це може включати зменшення штатної чисельності, зміну структури персоналу або введення тимчасових заходів для підтримки фінансової стабільності.

2. Законодавчі зміни під час економічної кризи можуть суттєво впливати на управління персоналом, адже зміни в трудовому законодавстві часто супроводжуються новими вимогами до умов праці, процесу звільнення працівників, виплати компенсацій та соціальних гарантій. Уряд може ввести нові закони або змінити існуючі норми, що створює необхідність для компаній

оперативно адаптувати свої внутрішні політики і процедури до нових умов. Це може включати перегляд контрактів, зміну умов роботи або адаптацію системи компенсацій, що вимагає від організацій чіткої правової обізнаності та готовності до швидкої реакції.

3. Конку rentне середовище. Криза посилює конкуренцію не тільки на ринку товарів і послуг, а й на ринку праці. Підприємства змушені змагатися за кваліфікованих фахівців, що може призвести до змін у підходах до набору персоналу та утримання ключових співробітників. У таких умовах компанії повинні шукати нові способи мотивації, підтримки професійного розвитку та створення лояльності серед працівників, щоб уникнути їх відтоку до конкурентів.

4. Технологічні зміни. Розвиток технологій, особливо в умовах економічної кризи, може мати подвійний ефект. З одного боку, кризова ситуація може обмежувати фінансування на впровадження новітніх технологій, з іншого - це може стати стимулом для автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. Технологічні інновації можуть вимагати від працівників нових знань і навичок, що створює потребу у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. Для організації це також може бути можливістю скоротити витрати та підвищити ефективність роботи через автоматизацію рутинних процесів.

Внутрішні фактори, які впливають на управління персоналом в умовах економічної кризи, є не менш важливими для ефективності кадрової політики та стратегії організації. Вони безпосередньо визначають, як компанія зможе адаптуватися до змін та зберегти свою конкурентоспроможність. Розглянемо ці фактори більш детально [19; 37]:

1. Корпоративна культура та стратегія компанії: В умовах кризи на перший план виходить сила корпоративної культури, яка може стати основою для підтримки мотивації та згуртованості працівників. Важливим є те, як культура організації реагує на зміни: чи є у компанії традиції підтримки комунікацій та відкритості, чи здатна вона забезпечити

збереження командного духу за складних обставин. Криза також може створювати невизначеність, яка потребує ретельної роботи над довірою до керівництва і вчасним інформуванням персоналу про зміни в стратегії та планах організації.

2. Інтеграція персоналу в організаційні зміни: При кризових явищах часто відбуваються зміни в організаційній структурі або стратегічних пріоритетах компанії. Внутрішні фактори, пов'язані з готовністю персоналу сприймати ці зміни, є критичними для успіху компанії. Якщо працівники не розуміють необхідність змін або не готові до нових умов, це може спричинити негативні наслідки для ефективності. Тому важливо, щоб компанія забезпечила інтеграцію змін у свою культуру і підтримала персонал через чітку комунікацію та тренінги.

3. Лідерство та управлінська команда: У кризові періоди здатність керівництва швидко та ефективно реагувати на зміни має вирішальне значення для організації. Лідери повинні не тільки приймати важливі рішення, але й забезпечувати мотивацію та підтримку своїх підлеглих, працюючи на підтримку морального духу та зміцнення довіри. У таких умовах важливо не лише управлінське, а й емоційне лідерство, яке дозволяє зберігати стабільність і злагоджену роботу навіть у періоди невизначеності.

4. Мотивація та підтримка персоналу: В умовах економічної кризи система мотивації повинна бути адаптована до нових умов. Оскільки фінансові ресурси можуть бути обмеженими, компаніям доводиться використовувати альтернативні підходи до мотивації. Важливим є створення середовища, в якому працівники відчують підтримку та відданість з боку організації, що дозволяє зберігати лояльність та ефективність навіть за умов обмежених ресурсів (див. Додаток Г).

Урахування цих факторів дозволяє керівникам більш ефективно управляти змінами, забезпечити високий рівень адаптації працівників і зберегти організаційну стійкість у період кризи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КАДРОВИХ ЗМІН В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Термінал-М» та його кадрової політики

Приватне акціонерне товариство «Термінал-М» - одне з провідних підприємств в Україні, яке спеціалізується на виробництві будівельних сумішей, фарб, декоративних штукатурок та інших будівельних матеріалів під торговельною маркою SILTEK. Засноване в 2008 році, підприємство з того часу стало важливим гравцем на ринку та об'єднало в собі сучасні технології виробництва. Юридична адреса підприємства м. Київ, вул. Резервна, 8.

Основні види економічної діяльності:

- виробництво сухих будівельних сумішей;
- виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;
- виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- вантажний автомобільний транспорт;
- агентства нерухомості.

Завод «Термінал-М» виробляє до 120000 тон сухих і до 10000 тон рідких будівельних сумішей на рік. Продукція під брендом SILTEK включає широкий асортимент високоякісних матеріалів, зокрема сухі будівельні суміші, інтер'єрні та фасадні фарби, декоративні полімерні та мозаїчні штукатурки, а також ґрунтовки.

Завод оснащений сучасним обладнанням провідних європейських компаній, а також має власну атестовану лабораторію для контролю якості сировини та готової продукції. Усі етапи виробництва строго контролюються для забезпечення стабільної якості та відповідності екологічним стандартам.

Сировина постачається від провідних світових виробників, таких як Basf SE, Wacker Chemie AG, Momentive Specialty Chemicals BV, Ashland Industries Europe GmbH, а також українських постачальників, зокрема ПАТ «Подільський цемент» та ПАТ «Гіпсовик».

Основні структурні підрозділи підприємства:

1. Виробничий підрозділ - відповідає за виготовлення будівельних матеріалів під брендом SILTEK. Підрозділ має три виробничі лінії, оснащені сучасними технологіями.

2. Лабораторія контролю якості - здійснює тестування сировини та готової продукції, а також розробляє нові рецептури цементних сумішей, фарб та штукатурок.

3. Відділ досліджень і розробок - займається вдосконаленням існуючих технологій і розробкою нових продуктів у сфері будівельних матеріалів.

4. Відділ продажу та маркетингу - забезпечує збут продукції, розробляє маркетингові стратегії та працює над розвитком бренду SILTEK.

5. Логістичний підрозділ - організовує транспортування готової продукції та управління складськими запасами.

6. Фінансовий відділ - відповідає за фінансове планування та аналіз фінансових результатів.

7. Кадровий підрозділ - займається підбором та розвитком персоналу компанії, організує тренінги і програми професійного розвитку.

8. Юридичний відділ - займається правовими питаннями компанії, включаючи укладання договорів і захист прав підприємства.

9. IT відділ - відповідає за забезпечення роботи корпоративних інформаційних систем та підтримку безпеки даних.

10. Адміністративний підрозділ - організує внутрішні адміністративні функції та забезпечує необхідні умови для ефективної роботи співробітників.

Завдяки своїй добре розвиненій організаційній структурі та злагодженій роботі всіх підрозділів, Термінал-М стабільно підтримує високий рівень якості своєї продукції та забезпечує ефективне управління на всіх етапах виробничого процесу.

Офіційний сайт підприємства «Термінал-М» надає клієнтам доступ до актуальних пропозицій, інформації про продукцію та можливість ознайомитись з каталогом, прайсами, а також розрахувати необхідні параметри для замовлення. Сайт доступний за посиланням: <http://siltek.ua/>. На сайті також можна знайти розділ «Реалізовані об'єкти», де представлені приклади успішних проектів та об'єктів, на яких була використана продукція компанії. Крім того, публікуються новини компанії, корисні статті та інші матеріали, що допомагають клієнтам у виборі продуктів.

Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку будівельних матеріалів та постійно вдосконалювати свої продукти і процеси.

2.2. Оцінка ефективності управління кадровими змінами на підприємстві в умовах економічної напруги

1. Кадрові зміни, проведені в умовах економічної кризи

Економічна нестабільність, з якою стикається підприємство, була пов'язана з кількома чинниками: спад попиту на будівельні матеріали через фінансові труднощі, зростання витрат на виробництво та транспорт, а також негативний вплив змін у регуляторному середовищі. У таких умовах скорочення витрат на непотрібні функції та перегляд організаційної структури стали необхідними для забезпечення економії та підвищення гнучкості роботи підприємства. Відповідно, підприємство ПрАТ «Термінал-М» змушене було здійснити низку кадрових змін для збереження своєї конкурентоспроможності та стабільності.

Основні кадрові зміни включали [25]:

скорочення персоналу. У відповідь на економічну кризу та зменшення обсягів виробництва, підприємство здійснило оптимізацію чисельності персоналу, зокрема, через тимчасові скорочення та відмову від найму нових співробітників. Це було необхідним кроком для зниження витрат на

утримання кадрів та підтримання фінансової стабільності компанії. Процес скорочення торкнувся, зокрема, адміністративних та допоміжних підрозділів, що не забезпечували критичної діяльності в умовах економічної кризи. Однак скорочення не вплинуло на основні виробничі підрозділи, де були збережені ключові фахівці для підтримки продуктивності та якості продукції;

зміни в організаційній структурі. Підприємство переглянуло організаційну структуру для підвищення гнучкості та адаптації до нових умов. Було впроваджено більш плоску структуру управління, що дозволило зменшити кількість проміжних ланок управління та знизити витрати на адміністративні функції. Окремі підрозділи, що не мали безпосереднього впливу на виробництво або продажі, були інтегровані до більш масштабних функціональних одиниць для оптимізації процесів;

підвищення гнучкості роботи з кадрами. Для забезпечення адаптивності підприємства до змін у ринку, керівництво прийняло рішення впровадити більш гнучкі форми зайнятості, включаючи тимчасові контракти, неповний робочий день та роботу на віддаленому доступі для деяких посад. Це дозволило компанії зберігати основний кадровий ресурс при мінімізації витрат. Вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема введення бонусів та премій за досягнення високих результатів у періоди кризової ситуації, сприяло підвищенню ефективності праці та збереженню лояльності співробітників;

вплив кадрових змін на ефективність роботи підприємства. Зміни, здійснені у складі та структурі підприємства, мали значний вплив на ефективність роботи ПрАТ «Термінал-М» в умовах економічної кризи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кадрових змін в умовах економічної кризи

Наслідки кадрових змін	Оцінка ефекту та примітки
Покращення ефективності використання людських ресурсів	10–15%: Оптимізація робочого часу, зменшення витрат на неефективні підрозділи.
Зниження витрат на утримання зайвих підрозділів	15–20%: Зниження витрат на не критичні функції через оптимізацію.
Підвищення гнучкості в управлінні персоналом	10–25%: Адаптація до змін на ринку, швидка реакція на коливання попиту.

Хоча скорочення чисельності персоналу на 10–20% та зменшення витрат на адміністративні функції призвели до деякого зниження загальної кількості робочих місць, ці заходи допомогли підприємству зберегти фінансову стабільність, зменшити навантаження на бюджети та зберегти конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.2).

Також збереження ключових фахівців у виробничих та технологічних відділах дозволило не тільки підтримати стабільний обсяг виробництва, а й покращити якість продукції, що в свою чергу позитивно вплинуло на задоволеність клієнтів та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.2

Оцінка кількості персоналу

Період	Кількість персоналу	Пояснення
2023 рік	700 осіб	Кількість співробітників на підприємстві до кадрових змін, з урахуванням виробничих і допоміжних підрозділів.
2024 рік	450 осіб	Зменшення персоналу на 10–20% через економічну кризу, оптимізацію та скорочення.

В цілому можна сказати, що проведені кадрові зміни дозволили підприємству стабільно працювати в умовах економічної кризи, забезпечуючи збереження ключових компетенцій та ефективну роботу основних підрозділів.

2. Методи та інструменти управління кадровими змінами.

У процесі адаптації ПрАТ «Термінал-М» до умов економічної нестабільності підприємство використовувало різноманітні методи та інструменти управління кадровими змінами, які дозволили не тільки зберегти стабільність в організації, але й підвищити її ефективність у складних економічних умовах (табл. 2.3).

Ключовими завданнями, які стояли перед підприємством в умовах економічної кризи, були оптимізація витрат, адаптація до змін на ринку, збереження високого рівня продуктивності при зниженні витрат на

утримання кадрів, а також забезпечення лояльності та мотивації працівників в умовах постійних змін.

Таблиця 2.3

Застосування методів та інструментів управління кадровими змінами на підприємстві

Методи та інструменти	Співробітники	Оцінка ефективності
Стратегічне планування	Керівництво та середній менеджмент	Підвищення ефективності на 10–15%. Завдяки стратегічному плануванню вдалося оптимізувати чисельність персоналу, зберігши при цьому основні функції.
Кадрові програми (мотивація, навчання)	Всі співробітники	Підвищення ефективності на 10–20%. Програми навчання та мотивації допомогли зберегти високий рівень продуктивності серед співробітників, що залишилися.
Тренінги для адаптації до нових умов	Співробітники, що зазнали змін	Підвищення адаптивності на 15–20%. Тренінги допомогли швидше адаптувати співробітників до нових умов роботи в умовах економічної кризи.
Поступовий підхід до змін (змінення робочих годин, контрактів)	Співробітники з тимчасовими змінами	Зменшення стресу та адаптації на 10–15%. Повільне впровадження змін дозволило знизити стрес та зберегти стабільність в колективі.
Підтримка та зворотний зв'язок з персоналом	Всі співробітники	Підвищення задоволеності на 10–15%. Регулярний зворотний зв'язок та підтримка дозволили підтримати моральний дух співробітників у кризовий період.
Гнучке управління персоналом (неповний робочий день, віддалена робота)	Співробітники, які могли працювати дистанційно або за гнучким графіком	Підвищення адаптивності на 10–25%. Гнучкі форми роботи дозволили підприємству швидко реагувати на зміни в ринку та мінімізувати витрати.

Основні інструменти та методи, які використовувались для управління кадровими змінами на підприємстві, дозволили забезпечити ефективну адаптацію до умов економічної нестабільності, підвищити гнучкість і зберегти продуктивність праці, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність та конкурентоспроможність компанії в умовах кризи.

3. Оцінка впливу кадрових змін на продуктивність і стабільність підприємства.

У рамках оцінки впливу кадрових змін на продуктивність і стабільність підприємства ПрАТ «Термінал-М» було проведено аналіз ефективності застосованих методів управління персоналом в умовах економічної кризи. Зміни, що були впроваджені на підприємстві, охоплювали скорочення витрат на персонал, оптимізацію організаційної структури, підвищення гнучкості в управлінні кадрами та інвестиції в розвиток персоналу. Зокрема, підприємство спрямувало свої зусилля на збереження ключових фахівців і підвищення продуктивності через навчання та впровадження гнучких форм зайнятості.

Одним із основних аспектів, які розглядалися в рамках оцінки, був вплив кадрових змін на загальну продуктивність компанії, її здатність адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійкість до економічних потрясінь. Зміни в організаційній структурі, а також впровадження більш гнучких форм роботи дозволили зберегти необхідний рівень кадрового ресурсу, забезпечуючи при цьому ефективне використання робочого часу та зниження витрат на утримання персоналу.

Підвищення продуктивності через інвестиції в розвиток персоналу стало ключовим фактором у підтримці конкурентоспроможності підприємства. Програми навчання та розвитку співробітників дозволили зберегти високий рівень кваліфікації та мотивації, навіть при зменшенні загальної кількості робочих місць.

Для наочності та конкретності оцінки ефективності впроваджених кадрових змін, нижче наведена таблиця, що ілюструє результати змін і їх вплив на стабільність підприємства

З табл. 2.4 видно, що впровадження кадрових змін дозволило досягти значних покращень у кількох аспектах: зниження витрат, збереження високої продуктивності праці, а також підвищення рівня задоволеності працівників, що позитивно вплинуло на стабільність підприємства. Підприємство змогло

не лише адаптуватися до економічних труднощів, але й зміцнити свої позиції на ринку завдяки ефективному управлінню кадрами та ресурсами.

Таблиця 2.4

Оцінки ефективності впроваджених кадрових змін

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміни в процентах	Пояснення
Чисельність персоналу	700 осіб	450 осіб	-35.7%	Оптимізація чисельності для зниження витрат.
Витрати на утримання персоналу	5 млн. грн	3.5 млн. грн	-30%	Скорочення витрат через оптимізацію чисельності та запровадження гнучких форм праці.
Продуктивність праці (прибуток на працівника)	150 тис. грн	175 тис. грн	+16.6%	Підвищення продуктивності завдяки розвитку персоналу та впровадженню нових форм організації праці.
Задоволеність працівників	70%	85%	+15%	Покращення через розвиток мотиваційних програм і стабільність у роботі.
Стабільність компанії (оцінка фінансової стабільності)	Середній рівень	Високий рівень	+20%	Підвищення фінансової стабільності завдяки ефективному управлінню витратами та збереженню ключових фахівців.

Таким чином, кадрові зміни в ПрАТ «Термінал-М» виявилися успішними, зокрема, завдяки збалансованому підходу до оптимізації чисельності та витрат, а також стратегічному інвестуванню в розвиток ключових фахівців, що дозволило підприємству не тільки зберегти свою стабільність, а й покращити продуктивність та конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

4. Задоволеність працівників та їхня реакція на зміни.

Після проведених кадрових змін на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» рівень задоволеності працівників зазнав певних змін. Оцінка задоволеності працівників показує зниження на 10-20% порівняно з довоєнним періодом. Це стало результатом скорочення чисельності персоналу, змін в умовах праці та впровадження нових підходів до організації роботи. Проте, завдяки збереженню

ключових фахівців та адаптаційним заходам, загальний рівень задоволеності залишився на достатньо високому рівні, варіюючи між 60% та 70% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка впливу кадрових змін на задоволеність та мотивацію
працівників ПрАТ «Термінал-М»**

Показник	Оцінка ефективності	Результат
Рівень задоволеності працівників	60-70%	Після кадрових змін рівень задоволеності знизився через скорочення персоналу, але залишився на високому рівні завдяки збереженню ключових фахівців та адаптаційним заходам.
Зміни в умовах праці	65-75%	Введення гнучких графіків та віддаленої роботи позитивно вплинуло на частину працівників, проте деякі виражали занепокоєння через нестабільність.
Реакція на скорочення чисельності	50-60%	Скорочення чисельності викликало занепокоєння серед працівників, але було сприйнято як необхідний крок для фінансової стабільності.
Мотивація працівників	70-80%	Введення бонусної системи та премій за досягнення позитивно вплинуло на мотивацію та лояльність працівників.
Лояльність до підприємства	65-75%	Лояльність збереглася завдяки відкритій комунікації та гнучким умовам праці.
Адаптація до змін	60-70%	Більшість працівників змогли адаптуватися до нових умов праці, але потребували підтримки через зміни в чисельності та структурі.
Загальна оцінка ефективності змін	65-75%	Загальна оцінка свідчить, що зміни сприяли збереженню стабільності підприємства, хоча вплив на працівників був змішаним.

Зміни в умовах праці, зокрема введення гнучких робочих графіків і можливості віддаленої роботи, покращили ситуацію для частини працівників, що забезпечило їм зручність та можливість краще адаптуватися до нових умов. Однак, деякі працівники виражали занепокоєння через невизначеність майбутнього та невелике зниження стабільності. Це відобразилося в оцінці змін у рівні задоволеності, який складав близько 65-75%.

Реакція працівників на скорочення чисельності персоналу була змішаною. Хоча скорочення чисельності було необхідним заходом для забезпечення фінансової стабільності компанії в умовах економічної кризи, працівники в цілому переживали цей процес, що призвело до зниження

морального духу серед частини колективу. Однак, більшість працівників зрозуміли, що ці кроки були необхідними для підтримки компанії в умовах зовнішніх викликів, тому реакція на скорочення була в межах 50-60%.

Мотивація працівників після змін показала позитивну динаміку завдяки впровадженню бонусних систем та премій за високі досягнення в умовах кризи. Це дозволило підтримати працездатність і сприяло збереженню лояльності до компанії, що виражалося в оцінці мотивації на рівні 70-80%.

Загалом, лояльність до підприємства збереглася на досить високому рівні, зокрема завдяки відкритій комунікації з працівниками, чітким поясненням необхідності змін і сприянню їх адаптації до нових умов. Оцінка лояльності коливалася між 65% та 75%. Однак, загальна оцінка ефективності кадрових змін продемонструвала позитивний результат у контексті стабільності підприємства, зберігаючи показник адаптації до змін на рівні 60-70%.

5. Рекомендації для подальшого удосконалення управління кадровими змінами.

У процесі управління кадровими змінами на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» вже були впроваджені ефективні кроки для адаптації до економічної кризи, однак для збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності в умовах постійних економічних змін, варто розглянути подальші удосконалення. *Ось кілька рекомендацій для подальшого розвитку [27; 46]:*

покращення комунікації з працівниками: необхідно активніше проводити комунікаційні сесії з працівниками щодо майбутніх змін, пояснюючи причини скорочень, оптимізацій чи адаптацій до нових умов. Регулярний зворотний зв'язок дозволить знижувати рівень тривожності серед персоналу і покращить їхню готовність до змін;

збільшення гнучкості кадрової стратегії: враховуючи постійні економічні коливання, варто розглянути додаткові гнучкі моделі працевлаштування, такі як тимчасова або проектна зайнятість, дистанційна робота. Це дозволить не тільки знизити витрати на утримання персоналу, але й зберегти кваліфіковані кадри;

фокус на розвитку навичок і підвищення кваліфікації: для підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності важливо продовжувати інвестувати в навчання та розвиток працівників, зокрема в напрямку цифрових навичок і адаптації до нових технологій. Введення системи внутрішнього навчання та кар'єрного зростання для співробітників дозволить забезпечити більшу лояльність і мотивацію персоналу;

забезпечення ефективної системи підтримки працівників під час змін: важливим елементом управління кадровими змінами є підтримка співробітників, особливо в періоди скорочень чи реорганізації. Підприємству слід розглянути можливість надання консультативної підтримки, допомоги в адаптації до нових умов, а також розширення соціальних програм для збереження морального клімату;

постійне оновлення кадрової стратегії: у зв'язку з постійними змінами на ринку та в економіці, підприємству слід регулярно переглядати свою кадрову стратегію, зокрема адаптувати політику найму та звільнення, а також системи мотивації. Для цього варто розвивати довгострокові прогнози і стратегії, щоб передбачити можливі зміни на ринку праці;

залучення нових технологій в управлінні персоналом: в умовах цифровізації бізнесу доцільно впроваджувати інструменти автоматизації та штучного інтелекту для оцінки продуктивності та ефективності роботи персоналу. Це дозволить значно підвищити швидкість прийняття рішень і знизити людський фактор в управлінні кадровими змінами.

Загалом, удосконалення кадрової стратегії в умовах постійних економічних змін потребує постійного аналізу ситуації на ринку праці, а також гнучкої адаптації кадрової політики до змін у зовнішньому середовищі. Впровадження вищезазначених заходів дозволить підприємству зберігати стабільність, забезпечувати високу ефективність роботи персоналу та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ці рекомендації можуть допомогти ПрАТ «Термінал-М» вдосконалити процес управління кадровими змінами і адаптуватися до змін на ринку та економічної ситуації.

2.3. Аналіз впливу факторів на кадрові зміни ПрАТ «Термінал-М»

Економічна нестабільність безпосередньо впливає на кадрову політику підприємства, зумовлюючи необхідність оптимізації штату, адаптації управлінських процесів та впровадження нових підходів до роботи з персоналом. У цьому розділі розглянуто основні фактори, що визначають зміни в кадровому складі ПрАТ «Термінал-М», а також їхні наслідки для подальшого розвитку компанії.

1. Оцінка економічної нестабільності на підприємстві

Економічна нестабільність створює значні ризики для ПрАТ «Термінал-М», впливаючи на рівень попиту, собівартість продукції та загальну фінансову стійкість компанії. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, логістичні труднощі та зміни в інвестиційному кліматі вимагають оперативного реагування та адаптації бізнес-процесів.

У Додатку Д представлено ключові зовнішні та внутрішні фактори економічної нестабільності, а також їхній вплив на підприємство.

Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень ризиків та визначити заходи для підтримки стабільної роботи компанії.

2. Вплив економічної нестабільності на кадрову політику

Економічна нестабільність, спричинена глобальними кризами та інфляційними процесами, має значний вплив на діяльність підприємств, зокрема на кадрову політику. ПрАТ «Термінал-М» не стало винятком, змушене було адаптувати свої внутрішні процеси, що стосуються чисельності персоналу, умов праці та стратегій мотивації, для забезпечення стабільності в умовах змінюваного ринку. У (Додатку Ж) надано детальний опис основних аспектів впливу економічної нестабільності на кадрову політику компанії.

3. Фактори, що впливають на кадрові зміни в ПрАТ «Термінал-М»

В (Додатку З) представлені основні фактори, що впливають на кадрові зміни в ПрАТ «Термінал-М». Враховуючи складні економічні умови, як

зовнішні, так і внутрішні фактори, компанія змушена адаптувати свою кадрову політику для збереження фінансової стійкості та підвищення ефективності виробничих процесів.

Зміни в економічній ситуації, коливання цін на сировину, реструктуризація підприємства та впровадження нових технологій стали основними чинниками, що визначають кадрову стратегію компанії. Вони мали прямий вплив на скорочення чисельності працівників, оптимізацію робочих процесів та зміни в мотиваційних системах.

4. Вплив кадрових змін на організаційну культуру та ефективність роботи

Вплив кадрових змін на організаційну культуру та ефективність роботи підприємства є важливою темою для аналізу, особливо в умовах економічної нестабільності. У випадку ПрАТ «Термінал-М» зміни, пов'язані зі скороченням чисельності персоналу, зниженням лояльності працівників та зниженням задоволеності роботою, призвели до значних наслідків для внутрішньої атмосфери на підприємстві та продуктивності працівників.

Важливою складовою впливу є зниження ефективності роботи через невизначеність щодо майбутнього компанії, що відображається на мотивації та залученості персоналу. (Додаток К) надає детальний аналіз факторів, що впливають на кадрові зміни в ПрАТ «Термінал-М», а також їх вплив на організаційну культуру і ефективність роботи.

5. Методи управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності

В умовах економічної нестабільності ПрАТ «Термінал-М» змушене впроваджувати ефективні методи управління кадровими змінами для збереження продуктивності, зниження рівня плинності кадрів та підтримки мотивації персоналу. Основними напрямками роботи стали програми підтримки персоналу, стимулювання та утримання працівників, а також заходи з підвищення кваліфікації. Застосування цих підходів дозволило частково компенсувати негативний вплив зовнішніх чинників і забезпечити

стабільність роботи компанії. У табл. 2.10 наведено ключові методи управління кадровими змінами, їхній опис та вплив на ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.10

Методи управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності

Метод	Опис	Вплив
Програми підтримки персоналу	1. Створення стабільного робочого середовища: покращення умов праці та забезпечення засобами захисту.	Підвищення задоволеності умовами праці на 8-10%.
	2. Комунікація з працівниками: регулярні збори та опитування для розуміння потреб персоналу.	Залученість працівників зросла на 15%.
	3. Зниження рівня текучості кадрів через реалізацію заходів підтримки.	Зниження рівня текучості кадрів на 5-7%.
Мотивація та утримання працівників	1. Перерозподіл ресурсів та запровадження гнучких графіків роботи для частини персоналу.	Підвищення продуктивності на 7-9%.
	2. Запровадження бонусних програм на основі результатів роботи.	Зниження рівня звільнень серед ключових співробітників на 10-12%.
	3. Зарплатні коригування у відповідь на інфляцію та зростання витрат.	Підтримка мотивації співробітників на 5-8%.
Підвищення кваліфікації та адаптація	1. Перепідготовка персоналу: проведення перепідготовки для 20% працівників, що дозволило знизити кількість помилок у виробництві.	Підвищення ефективності на 5-7%.
	2. Підвищення кваліфікації: проведення тренінгів для 15-20% працівників.	Зниження витрат на зовнішні послуги на 5%.

6. Прогнозування кадрових змін

Прогнозування кадрових змін є важливим елементом стратегічного управління персоналом у ПрАТ «Термінал-М», особливо в умовах економічної нестабільності. Очікувані макроекономічні виклики, такі як інфляційні процеси, коливання валютних курсів та зниження попиту на будівельні матеріали, визначають необхідність адаптації кадрової політики компанії.

У (Додатку Л) наведено основні прогнози кадрових змін у компанії на період 2024-2027 років, а також передбачені заходи, спрямовані на збереження стабільності та підвищення ефективності управління персоналом.

У коротко- та середньостроковій перспективі ПрАТ «Термінал-М» зосередиться на оптимізації чисельності персоналу, підвищенні кваліфікації працівників та впровадженні гнучких форм зайнятості. При цьому основний акцент буде зроблено на збереженні ключових спеціалістів і поступовій модернізації кадрового потенціалу.

7. *Загальний прогноз.* Економічна нестабільність зумовить ПрАТ «Термінал-М» продовжити політику оптимізації персоналу на короткостроковій та середньостроковій перспективах. В найближчі 2-3 роки підприємство зменшить чисельність персоналу на 5-10%, при цьому фокусуватиметься на утриманні ключових спеціалістів і розвитку внутрішньої кваліфікації. Тільки після стабілізації економічної ситуації в середньостроковій перспективі компанія може почати відновлення чисельності персоналу та інвестиції у розвиток кадрів.

Результати дослідження, демонструють, що ПрАТ «Термінал-М» зуміло ефективно адаптуватися до викликів економічної нестабільності шляхом впровадження продуманих кадрових змін. Аналіз таблиць та показників засвідчує, що підприємство успішно поєднало скорочення витрат з підтриманням продуктивності та задоволеності працівників. Зокрема, вдалося досягти зниження витрат на персонал на 30%, підвищити продуктивність праці на 16,6% та рівень лояльності працівників на 10–15%.

Ключовим чинником стійкості підприємства стала стратегія зосередження на збереженні ключових фахівців, розвиток адаптаційних і мотиваційних програм, а також впровадження гнучких форм зайнятості. В умовах зовнішніх викликів ПрАТ «Термінал-М» не лише зберегло фінансову стабільність, а й заклало підґрунтя для подальшого розвитку.

Таким чином, досвід ПрАТ «Термінал-М» є показовим прикладом того, як стратегічне управління кадровими змінами може стати інструментом забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємства навіть в умовах турбулентного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

3.1. Розробка та впровадження стратегії управління змінами персоналу

В умовах економічної кризи підприємства стикаються з низкою труднощів, що вимагають оперативного та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема в сфері управління персоналом. ПрАТ «Термінал-М», як компанія, що спеціалізується на виробництві будівельних сумішей та інших товарів, потребує розробки стратегії управління кадровими змінами для мінімізації негативних наслідків економічної нестабільності та забезпечення сталого розвитку.

Впровадження такої стратегії дозволить оптимізувати витрати на персонал, підвищити ефективність робочих процесів, зберегти ключових співробітників та зміцнити конкурентні переваги підприємства. Розробка та реалізація цієї стратегії є важливим кроком для досягнення стабільного та довготривалого успіху в складних економічних умовах.

1. Стратегія адаптивного управління

Основною метою стратегії адаптивного управління для ПрАТ «Термінал-М» є забезпечення гнучкості кадрової політики підприємства, що дозволить швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, зменшувати наслідки економічної нестабільності та забезпечувати стабільність на ринку. Це включає збереження основних цінностей підприємства, ефективне використання наявних ресурсів і збереження мотивації працівників в умовах кризи.

ПрАТ «Термінал-М» може використовувати низку ефективних програм для управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності. Впровадження регулярних тренінгів та навчальних програм для персоналу,

зокрема на теми управління змінами, стресостійкості та кризового управління, дозволить працівникам краще адаптуватися до змін, знижуючи рівень стресу та підвищуючи загальну ефективність роботи. Крім того, важливо забезпечити прозорість у комунікації з персоналом, регулярно інформуючи їх про зміни в політиці підприємства, економічний стан та плани на майбутнє.

Створення внутрішніх комітетів або груп підтримки, які будуть обговорювати вплив економічної нестабільності та пропонувати шляхи мінімізації цього впливу, дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між різними рівнями підприємства.

Регулярні зустрічі з персоналом для обговорення результатів роботи, змін у політиці підприємства та адаптаційних кроків сприятимуть не лише покращенню комунікації, а й зміцненню згуртованості колективу, знижуючи тривогу працівників і підтримуючи стабільність на підприємстві в кризовий період.

Основні програми для управління кадровими змінами, які можуть бути впроваджені на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» в умовах економічної кризи відображає (Додаток М). Кожна програма спрямована на підвищення адаптивності персоналу, покращення комунікації та залучення працівників до процесу управління змінами. Вона також передбачає оптимізацію внутрішніх процесів для мінімізації негативного впливу економічної нестабільності.

Витрати на реалізацію цих програм забезпечать ефективну адаптацію та збереження стабільності на підприємстві, підвищуючи ефективність роботи персоналу навіть в умовах економічної нестабільності.

2. Стратегія оптимізації трудових ресурсів для ПрАТ «Термінал-М»

Основною метою стратегії оптимізації трудових ресурсів є зниження витрат на персонал при одночасному збереженні високої продуктивності та якості роботи. В умовах економічної нестабільності, коли фінансові ресурси підприємства обмежені, важливо знайти шляхи досягнення максимального

ефекту від наявних кадрових ресурсів без шкоди для основних операційних процесів.

Підприємству, такому як ПрАТ «Термінал-М», необхідно ефективно розподіляти свої ресурси, зменшуючи витрати на персонал, не скорочуючи при цьому рівень якості надання послуг та виробничих показників. Це можна досягти через оптимізацію чисельності працівників та перерозподіл функцій, що дозволить уникнути надмірних витрат на утримання робочої сили в кризових умовах.

Для цього важливо:

1. Оцінка ефективності працівників за допомогою KPI та інших показників: Оцінка продуктивності працівників з використанням ключових показників ефективності (KPI) дозволить точно визначити, які співробітники вносять найбільший вклад у розвиток підприємства, а які потребують додаткової підтримки чи розвитку. Для цього можна розробити систему оцінки, яка враховує не тільки кількісні, але й якісні результати роботи, такі як комунікація, інноваційність та здатність до адаптації.

2. Перегляд штатного розкладу та оптимізація робочих процесів: В умовах кризи важливо переглянути штатний розклад та виділити оптимальні потреби в кадрах. Це дозволить скоротити надлишковий персонал у випадках, коли певні функції можуть бути виконані меншим числом працівників. Крім того, доцільно оптимізувати робочі процеси, покращити їхню ефективність за допомогою нових інструментів і методів, щоб знизити витрати на операційну діяльність.

3. Впровадження технологій автоматизації для зменшення потреби в трудових ресурсах у деяких підрозділах: Використання сучасних програмних рішень для автоматизації рутинних процесів допоможе зменшити залежність від людських ресурсів у адміністративних підрозділах та дозволить ефективніше розподіляти наявні кадри на більш важливі функції. Це може бути автоматизація обліку, звітності, а також впровадження програм для управління проектами та взаємодії з клієнтами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розробки та впровадження стратегії оптимізації трудових ресурсів

Програма	Опис	Очікувані результати	Вартість
Оцінка ефективності працівників за допомогою КРІ	Розробка та впровадження КРІ-системи для оцінки результативності.	Точна оцінка продуктивності працівників, зниження витрат на малоефективні кадри.	15000–20000 грн на рік
Перегляд штатного розкладу та оптимізація процесів	Оцінка потреби в трудових ресурсах, оптимізація робочих процесів.	Оптимізація витрат на персонал, підвищення ефективності.	10000–15000 грн на рік
Впровадження автоматизації	Впровадження програм для автоматизації звітності та управління проектами.	Зниження витрат на адміністрування, підвищення швидкості виконання завдань.	20000–30000 грн на рік

Ця стратегія оптимізації трудових ресурсів дозволить ПрАТ «Термінал-М» значно знизити витрати на персонал, не знижуючи при цьому продуктивності та якості роботи. В умовах економічної нестабільності, де кожен витрачений ресурс має велике значення, оптимізація трудових витрат стає важливим кроком до збереження стабільності підприємства.

Основним елементом цієї стратегії є впровадження КРІ-системи та автоматизація управлінських процесів, що забезпечить досягнення високих результатів за менші витрати. Завдяки таким крокам, ПрАТ «Термінал-М» зможе не тільки знизити витрати на персонал, але й підвищити ефективність усіх управлінських процесів.

Автоматизація дозволить зосередити увагу на стратегічних цілях підприємства, таких як покращення обслуговування клієнтів, розвиток нових продуктів або покращення внутрішніх процесів. Це забезпечить сталий розвиток та адаптацію компанії до змін в умовах кризи, зберігаючи при цьому стабільний рівень продуктивності та якості роботи.

3. Стратегія залучення та утримання ключових співробітників

Стратегія залучення та утримання ключових співробітників ПрАТ «Термінал-М» в умовах економічної нестабільності спрямована на

забезпечення стабільності та безперервного розвитку компанії через збереження найцінніших ресурсів досвідчених працівників. В умовах кризових періодів, коли підприємства часто стикаються з нестабільністю на ринку та скороченням витрат, важливо не тільки зберігати високий рівень мотивації серед співробітників, але й створювати умови для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це досягається через розробку та впровадження системи як фінансових, так і нефінансових заохочень, що створюють сприятливі умови для роботи та розвитку співробітників у кризовий період.

Основні напрямки для досягнення мети:

1. Фінансові стимули. Премії, бонуси, надбавки та інші форми фінансових заохочень для співробітників, які досягають високих результатів або беруть участь у стратегічно важливих проектах. Це дозволить залучити працівників до виконання ключових завдань і забезпечити їх зацікавленість у стабільності компанії.

2. Нефінансові стимули. Створення можливостей для кар'єрного росту, професійного розвитку та навчання, що дозволить співробітникам відчувати перспективи для зростання в межах компанії. Це може включати внутрішнє навчання, можливість пройти сертифікацію або професійні курси.

3. Програми лояльності для співробітників середнього та вищого рівня: Програми, які включатимуть не тільки бонуси та премії, але й програми для підтримки балансу між роботою та особистим життям, гнучкі графіки, соціальні програми. Це дозволить забезпечити утримання ключових фахівців, які є важливими для розвитку компанії в умовах кризи.

4. Персональні програми розвитку. Розробка індивідуальних програм для кожного ключового співробітника, що включають професійне навчання, можливості для кар'єрного зростання та участь у важливих проектах компанії. Це дозволить зберегти цінних працівників, одночасно підтримуючи їхній розвиток (табл. 3.3) .

Таблиця 3.3

Розробка та впровадження стратегії залучення та утримання ключових співробітників для ПрАТ «Термінал-М»

Програма	Опис	Очікувані результати	Вартість
Фінансові стимули	Премії, бонуси для ключових співробітників, які досягають високих результатів.	Залучення працівників до виконання ключових завдань, підвищення мотивації.	30000 - 50000 грн на рік
Кар'єрний ріст та професійний розвиток	Внутрішнє навчання, сертифікація, можливість професійного росту.	Підвищення кваліфікації співробітників, збереження талантів на підприємстві.	10000 - 15000 грн на рік
Програми лояльності для середнього та вищого рівня	Гнучкі графіки, соціальні програми, програми балансу між роботою та особистим життям.	Збереження ключових співробітників, покращення лояльності та задоволення умовами роботи.	20000 - 30000 грн на рік
Персональні програми розвитку	Індивідуальні програми для розвитку ключових співробітників (навчання, участь у проектах).	Збільшення мотивації та зацікавленості працівників, покращення ефективності роботи.	10000 - 15000 грн на рік

Запровадження програм фінансових та нефінансових стимулів допоможе створити привабливі умови для співробітників, щоб вони відчували себе важливою частиною компанії. Це не лише зменшить ймовірність втрати ключових кадрів, але й дозволить максимізувати ефективність їхньої роботи через покращення рівня лояльності та залученості. Оскільки в умовах економічної кризи співробітники можуть відчувати певну невизначеність, наявність чіткої програми мотивації та підтримки допоможе знизити їхню тривожність і забезпечити стабільність у роботі.

Впровадження програм кар'єрного розвитку, професійного навчання та сертифікації допоможе співробітникам розвиватися і відповідати сучасним вимогам ринку праці, що дасть компанії конкурентні переваги в майбутньому. Персональні програми розвитку для ключових співробітників нададуть можливість реалізувати потенціал кожного, а також сприятимуть створенню середовища, яке підтримує інновації та вдосконалення.

Ці заходи також сприятимуть зміцненню корпоративної культури ПрАТ «Термінал-М», формуючи в компанії атмосферу взаємної підтримки та довіри, що є критично важливим для стабільної роботи в періоди економічних труднощів. Зниження плинності кадрів дозволить зберегти цінний досвід і знання, що є ключовими для розвитку бізнесу. Крім того, підвищення мотивації та залученості працівників сприятиме підвищенню загальної ефективності організації та досягненню поставлених стратегічних цілей. У довгостроковій перспективі це дасть можливість ПрАТ «Термінал-М» не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й зміцнити їх, ставши більш конкурентоспроможною компанією в умовах постійних економічних змін.

4. Стратегія антикризового розвитку персоналу

Забезпечення безперервного розвитку працівників навіть в умовах економічної кризи, збереження стабільності компанії через підтримку професійного зростання та адаптацію персоналу до змін

В умовах економічної кризи для ПрАТ «Термінал-М» важливо забезпечити безперервний розвиток працівників, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність компанії. Програма стратегічного антикризового розвитку персоналу фокусується на інтеграції нових підходів у навчання, адаптацію та розвиток персоналу, щоб ефективно реагувати на змінювані умови ринку, економічні виклики та внутрішні трансформації.

Програма антикризового розвитку персоналу для ПрАТ «Термінал-М». Програма стратегічного розвитку персоналу в умовах економічної кризи покликана створити систему навчання та підготовки працівників, яка дозволить адаптуватися до швидко змінюваного середовища та підтримувати високу продуктивність. Це включатиме ефективні навчальні курси та тренінги, спрямовані на розвиток навичок, необхідних для роботи в умовах економічної нестабільності.

1. *Управління змінами та стресостійкість.* Першим аспектом програми стане навчання управлінню змінами. В умовах кризи компанія повинна вміти швидко адаптуватися до нових умов, що включає зміну

виробничих процесів, технологій, організаційних структур. Тренінги з управління змінами будуть зосереджені на розвитку навичок гнучкості, адаптації до нових умов, а також на навчанні працівників приймати рішення в умовах невизначеності.

Також важливим аспектом є стресостійкість. Навчання технік управління стресом та розвитку емоційної стійкості дозволить працівникам зберігати високий рівень ефективності навіть у кризові моменти, знижуючи ризик вигорання та покращуючи загальний психологічний клімат у компанії.

2. Розвиток креативного мислення та адаптація до змін у виробничих процесах. Іншою важливою складовою програми є тренінги, що сприяють розвитку креативного мислення. У кризових умовах виникає необхідність генерувати нестандартні рішення для швидкого реагування на зміни в умовах ринку. Працівники повинні мати можливість знаходити інноваційні підходи до вирішення завдань і оптимізації робочих процесів. Тренінги з креативного мислення допоможуть у розвитку цієї важливої навички.

Адаптація до змін у виробничих процесах також є критично важливою. В умовах кризи часто з'являються необхідність швидко змінювати технології, скорочувати витрати чи змінювати стратегії виробництва. Програма навчання з цієї теми допоможе персоналу освоїти нові технології та ефективно впроваджувати зміни, зменшуючи ризики і витрати.

3. Вдосконалення особистісних компетенцій працівників. Важливим напрямком програми є розвиток особистісних компетенцій працівників, таких як лідерство, комунікація та управління конфліктами. Розвиток цих компетенцій дозволить зберігати мотивацію та енергію в колективі, а також підтримувати ефективну комунікацію під час складних ситуацій.

Онлайн-курси та партнерства з навчальними закладами. Програма також передбачає використання онлайн-курсівих платформ та партнерств з навчальними закладами для підтримки навчання персоналу навіть у складні економічні часи. Онлайн-платформи дозволяють забезпечити доступ до необхідних знань і навичок для всіх працівників, не залежно від їхнього

місцезнаходження, та забезпечити постійну гнучкість у навчанні. Партнерство з навчальними закладами, як на місцевому, так і на міжнародному рівні, дозволить забезпечити працівникам доступ до сертифікаційних курсів, тренінгів і семінарів, що підвищать їх кваліфікацію і дозволять компанії залишатися на передовій у сфері інновацій та розвитку.

Внутрішнє навчання для швидкого реагування на зміни. Окрім зовнішніх курсів, компанія також планує організувати внутрішнє навчання, яке дозволить оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це включатиме регулярні семінари, сесії з обміну досвідом та тренінги, що допоможуть співробітникам розвивати необхідні навички в реальному часі та швидко адаптуватися до нових умов (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розробка та впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу
для ПрАТ «Термінал-М»**

Програма	Опис	Очікувані результати	Вартість
Онлайн-курси з управління змінами	Курси та тренінги з управління змінами, стресостійкості, креативного мислення.	Підвищення стійкості працівників до змін, розвиток навичок адаптації.	10000 - 15000 грн на рік
Індивідуальні програми розвитку	Персоналізовані плани розвитку для кожного працівника (навчання, сертифікація).	Підвищення кваліфікації співробітників, покращення їхніх компетенцій в умовах кризи.	15000 - 20000 грн на рік
Партнерства з навчальними закладами	Співпраця з навчальними закладами для проведення курсів та сертифікацій.	Підвищення рівня кваліфікації працівників, доступ до нових знань та досвіду.	20000 - 25000 грн на рік
Програма стресостійкості та креативу	Тренінги з підвищення стресостійкості та розвитку креативного мислення серед працівників.	Підвищення адаптаційних можливостей, покращення здатності до швидкого реагування на змінні умови.	10000 - 12000 грн на рік

Запровадження цієї стратегії допоможе ПрАТ «Термінал-М» не тільки зберегти ефективність роботи в умовах економічної кризи, але й створити фундамент для подальшого розвитку компанії. Зниження ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями, забезпечить підприємству можливість зберігати

стабільність і навіть скористатися новими можливостями на ринку. Крім того, постійне навчання та розвиток персоналу допомагають формувати сильну та згуртовану команду, здатну швидко реагувати на зміни та приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. Така команда стане основою для довгострокового успіху компанії, а її здатність адаптуватися до нових викликів підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Термінал-М» у майбутньому.

В цілому, ці заходи сприяють створенню не лише стійкої, але й проактивної корпоративної культури, яка готова до змін і постійно розвивається. Це є важливою умовою для стабільного розвитку компанії в майбутньому, оскільки дозволяє їй не лише пережити кризу, але й ефективно виходити з неї з новими можливостями для зростання.

5. Стратегія цифрової трансформації управління персоналом.
Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом, покращення процесів адаптації, мотивації, навчання та розвитку співробітників, а також забезпечення гнучкості у відповідь на зміни в економічному середовищі.

Програма цифрової трансформації управління персоналом для ПрАТ «Термінал-М» включатиме кілька ключових етапів та технологій, що дозволяють забезпечити покращення внутрішніх процесів і ефективно управління персоналом:

1. Впровадження HRM-системи.

HRM-система (система управління персоналом) є основою цифрової трансформації. Вона автоматизує процеси найму, адаптації, оцінки, навчання та розвитку персоналу.

Завдання. Автоматизація збору даних про працівників, їхню продуктивність, результативність, а також відстеження кар'єрного розвитку.

Переваги. Швидкий доступ до актуальної інформації, можливість прогнозування потреб у персоналі, скорочення часу на обробку кадрових документів, підвищення точності в оцінці результатів діяльності працівників.

2. Інтеграція електронного документообігу.

Впровадження системи електронного документообігу для автоматизації кадрового обліку, зберігання важливих документів і звітів.

Завдання. Полегшення процесів зберігання, обробки та передачі документів між підрозділами компанії.

Переваги. Спрощення доступу до кадрової інформації, зменшення паперової роботи, підвищення прозорості процесів, покращення контролю за виконанням вимог законодавства.

3. Запуск онлайн-платформи для безперервного навчання і розвитку співробітників.

Розробка та впровадження платформи для навчання, яка надасть працівникам доступ до різноманітних курсів, сертифікаційних програм та навчальних матеріалів.

Завдання. Створення можливості для постійного професійного розвитку працівників незалежно від місця роботи.

Переваги. Гнучкість у навчанні, зниження витрат на фізичні тренінги та семінари, можливість залучення співробітників до нових технологій, стандартів і кращих практик.

4. Впровадження інструментів для онлайн-комунікації та дистанційної роботи.

Використання інструментів для забезпечення ефективної комунікації в онлайн-форматі і підтримки дистанційної роботи.

Завдання. Створення безперервної комунікації між працівниками та керівництвом, підвищення ефективності віддаленої роботи, навіть в умовах економічної кризи.

Переваги. Підвищення продуктивності, зручність у плануванні робочого часу, збереження соціальної взаємодії серед колег, навіть якщо вони працюють на відстані.

Очікувані результати

1. Підвищення ефективності управління персоналом. Автоматизація процесів дозволить знизити витрати на адміністрування, підвищити точність і швидкість прийняття управлінських рішень.

2. Покращення взаємодії та комунікації. Платформи для навчання, онлайн-комунікації та електронний документообіг допоможуть зберігати постійну взаємодію між працівниками та підвищити корпоративну культуру.

3. Гнучкість і адаптація до змін. Використання цифрових інструментів дозволить ПрАТ «Термінал-М» швидше адаптуватися до змін в економічному середовищі та скорочувати витрати на управлінські процеси.

4. Покращення мотивації і професійного розвитку. Завдяки безперервному навчанні та розвитку працівників, компанія зможе забезпечити високий рівень професіоналізму та задоволеності співробітників.
(табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розробка та впровадження стратегії цифрової трансформації управління персоналом для ПрАТ «Термінал-М»

Програма	Опис	Очікувані результати	Вартість
Впровадження HRM-системи	Автоматизація процесів відбору, найму, оцінки та розвитку персоналу.	Зниження витрат на адміністрацію, підвищення ефективності управління персоналом.	10000 -15000 грн на рік
Електронний документообіг	Автоматизація кадрового обліку, документообігу та управління робочим часом.	Підвищення прозорості та точності даних, зменшення часу на обробку документів.	30000 - 50000 грн на рік
Онлайн-платформа для навчання	Створення системи для безперервного навчання та розвитку персоналу.	Підвищення кваліфікації працівників, забезпечення професійного розвитку.	50000-80000 грн на рік
Інструменти для онлайн-комунікації	Впровадження платформ для відеоконференцій, чатів, управління проектами.	Підвищення комунікації між співробітниками, збереження продуктивності в умовах дистанційної роботи.	20000-30000 грн на рік

Крім того, цифрові технології сприятимуть підтримці високої мотивації працівників, створюючи прозору систему винагород і можливість для

кар'єрного зростання. В умовах економічної нестабільності це дозволить зберегти продуктивність і лояльність співробітників. Впровадження інноваційних технологій у процесі управління персоналом стане важливою конкурентною перевагою компанії, забезпечуючи її стабільність і лідерство на ринку, навіть в умовах кризи.

3.2. Оцінка результативності запропонованих підходів до управління кадрами в умовах економічної невизначеності

В умовах економічної нестабільності управління кадровими змінами стає важливим інструментом для підтримки стабільності та розвитку підприємства. Для ПрАТ «Термінал-М», що здійснює виробництво будівельних сумішей та іншу продукцію, ефективне управління персоналом має вирішальне значення для підтримки продуктивності та адаптації до змін у ринковому середовищі. Оцінка результативності впровадження стратегії управління кадровими змінами на цьому підприємстві дозволить не лише знижувати витрати та зменшувати плинність кадрів, але й підвищувати задоволеність клієнтів та ефективність операційної діяльності. У даному розділі буде проаналізовано, як впроваджена стратегія допомогла оптимізувати кадрові процеси в умовах економічної нестабільності та досягти стійких результатів.

1. Оцінка результативності впровадження стратегії адаптивного управління кадровими змінами на підприємстві в умовах економічної нестабільності

Впровадження стратегії управління кадровими змінами на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» у майбутньому призведе до значних позитивних змін у кількох ключових аспектах (табл. 3.6). Зокрема, очікується покращення продуктивності праці, зростання задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів і підвищення фінансових показників.

Таблиця 3.6

Оцінки результативності впровадження стратегії адаптивного управління кадровими змінами

Критерії оцінки	До змін	Після змін	Зміни	Результати
Ефективність комунікаційних процесів	60%	75%	+15%	Збільшення рівня задоволеності працівників
Продуктивність праці	100 одиниць	104 одиниці	+4%	Збільшення продуктивності працівників
Задоволеність працівників	60%	70%	+10%	Збільшення задоволеності працівників
Рівень плинності кадрів	15%	12%	-3%	Зниження плинності кадрів
Фінансові показники (економія)	—	—	—	Збільшення продуктивності + економія на зниженні плинності

1. *Продуктивність праці.* Впровадження стратегії адаптивного управління дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві. Очікується, що завдяки регулярним тренінгам, підвищенню рівня стресостійкості та кризового управління, а також більшій залученості працівників до процесів адаптації, продуктивність праці може зрости на 4% в порівнянні з поточними показниками. Це означатиме, що підприємство зможе виробляти більше одиниць продукції без потреби в значних додаткових витратах на нових співробітників.

2. *Задоволеність працівників.* Одним із головних результатів буде значне підвищення рівня задоволеності працівників. Впровадження програм тренінгів та регулярних зустрічей з керівництвом, створення прозорих каналів комунікації дозволять значно знизити рівень тривожності працівників і підвищити рівень довіри до керівництва. Очікується, що внаслідок цих змін рівень задоволеності персоналу зросте на 18%, що позитивно вплине на моральний клімат в колективі та зменшить кількість звільнень.

3. *Рівень плинності кадрів.* Впровадження стратегії управління кадровими змінами допоможе знизити рівень плинності кадрів, що є важливим фактором для стабільності підприємства. Очікується, що завдяки підвищенню стабільності та покращенню комунікації, рівень плинності

кадрів знизиться на 3% порівняно з попередніми показниками, що дозволить зберегти ключових працівників та знизити витрати на їх пошук і навчання.

4. *Фінансові показники.* Загалом, впровадження стратегії дозволить знизити витрати на адаптацію нових співробітників та навчання. Програми тренінгів, підвищення комунікації та створення комітетів для підтримки працівників будуть вимагати фінансових вкладень, які в сумі складатимуть від 20000 до 25000 грн на рік. Однак ці витрати окупляться за рахунок зниження витрат на пошук і найм нових працівників та збільшення продуктивності праці (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок фінансових результатів

Показник	Розрахунок	Сума
Приріст продуктивності (4%)	5 000 000 грн × 0.04	200 000 грн
Економія на зниженні плинності (3%)	3 працівники × 20 000 грн (витрати на рекрутинг)	60 000 грн
Загальна економія	200 000 грн + 60 000 грн	260 000 грн
Витрати на впровадження стратегій	23 000 грн - 35 000 грн (середнє значення 29 000 грн)	29 000 грн
Чистий ефект від впровадження	260 000 грн - 29 000 грн	231 000 грн

У майбутньому впровадження стратегії адаптивного управління кадровими змінами на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» принесе значне покращення результатів у кількох напрямках: підвищення продуктивності праці, покращення морального клімату в колективі, зниження плинності кадрів та оптимізацію витрат. Це, в свою чергу, дозволить підприємству зберегти свою стабільність і конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності.

II. Оцінка результативності впровадження стратегії оптимізації трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» (табл. 3.8).

Впровадження стратегії оптимізації трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» призведе до кількох значущих покращень. Це включатиме підвищення ефективності використання працівників, зниження витрат на персонал та поліпшення загальної стабільності компанії.

Таблиця 3.8

**Оцінка результативності впровадження стратегії
оптимізації трудових ресурсів**

Критерії оцінки	До змін	Після змін	Зміни	Результати
Продуктивність праці	100 одиниць	105 одиниць	+5%	Збільшення продуктивності працівників
Витрати на персонал	1 000 000 грн	930 000 грн	-7%	Зниження витрат на оплату праці
Рівень плинності кадрів	12%	8%	-4%	Зниження плинності кадрів
Фінансові показники (економія)	-	-	-	Економія на витратах на персонал та плинність

Основні очікувані результати включають підвищення продуктивності, зниження витрат на оплату праці, зменшення рівня плинності кадрів, а також покращення фінансових показників компанії.

1. *Продуктивність праці.* Оптимізація трудових ресурсів дозволить підприємству підвищити продуктивність праці за рахунок ефективнішого розподілу робочих навантажень, автоматизації деяких процесів та вдосконалення методів управління. Прогнозується, що продуктивність праці зросте на 5% порівняно з поточними показниками, що дасть змогу підприємству збільшити обсяги виробництва без потреби в додаткових фінансових витратах на найм нових співробітників.

2. *Витрати на персонал.* Завдяки ефективнішому використанню існуючих трудових ресурсів та запровадженню більш точних підходів до планування робочих змін і графіків, компанія зможе знизити витрати на оплату праці. Це досягатиметься шляхом скорочення надлишкових витрат на найм тимчасових працівників, а також оптимізацією кількості годин для постійного персоналу. Прогнозується, що економія на витратах на персонал складе близько 7% від поточних витрат.

3. *Рівень плинності кадрів.* Зниження рівня плинності кадрів стане ще одним важливим результатом впровадження стратегії оптимізації трудових ресурсів. Очікується, що завдяки створенню кращих умов для професійного

розвитку, оптимізації робочих процесів та покращенню умов праці, рівень плинності кадрів знизиться на 4% порівняно з поточними показниками.

4. *Фінансові показники.* Впровадження стратегії дозволить підприємству зменшити витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників. Загалом це позитивно вплине на фінансові показники компанії. Витрати на оптимізацію трудових ресурсів (включаючи тренінги і нові програми мотивації) можуть скласти від 15000 до 20000 грн на рік, але ці витрати будуть повністю компенсовані економією на оплаті праці та зниженні плинності кадрів.

Впровадження стратегії оптимізації трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» дозволить досягти суттєвих економічних та організаційних результатів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок фінансових результатів

Показники	Розрахунок	Сума (грн)
Приріст продуктивності (5%)	5000000 грн × 0,05	250000
Економія на витратах на персонал (7%)	1000000 грн × 0,07	70000
Економія на зниженні плинності (4%)	4 працівники × 20000 грн (витрати на рекрутинг)	80000
Загальна економія	250000 грн + 70000 грн + 80000 грн	400000
Витрати на впровадження стратегій	15000 грн - 20000 грн (середнє значення 17500 грн)	17500
Чистий ефект від впровадження	400000 грн - 17500 грн	382500

Очікується значне зростання продуктивності праці, зниження витрат на персонал, зменшення рівня плинності кадрів та значну економію на фінансових витратах. Ці зміни сприятимуть підвищенню загальної ефективності підприємства та його стабільності в умовах економічної нестабільності.

III. Оцінка результативності впровадження стратегії залучення та утримання ключових співробітників на підприємстві в умовах економічної нестабільності (табл. 3.10).

Впровадження стратегії залучення та утримання ключових співробітників на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» у майбутньому дозволить значно покращити рівень утримання кваліфікованих кадрів, що є важливим фактором для стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.10

Оцінка результативності впровадження стратегії залучення та утримання ключових співробітників

Критерії оцінки	До змін	Після змін	Зміни	Результати
Ефективність комунікаційних процесів	65%	80%	+15%	Збільшення рівня довіри та покращення взаємодії з керівництвом
Продуктивність праці	100 одиниць	105 одиниць	+5%	Збільшення ефективності працівників
Задоволеність працівників	65%	80%	+15%	Збільшення задоволеності працівників, покращення морального клімату
Рівень плинності кадрів	14%	10%	-4%	Зниження плинності кадрів завдяки програмам утримання
Фінансові показники (економія)	-	-	-	Зниження витрат на рекрутинг і підвищення продуктивності

Очікується зростання задоволеності працівників, підвищення рівня їхньої мотивації до роботи, а також зниження витрат на пошук та адаптацію нових співробітників.

1. *Продуктивність праці.* Впровадження стратегій залучення та утримання ключових співробітників сприятиме покращенню продуктивності праці. Очікується, що завдяки мотиваційним програмам, а також більш тісній взаємодії між керівництвом та персоналом, продуктивність праці зросте на 5% порівняно з поточними показниками. Це дозволить збільшити виробничі потужності без додаткових витрат на залучення нових кадрів.

2. *Задоволеність працівників.* Одним з основних результатів стратегії буде значне підвищення рівня задоволеності працівників. Створення прогресивних програм для утримання ключових співробітників, таких як

бонуси, кар'єрний розвиток, програми розвитку лідерства, дозволить підвищити моральний клімат в колективі та знизити рівень стресу серед працівників. Очікується, що рівень задоволеності працівників зросте на 15%, що призведе до зменшення кількості конфліктів і збільшення стабільності персоналу.

3. *Рівень плинності кадрів.* Основний результат реалізації стратегії - зниження рівня плинності кадрів. Завдяки підвищеній увазі до потреб ключових працівників, створенню чітких планів кар'єрного росту, а також системи бонусів та компенсацій, рівень плинності кадрів може знизитись на 4%. Це дозволить підприємству зберегти талановитих працівників та знизити витрати на їх пошук і навчання.

4. *Фінансові показники.* Стратегії залучення та утримання ключових співробітників потребують фінансових вкладень у вигляді програм мотивації, бонусних систем та розвитку співробітників. Однак ці витрати будуть компенсовані через економію на пошуку нових працівників та зниження плинності кадрів. Очікується, що економія на зниженні плинності кадрів складе приблизно 80000 грн, а зростання продуктивності дозволить додатково зекономити 150000 грн (табл. 3.11).

Впровадження стратегії залучення та утримання ключових співробітників на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» матиме позитивний вплив на стабільність компанії.

Таблиця 3.11

Розрахунок фінансових результатів

Показники	Розрахунок	Сума (грн)
Приріст продуктивності (5%)	$5\,000\,000 \text{ грн} \times 0.05$	250 000
Економія на зниженні плинності (4%)	$4 \text{ працівники} \times 20\,000 \text{ грн}$ (витрати на рекрутинг)	80 000
Загальна економія	$250\,000 \text{ грн} + 80\,000 \text{ грн}$	330 000
Витрати на впровадження стратегій	$30\,000 \text{ грн} - 45\,000 \text{ грн}$ (середнє значення 37 500 грн)	37 500
Чистий ефект від впровадження	$330\,000 \text{ грн} - 37\,500 \text{ грн}$	292 500

Стратегії залучення та утримання дозволять не тільки підвищити продуктивність і знизити плинність кадрів, але й забезпечити значні

фінансові переваги завдяки економії на витратах на рекрутинг і підвищенню ефективності роботи співробітників.

IV. Оцінка результативності впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» (табл. 3.12).

Впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» у майбутньому матиме значний вплив на кілька критичних аспектів.

Таблиця 3.12

Оцінка результативності впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу

Критерії оцінки	До змін	Після змін	Зміни	Результати
Продуктивність праці	100 одиниць	105 одиниць	+5%	Збільшення продуктивності праці завдяки навчанню та кризовим тренінгам
Задоволеність працівників	60%	72%	+12%	Підвищення рівня задоволеності через підтримку та адаптацію персоналу
Рівень плинності кадрів	15%	11%	-4%	Зниження плинності завдяки стабільності та адаптаційним заходам
Фінансові показники (економія)	-	-	-	Збільшення продуктивності + економія на зниженні плинності

Оскільки підприємство працює в умовах економічної нестабільності, ця стратегія спрямована на підтримку стабільності в колективі та підвищення рівня готовності персоналу до швидких змін.

1. *Продуктивність праці.* Очікується, що впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу дозволить значно підвищити рівень продуктивності праці, зокрема, через впровадження ефективних тренінгів з кризового управління та адаптації до змін. Оцінка показує, що продуктивність праці може зрости на 5%, що дозволить підприємству ефективніше справлятися з умовами економічної нестабільності.

2. *Задоволеність працівників.* Стратегія антикризового розвитку включає інструменти для підтримки морального клімату в колективі в умовах кризи. Це включає в себе регулярні консультації, підвищення рівня комунікації з працівниками та посилене увагу до їх потреб. Очікується, що рівень задоволеності працівників зросте на 12%, що допоможе зберегти лояльність та стабільність команди в складний період.

3. *Рівень плинності кадрів.* Впровадження антикризової стратегії дозволить знизити рівень плинності кадрів, оскільки зменшення стресових факторів, створення прозорих умов для розвитку кар'єри та надання підтримки у часи кризи допоможуть зберегти ключових співробітників. Очікується зниження плинності на 4%, що дозволить значно зекономити на витратах на пошук нових кадрів.

4. *Фінансові показники.* Впровадження стратегії антикризового розвитку вимагатиме певних витрат на тренінги, програми адаптації та підтримки персоналу в кризових умовах. Загалом витрати на реалізацію стратегії можуть скласти від 25000 до 30000 грн. Однак зростання продуктивності та зниження плинності кадрів призведуть до загальних заощаджень і фінансової вигоди для компанії (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок фінансових результатів

Показник	Розрахунок	Сума (грн)
Приріст продуктивності (5%)	$5\,000\,000 \text{ грн} \times 0.05$	250000
Економія на зниженні плинності (4%)	$20\,000 \text{ грн} \times 0.04$ (витрати на рекрутинг)	80000
Загальна економія	$250\,000 \text{ грн} + 80\,000 \text{ грн}$	330000
Витрати на впровадження стратегій	$25\,000 \text{ грн} - 30\,000 \text{ грн}$ (середнє значення 27 500 грн)	27500
Чистий ефект від впровадження	$330\,000 \text{ грн} - 27\,500 \text{ грн}$	302500

Впровадження стратегії антикризового розвитку персоналу дозволить підприємству ПрАТ «Термінал-М» значно покращити свою діяльність навіть

в умовах економічної нестабільності. Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зростання задоволеності працівників згенерують додаткові фінансові вигоди для компанії, що в сукупності забезпечить стабільність і ефективність діяльності у кризовий період.

V. Оцінка результативності впровадження стратегії цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Термінал-М»

Впровадження стратегії цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Термінал-М» дозволить суттєво змінити підходи до роботи з персоналом, поліпшивши ефективність внутрішніх процесів, оптимізуючи витрати та підвищуючи рівень задоволеності працівників.

1. *Ефективність комунікаційних процесів.* Впровадження цифрових інструментів для комунікації дозволить значно покращити внутрішні процеси на підприємстві. Зокрема, використання спеціалізованих платформ для комунікацій, аналітики даних та керування проектами дозволить зменшити час на обробку запитів і взаємодію між підрозділами. Очікується, що ефективність комунікацій зросте на 15%, що призведе до покращення взаємодії між співробітниками та керівництвом.

2. *Продуктивність праці.* Впровадження цифрових рішень для автоматизації рутинних задач, моніторингу продуктивності та аналізу результатів роботи співробітників дозволить збільшити продуктивність праці на 4%. Це сприятиме підвищенню кількості виробленої продукції без значного збільшення витрат на нових працівників.

3. *Задоволеність працівників.* Використання цифрових платформ для збору зворотного зв'язку від працівників, а також удосконалення процесів адаптації та навчання співробітників дозволить підвищити рівень їх задоволеності. Очікується, що завдяки впровадженню зручних і доступних онлайн-ресурсів для розвитку співробітників, рівень задоволеності зросте на 10%, що позитивно вплине на загальний моральний клімат у колективі.

4. *Рівень плинності кадрів.* Цифрова трансформація дозволить покращити процеси адаптації нових співробітників, моніторинг їх кар'єрного

розвитку і задоволеності робочими умовами. Це, в свою чергу, сприятиме зниженню рівня плинності кадрів. Очікується, що завдяки більш ефективному управлінню кар'єрним ростом та розвитку працівників, рівень плинності знизиться на 3%.

5. *Фінансові показники.* Впровадження цифрових технологій для оптимізації витрат на управління персоналом дозволить значно знизити витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Оцінки результативності впровадження стратегії
цифрової трансформації**

Критерії оцінки	До змін	Після змін	Зміни	Результати
Ефективність комунікаційних процесів	60%	75%	+15%	Збільшення рівня задоволеності працівників та оптимізація обміну інформацією
Продуктивність праці	100 одиниць	104 одиниці	+4%	Збільшення продуктивності за рахунок автоматизації процесів
Задоволеність працівників	60%	70%	+10%	Підвищення рівня задоволеності через доступ до онлайн-ресурсів для розвитку
Рівень плинності кадрів	15%	12%	-3%	Зниження плинності завдяки кращому управлінню кар'єрним ростом
Фінансові показники (економія)	-	-	-	Економія на рекрутменті та витратах на навчання завдяки цифровим платформам

Очікується економія на рекрутменті завдяки автоматизації процесів пошуку та відбору кадрів. Крім того, витрати на підтримку фізичних навчальних платформ будуть знижені завдяки використанню онлайн-курсів і віртуальних тренінгів (табл. 3.15).

У результаті впровадження стратегії цифрової трансформації управління персоналом ПрАТ «Термінал-М» у майбутньому буде забезпечено значне покращення результатів у кількох важливих аспектах: ефективності комунікацій, продуктивності праці, задоволеності працівників, зниженні рівня плинності кадрів і оптимізації фінансових витрат. Це

дозволить підприємству отримати значний фінансовий ефект і підвищити свою конкурентоспроможність у ринкових умовах.

Таблиця 3.15

Розрахунок фінансових результатів

Показник	Розрахунок	Сума (грн)
Приріст продуктивності (4%)	5000000 грн × 0.04	200000
Економія на зниженні плинності (3%)	3 працівники × 20000 грн (витрати на рекрутинг)	60000
Загальна економія	200000 грн + 60000 грн	260000
Витрати на впровадження стратегій	30000 грн (середнє значення)	30000
Чистий ефект від впровадження	260000 грн - 30000 грн	230000

Згідно з підсумковою табл. 3.16, інвестиції в стратегію адаптивного управління кадровими змінами та відповідні тренінги, навчання і цифрові інструменти дозволяють досягти значних вигод.

Таблиця 3.16

Підсумкова таблиця оцінки результативності впровадження різних стратегій управління кадровими змінами

Стаття витрат / вигод	Сума (грн)
Витрати:	
розробка стратегії адаптивного управління кадровими змінами (одноразово)	35000
тренінги та заходи для нових співробітників (100 осіб × 5000 грн)	500000
регулярне навчання та розвиток персоналу (200 осіб × 3000 грн)	600000
витрати на цифрові інструменти для управління персоналом	120000
Загальні витрати:	1255000
Вигоди:	
підвищення продуктивності співробітників (200 осіб × 20000 грн)	4000000
зниження плинності кадрів (20% від 2000000 грн)	400000
збільшення задоволеності клієнтів (10% від 5000000 грн)	500000
зниження витрат на обслуговування клієнтів (15% від 3000000 грн)	450000
Загальні вигоди:	5850000
Економічна ефективність:	
ROI (рентабельність інвестицій)	366,9%
Термін окупності	2,5 місяці

Зокрема, підвищення продуктивності співробітників, зниження плинності кадрів, збільшення задоволеності клієнтів і зниження витрат на

обслуговування клієнтів призводять до загальних вигод у розмірі 5850000 грн, що втричі перевищує витрати (1255000 грн).

Рентабельність інвестицій (ROI) складає 366,9%, що свідчить про високу ефективність впроваджених змін. Термін окупності інвестицій складає лише 2,5 місяці, що підтверджує доцільність та вигідність реалізації цієї стратегії для підприємства.

Тобто, нами запропоновано практичні кроки реалізації розробленої стратегії кадрових змін. Особливу увагу приділено впровадженню HRM-системи, цифровізації обліку кадрів, використанню інструментів онлайн-комунікації, внутрішніх програм розвитку та перепідготовки персоналу. Аналіз показників ефективності свідчить про потенційне зростання продуктивності праці на 10-15%, зниження плинності кадрів та підвищення загального рівня задоволеності персоналу. Всі запропоновані заходи ґрунтуються на результатах попереднього аналізу та відповідають специфіці діяльності ПрАТ «Термінал-М».

Таким чином, у третьому розділі розроблено прикладну модель управління кадровими змінами для підприємства ПрАТ «Термінал-М». Діюча стратегія базується на гнучкості, цифровізації та ефективному використанні внутрішніх ресурсів. Визначено чіткі напрямки впровадження змін, які охоплюють як структурні перетворення, так і формування нового підходу до кадрової політики. Успішне впровадження таких змін дозволить підприємству адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зберігши стабільність, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність. Запропоновані заходи можуть бути використані як основа для впровадження аналогічних стратегій на інших підприємствах.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності підприємства змушені постійно адаптувати свої бізнес-процеси, зокрема управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними та стабільними. Економічні кризи, інфляція, зміни в законодавстві, а також розвиток технологій вимагають від компаній впровадження кадрових змін для забезпечення стійкості та адаптації до нових умов.

Кадрові трансформації є ключовим елементом адаптації організацій до внутрішніх і зовнішніх змін. Вони включають реструктуризацію, підвищення ефективності праці та розвиток трудових ресурсів. Важливим аспектом є оптимізація робочих процесів, включаючи автоматизацію та цифровізацію, що дозволяє підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Адаптація співробітників до змін через навчання та підвищення кваліфікації є необхідною умовою для успішного впровадження трансформацій.

У періоди економічної нестабільності управління кадровими змінами потребує ефективного використання різних підходів - адаптивного, стратегічного, ситуаційного та поведінкового. Завдяки цьому компанії здатні швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати, а також зберігати високу мотивацію та лояльність співробітників.

У нашій роботі ми розглянули управління кадровими змінами в умовах економічної нестабільності та кризи на прикладі підприємства ПрАТ «Термінал-М». Підприємство є потужним та стабільним підприємством на ринку будівельних матеріалів України. Завдяки сучасному обладнанню, висококваліфікованому персоналу та інноваційним технологіям, компанія успішно виробляє широкий асортимент продукції під торговою маркою SILTEK. Високий рівень якості продукції забезпечується через постійний контроль на всіх етапах виробництва, що дозволяє компанії займати провідні позиції на ринку. Розвинена організаційна структура та чітко налагоджена взаємодія між підрозділами підприємства сприяють

ефективному функціонуванню всіх процесів, від виробництва до реалізації продукції.

Кадрова політика підприємства фокусується на постійному розвитку та професійному зростанні персоналу. Підприємство активно інвестує в підготовку кадрів, організовуючи тренінги та програми розвитку для своїх співробітників. Кадровий підрозділ забезпечує оптимальний підбір та розвиток кадрів, що сприяє високій ефективності роботи компанії. Окрім того, компанія активно використовує сучасні технології для підвищення ефективності управління персоналом, що є важливим елементом її стратегії в умовах змін та економічної нестабільності.

Завдяки такій організаційній культурі та кадровій політиці, ПрАТ «Термінал-М» здатне забезпечувати стабільний розвиток, успішно адаптуватися до ринкових змін та підтримувати свою конкурентоспроможність на будівельному ринку України.

На прикладі ПрАТ «Термінал-М» видно, що ефективне управління кадровими змінами є важливим елементом для збереження стабільності та конкурентоспроможності компанії, особливо в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. Оскільки підприємство функціонує в умовах постійних змін на ринку, застосування гнучких стратегій управління персоналом, таких як оптимізація чисельності, скорочення витрат на персонал без шкоди для основних виробничих процесів, є ключовим для досягнення стабільності.

Наприклад, у разі зниження попиту на певні види продукції або змін у зовнішньому середовищі, компанія може застосовувати стратегію скорочення або перерозподілу персоналу, не впливаючи на основні функціональні одиниці, що дозволяє зберегти гнучкість та ефективність. Водночас, використання нових технологій і автоматизація виробничих процесів дає можливість скоротити витрати, підвищити ефективність і зберегти робочі місця для ключових співробітників.

Крім того, стратегія управління кадровими змінами повинна враховувати необхідність підтримки професійного розвитку працівників, що включає навчання, підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного зростання. Це важливо для того, щоб не лише зберегти ефективність роботи підприємства, а й мотивувати співробітників залишатися в компанії навіть у складних економічних умовах.

Покращення комунікації та створення умов для залученості та лояльності співробітників до компанії також є важливими аспектами. У часи економічної нестабільності важливо не лише контролювати витрати, але й зберігати командний дух і підтримувати високий рівень задоволеності співробітників, що в свою чергу підвищує їх продуктивність та мотивацію.

Отже, стратегія управління кадровими змінами для ПрАТ «Термінал-М» має включати не лише оптимізацію витрат на персонал, а й стратегії розвитку співробітників, покращення комунікаційних процесів та формування лояльності до компанії. Це дозволить підприємству зберігати свою стійкість і конкурентоспроможність навіть у найскладніші періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2019. 280 с.
3. Буднік, М.М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
4. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 33. С. 89–92. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с.
7. Гарвін Д., Роберто М. Зміна організації через зміну свідомості співробітників. 2019. Available at: <http://www.management.com.ua/cm/cm182.html>
8. Гринько Т.В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. Київ: Технологічний аудит и резерви виробництва, 2015. № 1(5). С. 34– 40.
9. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Гринкевич С.С. Гнучкі форми управління персоналом у кризових умовах. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2022. № 2. С. 35-39.
11. Данилюк М.О. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
12. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду // Forbes. 15.03.2022. URL: <https://forbes.ua/leadersship/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673>
13. Дороніна О.А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2015. № 4(85). С. 10–17. ISSN 1814-1161.

14. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса : Бондаренко М.О. 2016. 196 с.
15. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
16. Жуковська В.М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 239 с.
17. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 366–372. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problemsof-economy-2014-2_0-pages-366_372.pdf
18. Жуковська В. М., Коваленко В. В. Ризики персоналу компаній: сучасні реалії // Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса : ОДАБА, 2022. С. 160–163.
19. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
20. Заяць Т.А. Кадрова політика в системі стратегічного управління підприємством. Київ : Економіка та держава, 2021. № 9. С. 50-53.
21. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
22. Креативні технології управління проектами и програмами : монографія / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И. А. и др. Київ : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
23. Ладонько Л. С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ, 2016. №1. С.126-135.
24. Лазарев М.І. Кадрова політика підприємства: сучасні тенденції розвитку. Київ : Економіка та суспільство, 2020. № 21. С. 116-120.

25. Лозова, Т.І., Олійник Г.Ю., Белова А. І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. Київ : Економіка та держава, 2019. № 3. С. 4-9. 12.

26. Марченко О.В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 337–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>

27. Миколайчук І.П. Управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу, Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". Вип. 29. 2018. С. 10-15.

28. Миколайчук І.П. Кандагура К. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. Вип. 4. С. 112-120.

29. Мирний М., Шевчик О. Втрати серед цивільних громадян та об'єктів від вторгнення Росії. URL: [https:// zmina.info/articles/vtraty-sered-cyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/](https://zmina.info/articles/vtraty-sered-cyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/)

30. Муромець Н.Є., Мельниченко О.А. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с.

31. Найпак Д.В. (2015) Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. Економіка. Управління. Інновації. № 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27.

32. Новак І.М., Котова Н.І. Формування сучасної системи професійної безпеки та охорони праці в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2010. № 1. С. 110–117. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/15/11.pdf>

33. Носіков О. Вимоги працівників до служби безпеки підприємства. Кадровик України. 2017. № 9. С. 69–73.

34. Організація безпеки та здоров'я працівників замість охорони праці: законопроекти від Мініекономіки. URL: <https://oppb.com.ua/news/organizacijabezpeky-ta-zdorovyja-pracivnykiv-zamist-ohoronypraci-zakonoprojekty-vid>

35. Олексів І.Б., Лісович Т.Ю. Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством, Вісник ТНЕУ, 2014. № 3. С. 113-120.

36. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки», 2014. № 3 (69). С. 170-177.

37. Постанова КМУ «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 01.08.1992 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44292-п#Text>

38. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. Вісник КНТЕУ. 2016. № 4. С. 114–128.

39. П'ятницька Г.Т., Федулова І.В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризику забезпечення. Ефективна економіка, 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14

40. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

41. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

42. Смолінська Н. В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницьк: Економічні науки, 2017. №4 (250). С. 127 -131.

43. Тесленок І.М., Трибой І.А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 291-297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>

44. Тесленок, І., Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та 21 суспільство (33), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

45. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В., Херсон : 2017. 264 с.

46. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 442 с.
47. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page, 2020. 688 p.
48. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education, 2020. 736 p.
49. Doroshuk, G.A. *Proactive Change Management: Approaches and Tools*. Економічний журнал. 2018. № 2 (4). С. 30-39.
50. Doronin O.A. Strategic tasks of state personnel policy development in Ukraine. ISSN 1814-1161. *State and regions. Economics and entrepreneurship*. № 4 (85), 2015. 10-17 p.
51. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, 1999. 208 p.
52. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press, 2005. 304 p.
53. Ulrich D. *Human Resource Champions*. Harvard Business Press, 1997.
54. Frank V. *Change Management – Manage the Change or It Will Manage You*. Productivity Pr. 2016. 390 p.
55. Kotter, J. P. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. P. 96–103.
56. Kotter J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
57. Prisyazhnyuk A. (2018) *Theoretical aspect of cluster change management, Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles*. Ascona Publishing, New York, United States of America. 2018. 368 p.

КАДРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОДИ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ



КАДРОВІ ЗМІНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ



ВПЛИВ ФАКТОРІВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС КРИЗИ



ДОДАТОК Д

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Категорія	Фактори	Результат
Зовнішні економічні фактори	Глобальна економічна нестабільність	Зниження попиту на продукцію через зниження інвестицій в будівництво та інфраструктуру, зниження попиту на сухі будівельні суміші та бетонні вироби на 12-15%.
	Кризи та інфляція	Зростання витрат на сировину та транспортні послуги на 20-25%.
	Коливання валютних курсів	Зміни валютних курсів, девальвація гривні на 10-12%, що спричинило підвищення цін на 10-15%.
	Зміни в поставках матеріалів	Затримки в постачанні компонентів (хімічні добавки, спеціалізовані матеріали) через війну та логістичні проблеми, що спричинили затримки в виробництві на 5-7% і додаткові витрати на транспортування на 10-12%.
	Попит на продукцію	Зниження попиту на будівельні суміші на 10-15%, але зростання попиту на ремонти та приватне будівництво на 5-8%.
Внутрішні фінансові фактори	Скорочення бюджету та оптимізація витрат	Скорочення бюджету на 10-15%, обмеження фінансування нових проектів та інвестицій в розвиток на 12-18%.
	Оптимізація витрат	Зниження витрат на матеріали на 5-8%, підвищення енергоефективності для зниження витрат на 10-12%, оптимізація логістики та зменшення витрат на транспортування на 8-10%.
Обмеження інвестицій	Відкладення інвестицій	Відкладення інвестиційних проектів, таких як оновлення виробничих ліній, зменшення перспектив зростання на 5-7%.
	Обмеження інвестицій у маркетинг	Скорочення бюджету на рекламу та маркетингові заходи на 12-15%, зосередження на утриманні існуючих клієнтів.

**ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ**

Категорія	Фактори	Вплив
Зміни в чисельності персоналу	Скорочення чисельності персоналу	Скорочення чисельності працівників на 10-12% через зменшення попиту на продукцію та обсяги виробництва.
	Скорочення в підрозділах	Найбільше скорочення торкнулося підрозділів виробництва та логістики. Під скорочення потрапило до 8-10% працівників відділів продажів та маркетингу.
Адаптація до нових умов	Програма перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Підготовка персоналу до змін в організаційних процесах і виробничих технологіях. Перекваліфікація торкнулася 15% технічного персоналу (5-7% загальної чисельності).
	Підвищення кваліфікації	10-12% працівників пройшли підвищення кваліфікації для адаптації до нових технологій.
Коригування умов праці	Підвищення вимог до продуктивності працівників	Для працівників виробничих ліній збільшено обсяг виконаних завдань на 15-20% для компенсації зниження обсягів виробництва.
	Зниження заробітної плати	Заробітна плата на окремих позиціях знижена на 8-10% через зменшення обсягів виробництва.
	Зміни в системі мотивації	Скорочення бонусних виплат та заміна деяких форм заохочень на більш гнучкі методи мотивації через обмеження фінансових ресурсів.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КАДРОВІ ЗМІНИ

Категорія	Фактори	Вплив
Зовнішні фактори	Криза в економіці	Скорочення попиту на продукцію призвело до обмеження виробничих потужностей і зниження обсягів замовлень. Чисельність працівників зменшено на 10-12%.
	Зміни в законодавстві	Зміни в податковій та трудовій сфері змусили коригувати кадрову політику, що сприяло оптимізації чисельності персоналу на 5-7% у найближчі роки.
	Коливання цін на сировину та матеріали	Зростання цін на основні матеріали змусило зменшити витрати на персонал, що забезпечує сировину, на 8-10%.
Внутрішні фактори	Зміни в стратегії підприємства	Оптимізація процесів і скорочення непрофільних підрозділів призвело до зменшення персоналу на 10-15% для зменшення витрат та підвищення ефективності.
	Необхідність впровадження нових технологій	Впровадження нових технологій призвело до перенавчання або скорочення деяких спеціалістів, що склало до 5% від загального кадрового складу.
	Реорганізація структурних підрозділів	Перепрофілювання та зміни в управлінських командах спричинили скорочення штату на 7-10% в межах адаптації до нової стратегії розвитку.
Стратегічні зміни на підприємстві	Реструктуризація	Зменшення кількості працівників на 12-15% в результаті реструктуризації для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.
	Управлінські рішення щодо збереження персоналу	Введення програм мотивації для збереження ключових працівників, зокрема у департаменті продажу та технологічних відділах, з гнучкою системою бонусів та можливістю професійного розвитку.

ДОДАТОК К

**ВПЛИВ КАДРОВИХ ЗМІН НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ
ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ**

Категорія	Фактори	Вплив
Задоволеність працівників	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення чисельності персоналу на 35.7% (з 700 до 450 осіб). - підвищення навантаження на існуючий персонал. - Зниження задоволеності на 12-15%. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження морального стану через скорочення персоналу. - зменшення задоволеності роботою через обмеження інвестицій та фінансування.
Зв'язок з економічною нестабільністю	<ul style="list-style-type: none"> - 65-70% працівників зазначили економічні труднощі та невизначеність як основну причину зниження задоволеності. - 25-30% вказали на важливість стабільної фінансової ситуації. 	<ul style="list-style-type: none"> - невизначеність щодо майбутнього компанії спричинила зниження морального духу та задоволеності роботою.
Зниження лояльності працівників	<ul style="list-style-type: none"> - зростання кількості звільнень (10-12%). - Зменшення лояльності на 8-10%. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження лояльності через економічну нестабільність та зниження соціальних гарантій. - втрата ключових працівників і зниження мотивації до досягнення високих результатів.
Оцінка впливу на ефективність роботи	<ul style="list-style-type: none"> - 15-20% працівників знизили рівень залученості. - підвищення плинності кадрів на 5-7%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження ефективності роботи через зниження залученості працівників. - Зростання витрат на набір та навчання нових працівників через підвищену плинність кадрів.

ДОДАТОК Л

ПРОГНОЗУВАННЯ КАДРОВИХ ЗМІН ПРАТ «ТЕРМІНАЛ-М»

Період	Очікувані кадрові зміни	Прогнозовані заходи	Очікувані результати
Короткострокова перспектива (2024-2025)	Збереження поточного кадрового складу	Оптимізація витрат, скорочення бюджету, зменшення неефективних підрозділів (5-7%)	Мінімізація витрат, підвищення ефективності роботи
	Покращення управлінських структур	Оптимізація адміністративного персоналу (3-5%)	Зниження операційних витрат
	Заміщення та перекваліфікація	Інвестування в навчання та перекваліфікацію персоналу (4-6%)	Підвищення продуктивності при обмежених ресурсах
Середньострокова перспектива (2025-2027)	Додаткові оптимізації	Впровадження автоматизації, скорочення персоналу (8-10%)	Підвищення ефективності виробництва
	Фокус на ключових працівниках	Утримання висококваліфікованих працівників, скорочення менш кваліфікованих (6-8%)	Підтримка конкурентоспроможності
	Впровадження гнучких форм роботи	Запровадження дистанційної роботи та гнучкого графіка	Зниження витрат на утримання офісів (3-4%)
Стратегічні напрямки кадрової політики (після 2027)	Інвестиції в персонал	Додаткові тренінги, мотиваційні програми, соціальне забезпечення	Підвищення залученості та професійного рівня працівників
	Відновлення чисельності персоналу	Поступове збільшення кадрів після стабілізації економіки	Розширення можливостей компанії

**РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ПРАТ «ТЕРМІНАЛ-М»
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Програма	Опис	Очікувані результати	Вартість
1. Впровадження регулярних тренінгів та навчальних програм	Тренінги з управління змінами, стресостійкості, кризового управління для персоналу.	Підвищення адаптації працівників до змін, зниження рівня стресу, підвищення ефективності роботи.	10000–15000 грн на рік
2. Підвищення комунікації з працівниками	Створення прозорих каналів для регулярних оновлень, обміну думками та інформування про зміни в політиці підприємства, його економічному стані.	Підвищення рівня підтримки змін серед працівників, зниження тривожності, покращення довіри до керівництва.	5000–7000 грн на рік
3. Створення внутрішніх комітетів або груп підтримки	Групи, що обговорюватимуть вплив економічної нестабільності на персонал та пропонуватимуть шляхи зниження цього впливу.	Залучення працівників до процесу прийняття рішень, покращення морального клімату на підприємстві.	3000–5000 грн на рік
4. Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок	Щоквартальні зустрічі з персоналом для обговорення результатів роботи, змін у політиці підприємства та адаптаційних кроків.	Покращення комунікації, зниження тривоги працівників, зміцнення згуртованості колективу, підтримка змін.	5000–8000 грн на рік