

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства міського господарства в умовах воєнного стану (на прикладі КП «Шляхрембуд», м.Суми)»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Е 2022-1
спеціальності 051 – Економіка
ОП «Економіка»
(шифр та назва)

Яна СОКОЛ

Керівник

Олена СЛАБУТА

Харків – 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

ННІ ЕіМ
Економіки та маркетингу
(перший) бакалаврський
051 – Економіка
Економіка
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Сокол Яни Іванівни
(прізвище, ім'я та по батькові)

1	Тема роботи	Удосконалення кадрової політики підприємства міського господарства в умовах воєнного стану (на прикладі КП «Шляхрембуд», м. Суми)
	керівник роботи	Славуца Олена Іванівна, канд. екон. наук, доцент
		затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року № 428-03
2	Строк подання студентом роботи	<u>17.06.2026 р.</u>
3	Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Дані і Державної служби статистики України. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі фінансово-економічного аналізу та економіки підприємства. Дані, отримані з відкритих вебресурсів.
4	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретичні аспекти удосконалення кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану Розділ 2 Аналіз діяльності КП «Шляхрембуд» СМР та персоналу підприємства Розділ 3 Шляхи вдосконалення кадрової політики КП «Шляхрембуд» СМР в умовах воєнного стану Висновки. Список використаних джерел. Перелік графічного матеріалу
5	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1 Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи; 2 Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства; 3. Фінансово-економічні показники КП «Шляхрембуд» СМР; 4. Показники руху персоналу, оплати і продуктивності праці; 5. Удосконалення кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану; 6. Економічний ефект вдосконалення кадрової політики КП «Шляхрембуд» СМР; 7 Апробація результатів дослідження

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.2026 – 25.05.2026	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	19.05.2026 – 25.05.2026	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.2026 – 08.06.2026	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної) роботи	09.06.2026 – 16.06.2026	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.2026 – 16.06.2026	
6	Проходження перевірки на ознаки плагіату, попередній захист і отримання рецензії	17.06.2026 – 25.06.2026	
7	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2026	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення кадрової політики підприємства міського господарства в умовах воєнного стану (на прикладі КП «Шляхрембуд», м.Суми)» містить 61 сторінок, 4 рисунки, 11 таблиць, 30 використаних джерел.

Дослідження аспектів формування кадрової політики підприємств міського господарства в сучасних умовах є актуальним для забезпечення ефективності господарської діяльності, збереження стабільності функціонування міської інфраструктури та соціальної підтримки як мешканців, так і бізнесів територіальної громади. *Об'єктом дослідження* є процеси удосконалення кадрової політики підприємства. *Предметом* – сукупність теоретичних підходів до удосконалення кадрової політики підприємства та практичних рекомендацій її покращення в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: аналіз та синтез – для вивчення економічних показників; метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для виявлення змін у динаміці; статистичного аналізу – для оцінювання рентабельності діяльності; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, а також внутрішні дані підприємства.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи до елементів кадрової політики підприємства. Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників КП «Шляхрембуд» СМР за 2023-2025 рр. та аналіз трудових показників. Встановлено наявність проблем, пов'язаних із зниженням ефективності праці персоналу. Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики, визначено економічну доцільність їх впровадження.

Результати кваліфікаційної роботи були представлені на 86-й Міжнародній науковій конференції студентів Харківського автомобільно-дорожнього університету (08–12 квітня 2024 р.), 87-й Міжнародній науковій конференції студентів Харківського автомобільно-дорожнього університету (07–11 квітня 2025 р.), XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (28-29 квітня 2026 р.)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, ВОЄННИЙ СТАН, ШЛЯХОВЕ ГОСПОДАРСТВО

ABSTRACT

The qualification work on the topic «Improving the personnel policy of a municipal enterprise under martial law (on the example of the municipal enterprise "Shlyakhrembud" Sumy City Council)» contains 61 pages, 4 figures, 11 tables, 30 sources used.

Research into the aspects of the formation of the personnel policy of municipal enterprises in modern conditions is relevant for ensuring the efficiency of economic activity, maintaining the stability of the functioning of the urban infrastructure and social support of both residents and businesses of the territorial community. The object of the research is the processes of improving the personnel policy of the enterprise. The subject is a set of theoretical approaches to improving the personnel policy of the enterprise and practical recommendations for its improvement under martial law.

Research methods: analysis and synthesis - for studying economic indicators; generalization method - for systematizing theoretical approaches; comparative analysis - for identifying changes in dynamics; statistical analysis - for assessing the profitability of activities; graphical methods - for visualizing the results of the research. To obtain analytical information, statistical reporting data, as well as internal data of the enterprise, were used.

The qualification work considered theoretical approaches to the elements of the enterprise's personnel policy. An analysis of the main financial and economic indicators of the Shlyakhrembud SMR Enterprise for 2023-2025 and an analysis of labor indicators were conducted. The presence of problems associated with a decrease in the efficiency of personnel work was identified. Directions for improving personnel policy were proposed, and the economic feasibility of their implementation was determined.

The results of the qualification work were presented at the 86th International Scientific Conference of Students of Kharkiv Automobile and Road University (April 8–12, 2024), the 87th International Scientific Conference of Students of Kharkiv Automobile and Road University (April 7–11, 2025), the 19th All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of Higher Education Students "Sustainable Urban Development: Post-War Period" (April 28–29, 2026)

KEYWORDS: PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, MARTIAL STATE, ROAD MANAGEMENT

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1 Сутність кадрової політики підприємства і особливості її формування в умовах воєнного стану.....	9
1.2 Впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом.....	14
1.3 Комунікації в управлінні персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ШЛЯХРЕМБУД» СМР ТА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз показників руху персоналу, оплати і продуктивності праці..	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ШЛЯХРЕМБУД» СМР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	40
3.1 Напрями покращення кадрової політики підприємства.....	40
3.2 Розрахунок економічного ефекту вдосконалення кадрової політики КП «Шляхрембуд» СМР.....	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ.....	61

ВСТУП

В умовах воєнного стану питання формування та реалізації кадрової політики підприємств набуває особливої актуальності, оскільки людські ресурси стають одним із ключових чинників забезпечення безперервності господарської діяльності. Воєнні дії спричиняють значні зміни на ринку праці, зокрема скорочення чисельності працездатного населення через мобілізацію, міграційні процеси, підвищення рівня професійного та емоційного виснаження працівників. За таких умов підприємства змушені оперативнo адаптувати кадрову політику до нових викликів, забезпечуючи ефективне управління персоналом, збереження кадрового потенціалу та підтримання належного рівня продуктивності праці.

Додаткової ваги дослідженню кадрової політики надає необхідність створення безпечних та сприятливих умов праці в умовах постійних загроз воєнного характеру. Підприємства мають не лише забезпечувати працівників соціальними гарантіями та належним рівнем мотивації, а й впроваджувати заходи щодо психологічної підтримки, професійної адаптації, розвитку гнучких форм зайнятості та підвищення рівня кадрової безпеки. Ефективна кадрова політика дозволяє знизити рівень плинності кадрів, зберегти професійні компетенції працівників і сформувати стійкий трудовий колектив, здатний ефективно функціонувати навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення фінансової стійкості комунальних підприємств в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування. Це особливо важливо для таких суб'єктів господарювання як КП «Шляхрембуд» м.Суми, діяльність якого безпосередньо впливає на якість життя населення міста.

Метою роботи є дослідження теоретичних і методологічних основ Удосконалення кадрової політики підприємства міського господарства в умовах воєнного стану на прикладі КП «Шляхрембуд», м.Суми.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність кадрової політики підприємства і особливості її формування в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати сучасні тенденції впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом;
- дослідити показники діяльності КП «Шляхрембуд», м.Суми;
- здійснити аналіз показників руху персоналу, оплати і продуктивності праці;
- запропонувати напрями покращення кадрової політики підприємства;
- розрахувати економічний ефект впровадження заходів.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів до удосконалення кадрової політики підприємства та практичних рекомендацій її покращення в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: аналіз та синтез – для вивчення економічних показників; метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для виявлення змін у динаміці; статистичного аналізу – для оцінювання рентабельності діяльності; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, а також внутрішні дані підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснено на 86-й Міжнародній науковій конференції студентів Харківського автомобільно-дорожнього університету (08–12 квітня 2024 р.), 87-й Міжнародній науковій конференції студентів Харківського автомобільно-дорожнього університету (07–11 квітня 2025 р.), XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (28-29 квітня 2026 р.)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність кадрової політики підприємства і особливості її формування в умовах воєнного стану

У сучасних умовах управління персоналом розглядається як один із базових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Саме кадрова стратегія визначає принципи взаємодії організації з працівниками, формує систему роботи з людським капіталом та забезпечує узгодження трудового потенціалу із загальними цілями підприємства. Ефективність кадрових рішень значною мірою впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, його здатність адаптуватися до економічних змін, технологічних трансформацій і соціальних викликів. В умовах нестабільного зовнішнього середовища система управління персоналом стає важливим інструментом підтримки стійкості та розвитку підприємства.

Кадрова політика виступає практичним механізмом реалізації кадрової стратегії. Якщо стратегія визначає довгострокові цілі та пріоритети управління персоналом, то кадрова політика охоплює конкретні напрями, методи й інструменти досягнення цих цілей. Вона включає комплекс управлінських рішень, пов'язаних із підбором працівників, організацією праці, професійним розвитком, мотивацією та оцінюванням результатів діяльності персоналу. Основним призначенням кадрової політики є забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації та створення умов для ефективного використання їх професійного потенціалу.

У сучасній практиці управління персоналом виокремлюють декілька моделей кадрової стратегії. Однією з найбільш результативних є партнерська стратегія, яка ґрунтується на поєднанні інтересів працівника та підприємства. За такого підходу персонал розглядається не лише як виконавець виробничих

функцій, а як джерело інновацій, професійних знань і розвитку організації. Для реалізації цієї моделі підприємство створює умови для професійного зростання, розвитку компетенцій, творчої активності та кар'єрного просування працівників. Відбір персоналу здійснюється на основі рівня кваліфікації, професійних навичок та здатності до саморозвитку.

Інший підхід передбачає використання кадрової стратегії функціонального типу, за якої основний акцент робиться на виконанні регламентованих виробничих завдань. У такій системі працівник переважно розглядається як ресурс для забезпечення виробничого процесу, а мотиваційна політика орієнтується насамперед на оплату праці та дотримання трудової дисципліни. Для цього типу стратегії характерними є обмежені можливості кар'єрного розвитку, формальний характер підбору кадрів і залучення персоналу переважно із зовнішнього ринку праці.

Окреме місце займає стратегія спільних цінностей, у межах якої ключового значення набувають корпоративна культура, етичні принципи та лояльність персоналу до підприємства. За такого підходу система мотивації орієнтована не лише на матеріальне стимулювання, а й на формування внутрішньої зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Незалежно від обраного типу кадрової стратегії, основними завданнями кадрової політики залишаються забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, створення безпечних і належних умов праці, дотримання трудового законодавства та підвищення ефективності використання персоналу. Важливими напрямками сучасної кадрової політики є професійний розвиток працівників, удосконалення системи мотивації, підтримка корпоративної культури, розвиток внутрішніх комунікацій та попередження трудових конфліктів.

Сутність кадрової політики полягає у формуванні цілісної системи управління персоналом, яка охоплює всі етапи взаємодії працівника з підприємством – від визначення потреби в кадрах до професійного розвитку та оцінювання результатів праці. Важливою складовою такої політики є

забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримка мотивації персоналу та створення умов для реалізації професійного потенціалу працівників.

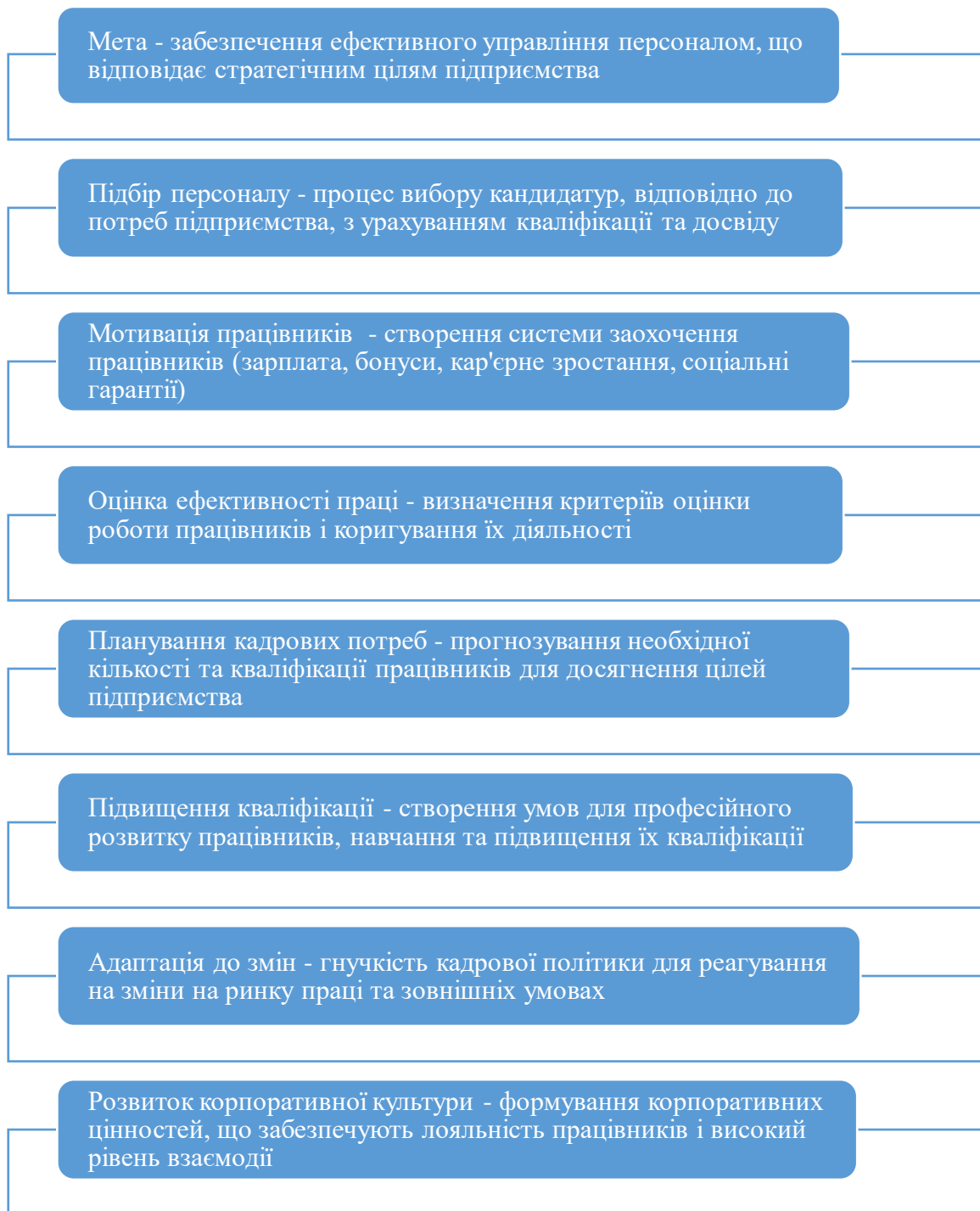


Рисунок 1.1 – Складові елементи кадрової політики підприємства

На рис. 1.1 представлено основні елементи сутності кадрової політики підприємства, які є критично важливими для ефективного управління

персоналом. [1, 3, 4] Кожен з цих елементів відображає ключові елементи, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації та створенню сприятливих умов для розвитку і мотивації працівників. Вони охоплюють різні напрями діяльності, починаючи від підбору та навчання персоналу до забезпечення задоволеності працівників і розвитку організаційної культури. Системний підхід до цих елементів дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільність у кадрових питаннях, але й сприяти інноваціям і адаптації до змінних умов ринку праці.

В умовах воєнного стану роль кадрової політики значно зростає, оскільки підприємства змушені працювати в ситуації високої невизначеності та постійних змін. Воєнні дії впливають на чисельність персоналу, організацію праці, рівень економічної активності та безпеку працівників. У зв'язку з цим підприємства повинні оперативно адаптувати кадрові процеси до нових умов функціонування.

Одним із головних викликів є скорочення або перерозподіл трудових ресурсів унаслідок мобілізації, міграції населення та змін у структурі виробництва. У таких умовах керівництву підприємств необхідно переглядати підходи до організації праці, застосовувати гнучкі форми зайнятості, впроваджувати дистанційну роботу та здійснювати перекваліфікацію працівників відповідно до нових потреб підприємства (табл. 1.1).

Важливого значення набуває забезпечення безпеки персоналу. Підприємства мають організовувати заходи щодо захисту працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення психологічної підтримки та оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Особливо актуальними є питання евакуації персоналу, підтримання стабільної комунікації та інформування працівників щодо змін у трудових відносинах.

Вагомий вплив на кадрову політику мають і зміни у законодавстві, які регулюють трудові відносини в період воєнного стану. Підприємства мають своєчасно адаптувати внутрішні процедури до нових правових вимог, забезпечуючи дотримання прав працівників та належний рівень соціальних гарантій.

Крім того, в умовах тривалого стресу та нестабільності важливою проблемою є підтримка мотивації персоналу. Погіршення психологічного стану працівників може негативно позначатися на продуктивності праці та рівні трудової дисципліни. Тому сучасна кадрова політика повинна включати заходи соціальної підтримки, психологічного супроводу, гнучкого регулювання умов праці та додаткового стимулювання персоналу.

Таблиця 1.1 – Аспекти формування кадрової політики в умовах воєнного стану[10, 16, 17, 20]

Показники	Характеристика
Гнучкість організації праці	У період дії воєнного стану підприємства змушені оперативно змінювати організацію трудового процесу, коригувати режими роботи та впроваджувати гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційний формат виконання трудових обов'язків. Це дозволяє підтримати безперервність діяльності та зберегти ефективність функціонування підприємства в кризових умовах.
Підбір та перенавчання кадрів	З урахуванням ризиків мобілізації працівників особливого значення набуває забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Для цього виникає необхідність у проведенні професійного навчання, перепідготовки та перекваліфікації персоналу, а також у формуванні кадрового резерву для заміщення критично важливих посад
Безпека персоналу	Система управління персоналом повинна враховувати підвищені вимоги до безпеки працівників. Це передбачає організацію заходів цивільного захисту, розроблення способів евакуації та надання психологічної підтримки персоналу з метою зниження рівня стресу та підтримання працездатності.
Ефективна комунікація	Керівництво підприємства повинно забезпечувати своєчасне інформування працівників щодо змін у режимі роботи, трудових правах, нових вимог та організаційних рішень, а також підтримувати постійний зворотний зв'язок із персоналом.
Адаптація до змін у законодавстві	Додатково підприємства мають швидко адаптувати свою діяльність до змін у нормативно-правовому регулюванні трудових відносин. Це вимагає постійного моніторингу законодавчих нововведень, які стосуються праці, соціального захисту та гарантій працівників у період воєнного стану.
Інтеграція нових нормативно-правових актів	Співпраця з органами державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення дотримання актуальних правових норм, реалізації соціальних гарантій і координації дій підприємства в умовах кризової ситуації.

Отже, кадрова політика в умовах воєнного стану повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності, оперативністю управлінських рішень та орієнтацією на збереження трудового потенціалу підприємства. Її ефективність значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності, забезпечувати безперервність виробничих процесів та зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах.

1.2 Впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом

Управління персоналом зазнало значних змін протягом багатьох років, поєднуючи залишки радянської епохи із сучасними впливами, зокрема західних практик. Традиційно управління персоналом було дуже централізованим, зосереджуючись більше на адмініструванні, ніж на розвитку талантів. Особисті стосунки та лояльність часто передують заслугам у багатьох корпоративних умовах, впливаючи на рішення щодо найму та просування по службі.

Штучний інтелект (ШІ) – це підмножина інформатики, яка зосереджена на розумінні природи інтелекту та створенні інтелектуальних машин, що імітують, розширюють та покращують людські можливості. Переваги технологій незаперечні; однак їх широке та некероване використання створило значні труднощі в процесах навчання та управління, особливо в нетехнічних програмах, таких як управління персоналом. ШІ має потенціал змінити майбутнє управління персоналом і є темою, що виходить за межі сфери управління персоналом через його міждисциплінарний характер. Тобто, розробка інструментів управління персоналом на основі ШІ залежить від прогресу в технічних галузях. Натомість, впровадження таких інструментів ШІ та наслідки впровадження ШІ спираються на знання з соціальних наук. ШІ значно змінює управління персоналом, спрямовуючи його в нову еру ефективності та результативності в різних вимірах. Від залучення талантів до залучення та розвитку співробітників, ШІ – це не

просто тренд, це трансформаційна сила, яка підвищує ефективність організації та задоволеність співробітників. Оскільки організації стикаються зі зростаючим тиском щодо оптимізації ефективності та покращення процесу прийняття рішень, рішення на основі штучного інтелекту стали життєво важливими інструментами для сучасної HR-практики. [29]

Зсув у бік інструментів штучного інтелекту у підборі талантів очевидний, оскільки організації все більше покладаються на ці системи для оптимізації своїх процесів найму. Ці передові технології можуть просіювати незліченну кількість резюме та заявок, виявляючи найкращих кандидатів на основі заздалегідь визначених критеріїв. Ця можливість прискорює процес найму та покращує якість найму, що зрештою призводить до вищої продуктивності роботи та зниження рівня плинності кадрів.

Роль штучного інтелекту виходить за рамки найму; він також відіграє ключову роль у моніторингу та підвищенні залученості співробітників. Використовуючи аналіз настроїв, організації можуть відстежувати моделі комунікації та збирати відгуки співробітників, що дозволяє їм виявляти потенційні проблеми на ранній стадії. Цей проактивний підхід має вирішальне значення для підтримки високого рівня задоволеності співробітників. Давенпорт та ін. підкреслили важливість зворотного зв'язку в режимі реального часу, що надається системами штучного інтелекту, що дозволяє організаціям швидко вирішувати проблеми. Будвар та ін. зазначили, що використання штучного інтелекту для ініціатив, спрямованих на залучення, може значно підвищити рівень утримання співробітників. Ван та ін. стверджують, що стратегії на основі штучного інтелекту сприяють створенню сприятливої атмосфери на робочому місці, зрештою підвищуючи моральний дух співробітників. [6]

Інтеграція штучного інтелекту в процеси навчання та розвитку являє собою трансформаційний стрибок у тому, як організації підходять до набуття навичок. Камбур та Акар стверджують, що штучний інтелект оптимізує навчання, персоналізуючи досвід та оптимізуючи навчальні зусилля. Такий індивідуальний підхід не тільки полегшує монотонність традиційного навчання,

але й підвищує ефективність розвитку навичок. Крім того, новітні технології штучного інтелекту можуть допомогти менеджерам з персоналу визначити найбільш підходящих кандидатів для навчання, зменшуючи стрес та покращуючи загальні процеси навчання. Багато інших досліджень, розпочатих у різних частинах світу, показали, що більшість технологічних інновацій, включаючи штучний інтелект, надзвичайно корисні в управлінні всіма оперативними функціями управління, включаючи управління персоналом. Штучний інтелект також революціонує ландшафт прийняття рішень в управлінні персоналом, що є найскладнішим обов'язком для більшості компаній. Покращуючи навички аналізу даних та критичного мислення, ШІ надає фахівцям з персоналу передові аналітичні можливості, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень, що сприяє успіху організації. Прогнозне моделювання дає організаціям змогу ефективно передбачати тенденції та виклики, забезпечуючи проактивний підхід до управління робочою силою, який відповідає ширшим цілям організації.

Зростання популярності чат-ботів на базі штучного інтелекту також оптимізує функції управління персоналом. Автоматизуючи рутинні запити та адміністративні завдання, ці технології звільняють персонал відділу кадрів, щоб зосередитися на більш стратегічних ініціативах, що зрештою підвищує операційну ефективність. Інструменти штучного інтелекту можуть відстежувати показники найму, щоб визначити області для покращення, сприяючи таким чином більш інклюзивному робочому середовищу. Науковці з Великої Британії наголосили, що аналіз даних про робочу силу дозволяє точно прогнозувати потреби в персоналі, покращуючи розподіл ресурсів та операційну ефективність.

Кожне впровадження штучного інтелекту в HR-процеси організації створює значні труднощі, які потребують ретельного аналізу. Було визначено сім ключових проблем: культурний опір, де традиційні цінності часто затьмарюють прийняття рішень на основі даних; занепокоєння щодо конфіденційності даних та етики; та розрив у навичках серед HR-фахівців у ефективному управлінні інструментами штучного інтелекту. Більше того, інтеграція штучного інтелекту

з існуючими системами може бути складною, особливо для організацій, які залежать від застарілих технологій. Фінансові наслідки можуть стримувати малий бізнес від впровадження штучного інтелекту, тоді як відсутність чіткої нормативно-правової бази викликає правові проблеми. Нарешті, ефективне управління змінами забезпечує плавний перехід до процесів на основі штучного інтелекту. Визнання цих проблем дозволяє організаціям використовувати штучний інтелект, покращуючи HR-практики та операційну ефективність.

1.3 Комунікації в управлінні персоналом

В умовах воєнного стану значно зростає роль комунікацій у процесі управління персоналом. Керівництво підприємства повинно ефективно і своєчасно інформувати працівників про зміни в організаційних процесах, можливі ризики для безпеки, а також умови праці, які можуть змінюватися в залежності від ситуації. Таке спілкування дозволяє не лише знизити рівень невизначеності серед працівників, але й підвищити їхню лояльність та мотивацію до подальшої роботи на підприємстві. Оскільки ситуація може бути вкрай непередбачуваною, важливо забезпечити зворотний зв'язок, організувавши регулярні зустрічі та інформаційні сесії, що дозволяють працівникам задавати питання та отримувати точні й актуальні дані про зміни.

Комунікація є основою людського життя, оскільки вона забезпечує розуміння, обмін думками, фактами та ідеями. В організаційному контексті комунікація стосується процесу, за допомогою якого люди обмінюються інформацією для координації діяльності та досягнення колективних цілей. Як наслідок, комунікація вважається одним з основних факторів, що визначають ефективність організацій. Відповідно, Овусу та Мардані досліджували зв'язок між комунікацією та досягненням цілей організації, а також її вплив на діяльність фірми та ефективність роботи співробітників. У дослідженні використовувався описовий дизайн опитування, а дані були зібрані за допомогою анкети 35

співробітників Податкової служби Гани. Результати показали, що усне спілкування вважається найефективнішим засобом комунікації, тоді як письмове спілкування також було виділено як життєво важливий інструмент розвитку організації. У дослідженні також було висловлено припущення, що ефективна система комунікації значно підвищує продуктивність співробітників, що зрештою призводить до зростання організації.

Дослідження, проведене Верчічем та Шполярічем також підкреслило той факт, що прозора система комунікації суттєво впливає на задоволеність працівників та ефективність виконання завдань. Більше того, дослідження показало, що компанії, які мають добре налагоджені формальні потоки комунікації, є безпечнішими з точки зору меншої кількості перебоїв у своїй діяльності та кращої координації своїх людських ресурсів. Розвиваючи цю аргументацію далі, Фольк та Зерфасс запропонували доповнити комунікацію вздовж ієрархії горизонтальною та висхідною комунікацією для підтримки гнучкості в організації. Їхнє дослідження підкреслило, що добре організовані структури комунікації не тільки сприяють безперебійній координації, але й, зменшуючи неоднозначність у виконанні завдань, дають працівникам чіткіше розуміння своїх ролей. Неправильне спілкування або відсутність комунікації загалом вважається першопрчиною конфліктів на робочому місці. Хамре та ін. визначили нечіткість інструкцій, повільність надання зворотного зв'язку та наявність асиметрії влади як фактори, що найчастіше призводять до конфліктів в ієрархічних організаціях. Їхнє дослідження також показало, що впровадження ефективних комунікаційних заходів є одним із засобів вирішення міжособистісних конфліктів та створення дружньої робочої атмосфери, в якій працівники беруть участь у співпраці. [30]

Комунікацію було визначено одним із ключових інструментів, що впливають на зростання бізнесу та ефективність організації. По суті, комунікація – це засіб, за допомогою якого здійснюється координація між працівниками та роботодавцями, а також між організаціями та клієнтами. Тому в попередньому дослідженні вивчався вплив ділової комунікації на продуктивність працівників

за допомогою перехресного опитування. Дослідницький інструмент було проведено онлайн серед 110 працівників, які працюють у різних банківських організаціях Греції. Результати дослідження показали, що ділова комунікація має значний стимулюючий вплив на продуктивність працівників. Підвищення продуктивності працівників завдяки ефективній комунікації було визнано джерелом довгострокової прибутковості організації.

Комунікація виходить за рамки передачі інформації та передбачає розуміння для її ефективності. Процес комунікації вважається успішним лише тоді, коли одержувач отримує повідомлення, яке відправник намагається передати, без жодної двозначності. У бізнес-організаціях комунікація є основою діяльності з просування послуг, залучення клієнтів та досягнення цілей. У дослідженні [30] про вплив бізнес-комунікації на прибутковість організації використовувалися дані 81 співробітника роздрібних бізнес-підрозділів у Мінні, зібрані за допомогою структурованих анкет. Результати дослідження показали, що ефективна бізнес-комунікація є основною причиною позитивних та суттєвих змін у прибутковості організації. Крім того, дослідження виявило, що комунікація – це засіб, за допомогою якого організації досягають своїх цілей, що призводить до задоволення клієнтів і, зрештою, до розширення бізнесу. На завершення, усі проведені дослідники до сьогодні однозначно та послідовно висловлюються щодо комунікації як найпотужнішої сили, що стимулює зростання організацій, залученість співробітників, продуктивність і, зрештою, виживання. Таким чином, для організацій стало нагальною потребою вийти за межі того етапу, коли вони зараз визнають комунікацію як засіб, та ефективно використовувати її, якщо вони хочуть вижити та конкурувати на швидкозмінних ринках.

Мванікі досліджував методи управління конфліктами та ефективність роботи співробітників, визначаючи обговорення, посередництво та встановлення зв'язків як актуальні стратегії. Дослідження інших науковців також підтвердили позитивний вплив пристосування, врегулювання та колективних переговорів на організаційну ефективність у виробничих фірмах.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість організованого управління конфліктами в складних організаціях. У дослідженні було підкреслено, як запізнілі втручання покращують нестабільність системи. Концептуально це підтверджує необхідність своєчасних механізмів вирішення конфліктів в ієрархічних організаційних структурах.

Постійний характер сварок на робочому місці спонукав фірми розробити відповідні методи врегулювання конфліктів та досягнення цілей фірми. Традиційне дослідження вивчало вплив управління конфліктами на робочому місці на ефективність діяльності нігерійських виробничих компаній. Дані були отримані від 250 працівників на керівних та некерівних посадах. Дані були зібрані за допомогою структурованих анкет. Результати показують, що тактика управління конфліктами позитивно пов'язана з ефективністю діяльності фірми. Більше того, дослідження виявило, що тактика колективних переговорів має найсильнішу позитивну кореляцію з ефективністю організацій. Також було виявлено, що фінансова та цільова невідповідність є основними джерелами конфліктів в організаціях. По суті, управління конфліктами вважається життєво важливим фактором підвищення продуктивності та ефективності фірми, виходячи з масиву досліджень. Різні підходи, такі як компроміс, співпраця, уникнення, посередництво, примирення, колективні переговори та компроміси, успішно використовуються для управління конфліктами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ШЛЯХРЕМБУД» СМР ТА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

Підприємство здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством України для задоволення потреб територіальної громади м. Суми у виконанні робіт та наданні послуг, пов'язаних з ремонтом, будівництвом та утриманням міських доріг з метою отримання прибутку. Статут комунального підприємства «Шляхрембуд» Сумської міської ради (далі КП «Шляхрембуд» СМР) розроблений на підставі та згідно з Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України. Засновником є Сумська міська рада. Основна інформація щодо підприємства представлена в табл. 2.1.

Підприємство здійснює наступні види діяльності:

- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт та поточний ремонт вулиць, шляхів, тротуарів, площ та площадок в населених пунктах, а також мостів, шляхопроводів, зливної каналізації на них;
- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт, поточний ремонт автомобільних шляхів суспільного використання та штучних споруд на них;
- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт та поточний ремонт під'їздних, промислових, сільськогосподарських, внутрішньогосподарських, технологічних, лісовозних та інших типів автомобільних доріг та штучних споруд на них;
- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт, поточний ремонт об'єктів суспільного, громадського (у тому числі житла), промислового, сільськогосподарського і спеціального призначення;

Таблиця 2.1 – Загальні відомості КП «Шляхрембуд» СМР

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна фірмова назва	Комунальне підприємство «Шляхрембуд» Сумської міської ради
Коротка фірмова назва	КП «Шляхрембуд» СМР
Місцезнаходження	40021, Україна, м. Суми, вул. Лебединська, 3.
Код ЄДРПОУ	05433057
Дата реєстрації	06.11.1992 р.
Уповноважені особи	Леоненко Сергій Анатолійович, Трофімцов Григорій Іванович
Статутний капітал	75 406 619 грн
Види діяльності	<p>Основний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 42.11 Будівництво доріг і автострад <p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 81.29 Інші види діяльності із прибирання • 49.41 Вантажний автомобільний транспорт • 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту • 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання • 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах • 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт та поточний ремонт малих архітектурних форм, площ та площадок різного призначення;

- розробка технічної, проектної, кошторисної, проектно-кошторисної та технічно-кошторисної документації на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт, середній ремонт, поточний ремонт об'єктів усього, громадянського (у тому числі житла), промислового, сільськогосподарського і спеціального призначення, автомобільних шляхів суспільного використання та

штучних споруд на них, вулиць, шляхів, тротуарів, площ та площадок в населених пунктах, під'їздних, промислових, сільськогосподарських, внутрішньогосподарських, технологічних, лісовозних та інших типів автомобільних доріг та штучних споруд на них, малих архітектурних форм, площ та площадок різного призначення та інше;

- утримання та прибирання об'єктів суспільного, громадського (у тому числі житла), промислового, сільськогосподарського і спеціального призначення, автомобільних шляхів суспільного використання та штучних споруд на них, вулиць, шляхів, тротуарів, підземних переходів, площ та площадок в населених пунктах, під'їздних, промислових, сільськогосподарських, технологічних, внутрішньогосподарських, лісовозних та інших типів автомобільних доріг та штучних споруд на них, малих архітектурних форм, площ та площадок різного призначення, мостів, шляхопроводів, зливних каналізацій, водопропускних труб, дамб та інше;

- інвентаризація, паспортизація об'єктів суспільного, громадського (у тому числі житла), промислового, сільськогосподарського і спеціального призначення, автомобільних шляхів суспільного використання та штучних споруд на них, вулиць, шляхів, тротуарів, підземних переходів, площ та площадок в населених пунктах, під'їздних, промислових, сільськогосподарських, технологічних, внутрішньогосподарських, лісовозних та інших типів автомобільних доріг та штучних споруд на них, малих архітектурних форм, площ та площадок різного призначення, мостів, шляхопроводів, зливних каналізацій, водопропускних труб, дамб та інше;

- збір, закупка у населення і юридичних осіб, переробка та реалізація металобрухту (у тому числі і кольорового), макулатури, склотари, склобою та відходів виробництва (у тому числі і сільськогосподарського);

- торгівельна діяльність;

- оптова та роздрібна торгівля товарами промислової та продовольчої груп, сільськогосподарськими товарами, товарами тваринництва, товарами птахівництва, овами звірівництва, товарами народного споживання та

товарами широкого попиту, миючими та чистящими засобами, виробами парфюмерної промисловості, будівельними матеріалами, деревиною та товарами деревообробки;

- торгівля алкогольними та тютюновими виробами;
- торгівля нафтою та нафтопродуктами;
- торгівля (у тому числі і комісійна) автомашинами та іншими самохідними транспортними засобами та механізмами;
- комісійна торгівля, торгівля антикваріатом;
- торгівля рухомим та нерухомим майном від свого імені або як посередник;
- торгівельно-закупівельна та торгово-посередницька діяльність;
- постачально-збутова діяльність;
- комерційна діяльність, комерційне посередництво;
- організація пунктів громадського харчування та їх роботи;
- виробництво, переробка, закупівля від фізичних та юридичних осіб сільськогосподарської продукції, продукції птахівництва, тваринництва, звірівництва, бджільництва та її реалізація;
 - вирощування, переробка та реалізація тепличної та плодоовочевої продукції;
 - розробка, виробництво і реалізація товарів широкого вжитку та товарів народного споживання;
 - розробка, виробництво і реалізація промислової продукції та продукції виробничо-технічного призначення;
 - розробка, реалізація та впровадження енергозберігаючих технологій;
 - розробка, реалізація та впровадження науково-технічних та дослідно-конструкторських розробок, прогресивних технологій;
 - розробка, реалізація та впровадження безвідходних, маловідходних і екологічно чистих технологій, у тому числі утилізація промислових та побутових відходів та вторинної сировини;
 - виробництво та реалізація сировини та продукції харчової промисловості, тому числі консервованої;

- розробка, виробництво і реалізація товарів широкого вжитку та товарів народного споживання;

- розробка, виробництво і реалізація будівельних матеріалів, бетонних, залізобетонних, кам'яних, армокам'яних, металевих та дерев'яних виробів, елементів і конструкцій;

- розробка родовищ будівельних матеріалів, їх заготівля та торгівля ними;

- заготівля деревини, її обробка, розпилювання, торгівля деревиною та виробами з неї;

- столярні, теслярські, ковальські та зварювальні роботи;

- ремонт автомобілів та інших самоходних засобів, їх обслуговування;

- розробка, виробництво і реалізація трикотажних та швейних товарів;

- організація автозаправочних станцій, станцій технічного обслуговування автотранспорту, автостоянок та їх експлуатація;

- транспортно-експедиційні послуги фізичним та юридичним особам на території України та за її межами;

- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;

- організація виставок, виставок-продажу, аукціонів товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення на договірних засадах, організація фірмової торгівлі і торгівельних підприємств;

- заготівельна діяльність;

- заготівля, переробка та реалізація лікарських рослин;

- вантажно-розвантажувальні роботи;

- консалтингові, консультаційні, інформаційно-довідкові та інші послуги;

- проектування, виробництво та реалізація продукції науково-технічного призначення, нестандартного устаткування;

- продаж, придбання та використання ліцензій, патентів, "Ноу-Хау" інтелектуальних видів власності та інших немайнових прав;

- виготовлення та випробування оснастки та приборів для сільського господарства;

- проведення інформаційно-маркетингової, рекламної та видавницької діяльності;
- видавнича діяльність, у тому числі видавництво, виготовлення та розповсюдження видавничої продукції;
- оптова та роздрібна торгівля видавничою продукцією;
- будівельні, ремонтні, ремонтно-будівельні, монтажні, будівельно-монтажні, запускона-лагоджувальні, реставраційні роботи з використанням вантажопід'ємних машин та механізмів;
- створення постійних та тимчасових наукових творчих колективів;
- надання послуг у сфері побутового обслуговування населення;
- надання підприємствам та громадянам послуг, пов'язаних з їх відпочинком, оздоровленням. Створення для цього оздоровчих закладів, їх утримання та експлуатація;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

КП «Шляхрембуд» СМР входить до топ-10 найбільших підприємств області за критерієм отриманого у 2025 р. чистого доходу. Порівняльна характеристика фінансових показників підприємств представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники найбільших підприємств шляхового господарства Сумської обл. у 2025 р.

Підприємства	Виручка, млн грн	Чистий прибуток, тис. грн	Відносний приріст виручки, %
1	2	3	4
ДП «Сумський облавтодор» ВАТ «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України»	380,9	65,0	24
ТОВ «Бахмачгазбудсервіс»	307,0	6 123,6	70

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
ТОВ «Торговий дім «Дінастія»	176,8	384	-25
КП «Шляхрембуд»	148,7	2 524,0	24
ТОВ «Дорспецтехніка»	60,3	206,5	-10
ТОВ «Юрист Агро»	60,1	-2370,4	4
ПП «Шляховик-Шостка»	52,8	9 011	54
ТОВ «Прогноз»	46,6	3 353,0	101
ТОВ «Стронг Трейд»	9,1	154,2	180
ПП «Інвестрембуд»	7,9	92,4	-13

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про суттєву диференціацію результатів їх господарської діяльності, що проявляється у відмінностях обсягів виручки, рівня прибутковості та темпів зміни доходів. Отримані дані дозволяють оцінити конкурентні позиції підприємств галузі, рівень ефективності їх функціонування та здатність адаптуватися до сучасних економічних умов.

Найбільший обсяг виручки серед досліджуваних підприємств має ДП «Сумський облавтодор» ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України», який у 2025 р. становив 380,9 млн грн. Підприємство також продемонструвало позитивну динаміку розвитку, оскільки відносний приріст виручки склав 24 %. Незважаючи на значні масштаби діяльності, рівень чистого прибутку підприємства є порівняно невисоким – 65,0 тис. грн, що може свідчити про високий рівень витрат, значне навантаження на собівартість робіт або недостатню ефективність використання ресурсів.

Друге місце за обсягом виручки займає ТОВ «Бахмачгазбудсервіс», виручка якого становить 307,0 млн грн. При цьому підприємство демонструє значно вищий рівень фінансової результативності порівняно з попереднім

суб'єктом господарювання, оскільки чистий прибуток перевищує 6 млн грн. Важливим показником є також високий темп приросту виручки – 70 %, що свідчить про активний розвиток підприємства, розширення обсягів діяльності та посилення його ринкових позицій.

ТОВ «Торговий дім «Дінастія»» характеризується значним обсягом виручки – 176,8 млн грн, проте демонструє негативну динаміку розвитку, оскільки відносний приріст виручки має від'ємне значення (-25 %). Незважаючи на це, підприємство залишається прибутковим, хоча рівень чистого прибутку є незначним і становить лише 384 тис. грн. Така ситуація може свідчити про погіршення ринкових позицій або скорочення попиту на послуги підприємства.

КП «Шляхрембуд» займає важливе місце серед підприємств галузі, забезпечуючи виручку на рівні 148,7 млн грн та чистий прибуток у розмірі 2 524,0 тис. грн. Позитивний приріст виручки на рівні 24 % свідчить про стабільність діяльності підприємства та його здатність підтримувати фінансову результативність навіть в умовах складної економічної ситуації. Порівняно з деякими більшими за обсягом виручки підприємствами, КП «Шляхрембуд» демонструє кращі показники прибутковості, що може свідчити про більш ефективне управління витратами та ресурсами.

Серед підприємств із середніми та невеликими обсягами діяльності позитивно виділяється ПП «Шляховик-Шостка», яке при виручці 52,8 млн грн отримало найбільший чистий прибуток серед усіх досліджуваних підприємств – 9 011 тис. грн. Крім того, підприємство забезпечило значний приріст виручки на рівні 54 %, що свідчить про високу ефективність господарської діяльності та успішну реалізацію обраної стратегії розвитку.

Високі темпи зростання доходів також спостерігаються у ТОВ «Прогноз» та ТОВ «Стронг Трейд». Зокрема, ТОВ «Прогноз» забезпечило приріст виручки на 101 %, а ТОВ «Стронг Трейд» – на 180 %, що є найвищим показником серед досліджуваних підприємств. Однак абсолютні обсяги виручки цих підприємств залишаються порівняно невеликими, що свідчить про їх перебування на етапі активного розвитку або розширення діяльності.

Негативні результати діяльності спостерігаються у ТОВ «Юрист Агро», яке отримало збиток у розмірі 2 370,4 тис. грн, незважаючи на незначний позитивний приріст виручки (+4 %). Така ситуація може бути наслідком високого рівня витрат, неефективного управління або несприятливих умов господарювання. Також від'ємну динаміку доходів демонструють ТОВ «Дорспецтехніка» та ПП «Інвестрембуд», у яких темпи приросту виручки становлять відповідно -10 % та -13 %, що може свідчити про скорочення обсягів діяльності або втрату частини ринку.

Розрахунок показників рентабельності зазначених підприємств представлено на рис. 2.1.

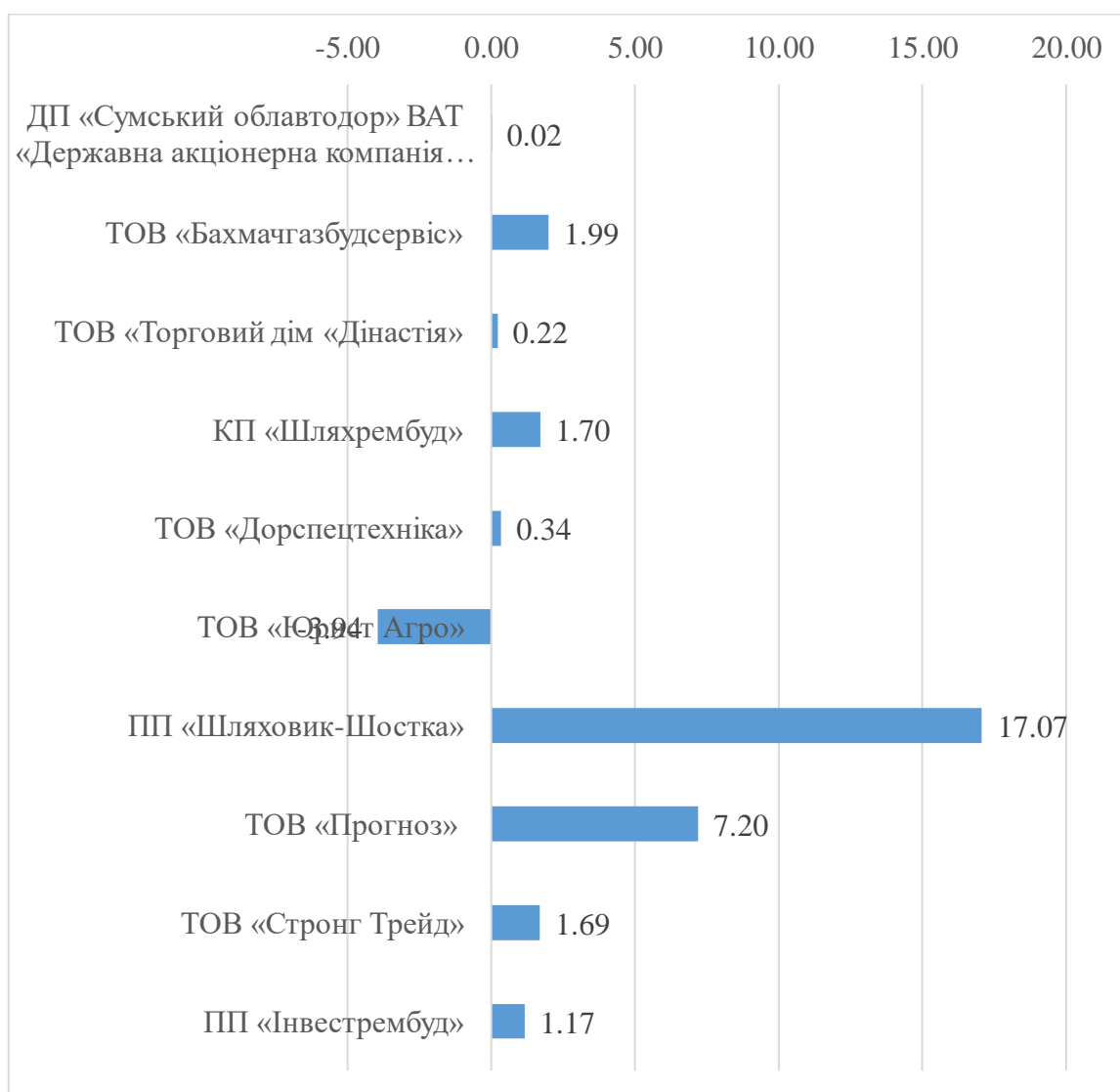


Рисунок 2.1 – Показники чистої рентабельності найбільших підприємств шляхового господарства Сумської обл. у 2025 р., %

Таким чином, результати аналізу свідчать про неоднорідність фінансового стану підприємств шляхового господарства Сумської області. Частина підприємств демонструє стабільне зростання та високий рівень прибутковості, тоді як інші стикаються з проблемами скорочення доходів і зниження ефективності діяльності. В сучасних умовах ключовими факторами успішного функціонування підприємств галузі залишаються ефективне управління витратами, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищення продуктивності діяльності та впровадження сучасних підходів до організації господарських процесів.

Показники діяльності КП «Шляхрембуд» СМР у 2023-2025 рр. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники КП «Шляхрембуд» СМР
у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід, тис. грн	131 366	120 395	148 701
Відносний приріст чистого доходу, %	41	-8	24
Чистий прибуток, тис.грн	1 469	486	2 524
Рентабельність, %.	1,12	0,4	1,7
Вартість активів, тис.грн	92 366	83 535	94 096
Зобов'язання, тис.грн	12 636	3 805	12 265

Аналіз основних показників діяльності КП «Шляхрембуд» СМР за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Дослідження змін у показниках чистого доходу, прибутковості, рентабельності, вартості активів та обсягу зобов'язань дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до складних економічних умов.

Протягом аналізованого періоду спостерігаються коливання обсягів чистого доходу підприємства. У 2023 р. чистий дохід КП «Шляхрембуд» СМР становив 131 366 тис. грн, а у 2024 р. відбулося його скорочення до 120 395 тис. грн, що супроводжувалося від'ємним відносним приростом на рівні 8 %. Таке зниження може бути пов'язане зі скороченням обсягів виконаних робіт, зменшенням фінансування або впливом несприятливих економічних та безпекових умов. Однак уже у 2025 р. підприємство демонструє суттєве покращення результатів діяльності: чистий дохід зріс до 148 701 тис. грн, а темп приросту склав 24 %. Це свідчить про відновлення господарської активності підприємства, розширення обсягів робіт та покращення його ринкових позицій.

Позитивні зміни простежуються і в динаміці чистого прибутку підприємства. У 2023 р. прибуток становив 1 469 тис. грн, проте у 2024 р. він скоротився до 486 тис. грн, що є наслідком зменшення доходів та, ймовірно, зростання витрат підприємства. Незважаючи на це, у 2025 р. спостерігається суттєве покращення фінансового результату: чистий прибуток зріс до 2 524 тис. грн. Таке зростання свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, покращення управління витратами та більш результативне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз показників рентабельності також підтверджує позитивні тенденції у діяльності КП «Шляхрембуд» СМР. У 2023 р. рівень рентабельності становив 1,12 %, у 2024 р. він знизився до 0,4 %, що свідчило про погіршення ефективності використання фінансових ресурсів та зниження прибутковості діяльності. Проте у 2025 р. рентабельність зросла до 1,7 %, що є найвищим значенням за досліджуваний період. Це вказує на підвищення ефективності роботи підприємства та здатність отримувати більший обсяг прибутку з кожної гривні доходу.

Вартість активів підприємства протягом аналізованого періоду змінювалася нерівномірно. У 2023 р. вона становила 92 366 тис. грн, у 2024 р. скоротилася до 83 535 тис. грн, що може бути наслідком зменшення обсягів діяльності, вибуття окремих активів або переоцінки майна. У 2025 р.

спостерігається відновлення вартості активів до рівня 94 096 тис. грн, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та відновлення його виробничого потенціалу.

Динаміка зобов'язань підприємства також характеризується значними коливаннями. У 2023 р. їх обсяг становив 12 636 тис. грн, тоді як у 2024 р. відбулося суттєве скорочення до 3 805 тис. грн. Це може свідчити про часткове погашення боргових зобов'язань або зменшення обсягів кредиторської заборгованості. Водночас у 2025 р. обсяг зобов'язань знову зріс до 12 265 тис. грн, що може бути пов'язано із залученням додаткових ресурсів для фінансування діяльності або розширенням обсягів виконуваних робіт.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що КП «Шляхрембуд» СМР у 2025 р. змогло покращити основні фінансово-економічні показники порівняно з попереднім роком. Підприємство продемонструвало зростання доходів, прибутковості та рентабельності, що свідчить про поступове відновлення його фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності. Разом із тим наявність коливань окремих показників вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат та підвищення стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз показників руху персоналу, оплати і продуктивності праці

Трудовий колектив КП «Шляхрембуд» СМР становлять працівники, які своєю працею беруть участь у його діяльності. Трудові відносини регулюються на основі контрактів, угод, трудових договорів та інших документів, які передбачені трудовим законодавством України. Основною формою здійснення повноважень трудового колективу підприємства є збори членів трудового

колективу. Трудовий колектив вирішує питання необхідності укладення з підприємством колективного договору (угоди), розглядає його проект.

Колективним договором регулюються виробничі та трудові відносини на підприємстві, питання охорони праці, техніки безпеки, соціального розвитку, охорони здоров'я членів трудового колективу. Мінімальний розмір оплати праці найманих працівників підприємства не може бути нижче рівня, встановленого законодавчими актами України. Органом, що представляє інтереси трудового колективу підприємства є профспілкова організація, або інший орган, якому колектив підприємства надає таке право.

Таблиця 2.4 – Структура фонду оплати праці КП «Шляхрембуд» СМР
у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Фонд основної заробітної плати	22705,9	64,3	21372,1	63,4	24865,0	65,7
Фонд додаткової заробітної плати	12324,1	34,9	11967,1	35,5	12640,6	33,4
Інші матеріальні та компенсаційні виплати	282,5	0,8	370,8	1,1	340,6	0,9
Разом	35312,5	100	33710	100	37846,2	100

Аналіз структури фонду оплати праці КП «Шляхрембуд» СМР у 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність системи матеріального забезпечення працівників підприємства та переважання у структурі виплат основної заробітної плати. Дослідження динаміки окремих складових фонду оплати праці дозволяє оцінити особливості формування витрат на персонал і визначити основні тенденції у сфері оплати праці.

Найбільшу частку у структурі фонду оплати праці протягом усього аналізованого періоду займає фонд основної заробітної плати. У 2023 р. його

обсяг становив 22 705,9 тис. грн, або 64,3 % загального фонду оплати праці. У 2024 р. відбулося певне скорочення цього показника до 21 372,1 тис. грн, однак його частка залишилася практично незмінною та становила 63,4 %. У 2025 р. спостерігається зростання фонду основної заробітної плати до 24 865,0 тис. грн, а його питома вага збільшилася до 65,7 %. Така тенденція свідчить про посилення ролі гарантованої частини заробітної плати у структурі доходів працівників та прагнення підприємства забезпечити стабільний рівень матеріального стимулювання персоналу.

Фонд додаткової заробітної плати також займає значну частку у структурі виплат працівникам. У 2023 р. його розмір становив 12 324,1 тис. грн, або 34,9 % загального фонду оплати праці. У 2024 р. обсяг додаткової заробітної плати дещо скоротився до 11 967,1 тис. грн, проте її частка зросла до 35,5 %, що може свідчити про збільшення ролі премій, надбавок та інших стимулюючих виплат у системі оплати праці підприємства. У 2025 р. фонд додаткової заробітної плати зріс до 12 640,6 тис. грн, однак його питома вага скоротилася до 33,4 %. Це пояснюється більш високими темпами зростання основної заробітної плати порівняно з додатковими виплатами.

Інші матеріальні та компенсаційні виплати займають незначну частку у структурі фонду оплати праці підприємства. У 2023 р. їх обсяг становив 282,5 тис. грн, або 0,8 % загального фонду оплати праці. У 2024 р. цей показник збільшився до 370,8 тис. грн, а частка зросла до 1,1 %, що може бути пов'язано зі збільшенням компенсаційних виплат або наданням додаткової матеріальної допомоги працівникам. У 2025 р. обсяг інших матеріальних та компенсаційних виплат дещо скоротився до 340,6 тис. грн, а їх частка становила 0,9 %. Незважаючи на незначну питому вагу, такі виплати відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної підтримки персоналу.

Загальний фонд оплати праці підприємства упродовж аналізованого періоду характеризується певними коливаннями. У 2023 р. його обсяг становив 35 312,5 тис. грн, у 2024 р. відбулося скорочення до 33 710 тис. грн, що могло бути наслідком зменшення чисельності персоналу або оптимізації витрат на

оплату праці. Проте у 2025 р. загальний фонд оплати праці зріс до 37 846,2 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства та підвищення рівня матеріального забезпечення працівників.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що структура фонду оплати праці КП «Шляхрембуд» СМР у 2023–2025 рр. залишалася відносно стабільною, а основну частку виплат формувала основна заробітна плата. Позитивною тенденцією є зростання загального фонду оплати праці у 2025 р., що супроводжувалося збільшенням витрат на основну заробітну плату та підтриманням належного рівня матеріального стимулювання працівників. Це свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити мотивацію персоналу в умовах складного економічного середовища.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу КП «Шляхрембуд» СМР
у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чисельність працівників на початок року, осіб	214	207	182
Прийнято на роботу, осіб	48	39	37
Звільнено працівників, осіб, у т. ч.:	55	64	44
- за власним бажанням	49	57	41
Коефіцієнт обороту з прийому, %	23,40	21,70	20,90
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	26,78	35,44	24,90
Коефіцієнт загального обороту, %	50,18	57,14	45,80
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,67	31,32	23,43
Коефіцієнт сталості кадрів, %	74,61	73,22	76,51
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	66,82	64,93	65,76

Аналіз показників руху персоналу КП «Шляхрембуд» СМР у 2023–2025 рр. свідчить про наявність значної кадрової динаміки на підприємстві, що характеризується як процесами прийому працівників, так і високим рівнем звільнень. Дослідження коефіцієнтів обороту, плинності та стабільності кадрів дозволяє оцінити стан кадрового потенціалу підприємства, ефективність кадрової політики та рівень стабільності трудового колективу.

Чисельність працівників на початок року протягом аналізованого періоду поступово скорочувалася. Якщо у 2023 р. на підприємстві працювало 214 осіб, то у 2024 р. – 207 осіб, а у 2025 р. – 182 особи. Така тенденція свідчить про скорочення кадрового складу підприємства, що може бути пов'язано як із зовнішніми чинниками, зокрема складною економічною ситуацією та дефіцитом трудових ресурсів, так і з внутрішніми процесами оптимізації чисельності персоналу.

Протягом 2023–2025 рр. підприємство здійснювало активний прийом працівників, однак кількість прийнятих осіб залишалася меншою за кількість звільнених. У 2023 р. на роботу було прийнято 48 осіб, у 2024 р. – 39 осіб, а у 2025 р. – 37 осіб. Одночасно кількість звільнених працівників становила відповідно 55, 64 та 44 особи. Найбільший обсяг звільнень спостерігався у 2024 р., що свідчить про загострення кадрових проблем та підвищення нестабільності трудового колективу у зазначений період.

Особливу увагу привертає той факт, що переважна більшість звільнень відбувалася за власним бажанням працівників. У 2023 р. за власним бажанням звільнилося 49 осіб, у 2024 р. – 57 осіб, а у 2025 р. – 41 особа. Це може свідчити про наявність певних проблем у сфері мотивації персоналу, умов праці, рівня оплати праці або психологічного клімату в колективі. Крім того, причинами звільнень могли бути зовнішні фактори, пов'язані з воєнним станом, міграційними процесами та нестабільністю ринку праці.

Коефіцієнт обороту з прийому протягом аналізованого періоду поступово знижувався: з 23,40 % у 2023 р. до 21,70 % у 2024 р. та 20,90 % у 2025 р. Це свідчить про скорочення інтенсивності оновлення кадрового складу шляхом

прийому нових працівників. Водночас коефіцієнт обороту зі звільнення у 2024 р. досяг найвищого значення – 35,44 %, що підтверджує високий рівень кадрових втрат у цей період. У 2025 р. даний показник скоротився до 24,90 %, що свідчить про певну стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Коефіцієнт загального обороту кадрів також характеризується високими значеннями протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 р. він становив 50,18 %, у 2024 р. зріс до 57,14 %, а у 2025 р. знизився до 45,80 %. Високий рівень загального обороту свідчить про значну рухливість персоналу та нестабільність кадрового складу підприємства.

Показник плинності кадрів підтверджує наявність проблем із закріпленням працівників на підприємстві. У 2023 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 23,67 %, у 2024 р. він зріс до 31,32 %, а у 2025 р. скоротився до 23,43 %. Найвищий рівень плинності у 2024 р. може свідчити про погіршення умов функціонування підприємства, підвищення психологічного навантаження на працівників або недостатню ефективність кадрової політики.

Разом із тим коефіцієнти сталості та стабільності кадрів залишаються на відносно задовільному рівні. Коефіцієнт сталості кадрів у 2023 р. становив 74,61 %, у 2024 р. – 73,22 %, а у 2025 р. зріс до 76,51 %. Це свідчить про те, що значна частина працівників продовжує працювати на підприємстві тривалий час.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що кадрова ситуація на КП «Шляхрембуд» СМР у 2023–2025 рр. характеризувалася значною рухливістю персоналу та високим рівнем плинності кадрів, особливо у 2024 р. Водночас у 2025 р. спостерігаються ознаки поступової стабілізації кадрового складу, що проявляється у зниженні показників звільнення та плинності кадрів. Для подальшого зміцнення кадрового потенціалу підприємству доцільно вдосконалювати систему мотивації працівників, покращувати умови праці, розвивати соціальну підтримку персоналу та підвищувати ефективність кадрової політики.

Таблиця 2.6 – Показники оплати і продуктивності праці

КП «Шляхрембуд» СМР

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середня зарплата, грн	14 216	15 435	18 022
Кількість працівників, ос.	207	182	175
Продуктивність праці, грн/1 ос.	634 618	661 511	849 720

Аналіз показників оплати та продуктивності праці КП «Шляхрембуд» СМР свідчить про наявність позитивних тенденцій у сфері використання трудових ресурсів підприємства. Дослідження динаміки середньої заробітної плати, чисельності персоналу та продуктивності праці дозволяє оцінити ефективність кадрової політики підприємства та рівень результативності використання трудового потенціалу.

Протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається стабільне зростання середньої заробітної плати працівників. У 2023 р. її розмір становив 14 216 грн, у 2024 р. – 15 435 грн, а у 2025 р. показник зріс до 18 022 грн. Загалом за досліджуваний період середня заробітна плата збільшилася на 3 806 грн, або майже на 27 %. Така тенденція може свідчити про прагнення підприємства забезпечити належний рівень матеріального стимулювання працівників, підтримати їх мотивацію та адаптувати рівень оплати праці до сучасних економічних умов і зростання вартості життя.

Водночас чисельність працівників підприємства протягом 2023–2025 рр. поступово скорочувалася, що пов'язане з міграційними процесами та наслідки воєнного стану. Незважаючи на скорочення кількості працівників, підприємство демонструє позитивну динаміку продуктивності праці. У 2023 р. продуктивність праці становила 634 618 грн на одного працівника, у 2024 р. вона зросла до 661 511 грн, а у 2025 р. – до 849 720 грн на одну особу. Загальне зростання

продуктивності праці за досліджуваний період перевищило 33 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Зростання продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу свідчить про більш раціональну організацію праці, підвищення інтенсивності роботи, покращення управління виробничими процесами або впровадження більш ефективних методів виконання робіт. Крім того, позитивний вплив на продуктивність має підвищення рівня матеріальної мотивації працівників та оптимізація кадрового складу підприємства.

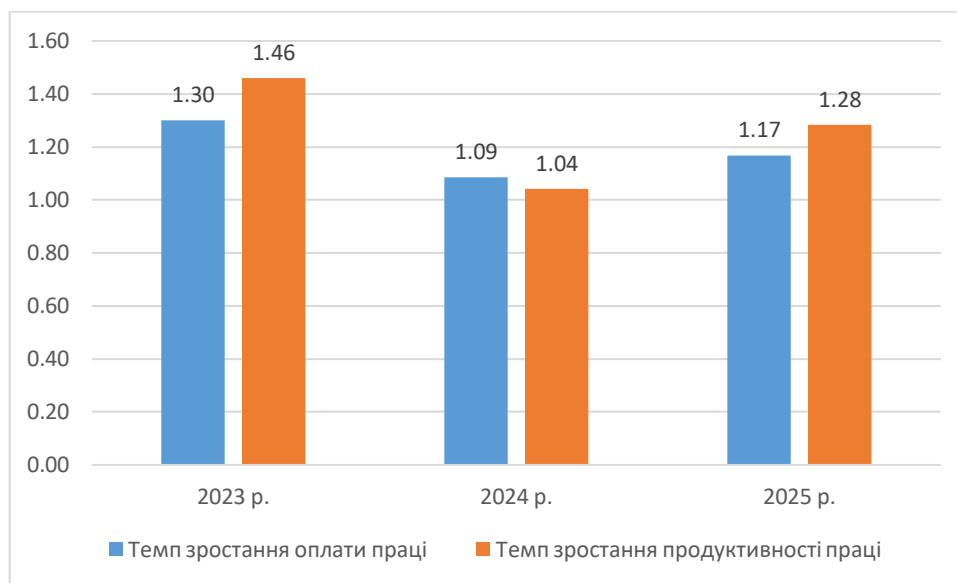


Рисунок 2.2 – Темпи зростання заробітної плати і продуктивності праці працівників КП «Шляхрембуд» СМР у 2023-2025 рр.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що КП «Шляхрембуд» СМР упродовж 2023–2025 рр. змогло забезпечити підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство демонструє зростання середньої заробітної плати та суттєве підвищення продуктивності праці, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення результативності діяльності підприємства. Разом із тим подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення системи мотивації персоналу, підтримки кадрового потенціалу та створення умов для збереження кваліфікованих працівників.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ШЛЯХРЕМБУД» СМР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Напрями покращення кадрової політики підприємства

З урахуванням результатів проведеного аналізу системи управління персоналом на КП «Шляхрембуд» СМР можна зробити висновок про необхідність переходу підприємства від переважно пасивної моделі кадрової політики до активної. Активна кадрова політика передбачає не лише прогнозування кадрової ситуації, а й наявність у керівництва підприємства дієвих механізмів впливу на процеси формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати стабільність функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

З метою підвищення ефективності кадрової політики підприємству доцільно реалізувати низку комплексних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, підтримку сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі та впровадження принципів гендерної чутливості у систему управління персоналом.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики в сучасних умовах є формування ефективної системи безпеки працівників, особливо персоналу зовнішньої служби, діяльність якого пов'язана з перебуванням за межами офісу та підвищеним рівнем ризику. В табл. 3.1 представлено порівняльну характеристику пристроїв для екстреного спуску. Всі засоби відрізняються можливістю підбору індивідуальної висоти, максимальною вагою, швидкістю спуска, а також можливістю багаторазового спуску.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика пристроїв для екстреного спуску

Торгова марка, країна виробник	Основні характеристики	Недоліки	Ціна
Skylotec, Німеччина	Спуск : - висота : фіксована 10 м, 30 м і 50 м. мах 180 м - швидкість : 2 м/с Обмеження: - вікові : відсутні - вагові: 30 - 125 кг Гарантія - 10 років	- відсутній підбір індивідуальної висоти; - неможливість багаторазового спуску; - висока ціна	1330-1686 євро
Skyspider, Гонконг	Спуск : - висота : 25 м, 50 м і 80 м - швидкість : 2 м/с Обмеження: - вікові : 12-65 років - вагові: 30 - 135 кг Гарантія - 5 років	- відсутній підбір індивідуальної висоти; - не сертифікований за стандартом EN 341.	539-625 дол.США
Spider, Ізраїль	Спуск : - висота : інд., мах 152 м - швидкість : 1,4 м/с Обмеження: - вікові : відсутні - вагові: до 159 кг Гарантія - н/д	- необхідно вимотувати трос після кожного спуску; - висока ціна	1580 євро
Skysaver, Ізраїль/США	Спуск : - висота : 30 м, 50 м и 80 м - швидкість : 1 - 2 м/с Обмеження: - вікові : відсутні - вагові: 30 - 135 кг Гарантія – 7 років	- неможливість багаторазового спуску; - висока ціна	1485-1870 дол.США
ВІМАТІС, Південна Корея	Спуск : - висота : інд., мах 99 м - швидкість : 1 м/с Обмеження: - вікові : відсутні - вагові: 30 - 136 кг Гарантія – 5 років	-анкера для монтажу точок кріплення не входять до комплекту поставки.	від 480 дол.США

Враховуючи технічні і вартісні параметри найкращим варіантом є засіб екстреної евакуації VIMATIC, виробництва Південної Кореї. Основним призначенням такого обладнання є забезпечення можливості оперативної евакуації працівників у разі виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних із ракетними обстрілами або пожежами, коли використання традиційних шляхів евакуації є неможливим.

Зазначений пристрій є сучасним засобом рятувального спуску південнокорейського виробництва, який пройшов міжнародну сертифікацію відповідно до стандарту EN 341. Його конструкція дозволяє здійснювати багаторазові спуски без потреби у спеціальній альпіністській підготовці користувачів. Пристрій розрахований на навантаження від 30 до 136 кг та забезпечує можливість багаторазового використання. Враховуючи, що адміністративне приміщення підприємства розташоване на восьмому поверсі будівлі, орієнтовна висота необхідного спуску становить близько 25 метрів. Використання такого обладнання дозволить суттєво підвищити рівень безпеки працівників у критичних ситуаціях та зменшити ризики для їх життя і здоров'я.

Важливим елементом системи безпеки також є формування наборів екстреного виживання для працівників. Доцільно передбачити комплектацію таких наборів мінімальним переліком речей, необхідних для автономного перебування протягом щонайменше 36 годин. До складу контейнерів екстреного виживання рекомендується включати :

- базові медичні засоби (бинти, пластирі, антисептик, знеболювальні, сорбенти, ліки від кишкових розладів) та засоби гігієни (вологі та сухі серветки, засоби особистої та жіночої гігієни);
- засоби зв'язку та енергії (ліхтарики, павербанки)
- продукти харчування (висококалорійна їжа тривалого зберігання, що не потребує приготування) та вода.

Зберігати такі набори доцільно у службових або особистих транспортних засобах працівників із регулярним оновленням харчових продуктів та медикаментів.

Запровадження зазначених заходів сприятиме формуванню більш ефективної та адаптивної кадрової політики підприємства, орієнтованої на захист працівників, підтримання стабільності трудового колективу та підвищення результативності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

У межах формування сприятливого соціально-психологічного середовища в трудовому колективі доцільним є залучення кваліфікованого психолога на умовах позаштатної співпраці. Основними напрямками його діяльності можуть бути систематичне оцінювання психологічного стану працівників, аналіз міжособистісних взаємовідносин у колективі та виявлення факторів, які негативно впливають на рівень мотивації й ефективність роботи персоналу. Доцільним є проведення індивідуальних консультацій із працівниками не рідше одного разу на місяць, а також організація групових тренінгів, командних сесій та елементів колективної психологічної підтримки на щоквартальній основі. Такі заходи сприятимуть формуванню довірчих відносин у колективі, зміцненню командної взаємодії та покращенню морально-психологічного клімату. Крім того, підтримка психологічної стійкості працівників позитивно впливатиме на рівень їхньої лояльності до підприємства та сприятиме зменшенню плинності кадрів, що є важливим фактором стабільності діяльності організації.

У межах реалізації політики гендерної рівності та недискримінації доцільним є впровадження принципів WEPs (Women's Empowerment Principles) – міжнародної ініціативи, започаткованої Глобальним договором ООН та структурою «ООН Жінки» (рис.3.1).

Зазначені принципи спрямовані на створення рівних можливостей для жінок і чоловіків у професійному середовищі, підтримку гендерно орієнтованого управління та забезпечення справедливих умов праці. Основою WEPs є міжнародні стандарти у сфері трудових прав, прав людини та соціальної відповідальності бізнесу. Ініціатива виходить із того, що підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні гендерної рівності, розвитку інклюзивного середовища та підтримці економічної активності жінок.



Рисунок 3.1 – Принципи WEPs

Кабінетом Міністрів України у 2023 р. ухвалено Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2023 р. та затверджено Операційний план заходів з її реалізації. Стратегія визначає мету, цілі і завдання для швидкого досягнення Україною Цілей сталого розвитку України на період до 2023 р., а саме ЦСР 5 «Гендерна рівність», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 10 «Скорочення нерівності».

Запровадження принципів WEPs дозволяє підприємствам інтегрувати гендерно чутливі підходи до системи управління персоналом і водночас сприяє реалізації Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року. Практична реалізація цих принципів передбачає забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, кар'єрного просування та справедливої оплати праці незалежно від статі працівників. Крім того, особлива увага приділяється формуванню безпечного робочого середовища, вільного від дискримінації, психологічного тиску та сексуальних домагань. Важливим напрямом також є підтримка працівників, які поєднують професійну діяльність із сімейними обов'язками, зокрема через надання можливостей для гнучкої організації праці та створення сприятливих умов для догляду за дітьми.

Станом на сьогодні до міжнародної ініціативи WEPs долучилися тисячі компаній у різних країнах світу, включаючи українські підприємства, що свідчить про зростання уваги бізнесу до питань соціальної відповідальності та гендерної рівності. У сучасних умовах дотримання таких принципів стає не лише елементом корпоративної етики, а й важливим фактором формування позитивної ділової репутації підприємства.

Окрім упровадження принципів WEPs, доцільним є включення положень щодо забезпечення гендерної рівності безпосередньо до внутрішньої кадрової документації підприємства. Це може передбачати використання гендерно нейтральних формулювань у посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку та оголошеннях про вакансії. Такий підхід сприятиме формуванню інклюзивного професійного середовища та мінімізації ризиків дискримінації при підборі персоналу.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є також розвиток гнучких форм організації праці. Зокрема, доцільним є застосування змішаного (гібридного) формату роботи для працівників адміністративного та офісного персоналу, які поєднують професійну діяльність із доглядом за дітьми або членами сім'ї похилого віку. Така практика дозволяє забезпечити баланс між професійними та особистими обов'язками працівників, підвищує рівень їхньої задоволеності працею та сприяє підтриманню продуктивності.

Крім того, ефективним інструментом адаптації умов праці до потреб персоналу є впровадження гнучкого початку робочого дня, що дає можливість працівникам самостійно коригувати час початку та завершення роботи в межах установленого робочого графіка. Доцільним може бути також застосування скороченого робочого тижня, який передбачає виконання норми робочого часу за меншу кількість робочих днів. Це дозволяє оптимізувати робочий процес і водночас підвищити комфорт працівників.

Додатково підприємство може використовувати практику індивідуальних графіків роботи із частковою зайнятістю та відповідною системою оплати праці. Такий підхід є особливо актуальним для працівників, які через сімейні або

соціальні обставини не мають можливості працювати за стандартним режимом. Запровадження подібних форм організації праці сприяє підвищенню гнучкості кадрової політики, збереженню кваліфікованих працівників та формуванню соціально відповідальної системи управління персоналом.

У періоди масштабних суспільних та економічних потрясінь, зокрема під час пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної війни, питання гендерної рівності нерідко відходять на другий план і сприймаються як менш пріоритетні порівняно з безпековими чи економічними проблемами. Проте саме кризові умови часто посилюють існуючі соціальні дисбаланси, зокрема нерівномірний розподіл сімейних та побутових обов'язків між жінками й чоловіками. У таких умовах значна частина жінок стикається з труднощами поєднання професійної діяльності та догляду за дітьми, членами сім'ї або людьми похилого віку, що може негативно впливати на їхню зайнятість та кар'єрний розвиток.

Запровадження гнучких форм організації праці є одним із ефективних інструментів підтримки гендерної рівності в сучасних умовах. Використання адаптивних графіків роботи дозволяє працівникам більш ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами та сімейними обставинами. Особливого значення набуває застосування гібридного формату роботи, який поєднує дистанційне виконання завдань із періодичною присутністю на робочому місці, а також можливість часткової зайнятості для окремих категорій працівників.

Такі підходи сприяють зменшенню ризику втрати роботи серед жінок через неможливість працювати за стандартним режимом зайнятості. Крім того, гнучка організація праці дозволяє підприємству враховувати індивідуальні життєві обставини працівників, підтримувати їхню мотивацію та забезпечувати стабільність трудового колективу. Водночас впровадження сучасних форматів зайнятості позитивно впливає на продуктивність праці, оскільки працівники отримують можливість працювати у більш комфортних та збалансованих умовах.

В табл. 3.2 представлено етапи впровадження запропонованих напрямів.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження заходів вдосконалення кадрової політики

Етапи	Тривалість, дн.	Періодичність
1 Удосконалення системи безпеки персоналу		
1.1 Придбання засобу для екстреного спуску ВІМАТІС	15	одноразово
1.2 Встановлення анкерів	2	одноразово
1.3 Інструктаж персоналу щодо використання пристрою ВІМАТІС, тренінг з кріплення захисного поясу	2	Повторний інструктаж 2 рази на рік
1.4 Придбання необхідних найменувань, комплектація та розподіл контейнерів екстреного виживання	5	Оновлення продуктів і медикаментів 2 рази на рік
2 Формування сприятливого соціально-психологічного середовища		
2.1 Пошук позаштатного психолога	14	одноразово
2.2 Узгодження умов співпраці та графіка індивідуальних консультацій та колективних тренінгів	2	переглядається у разі потреби змін
2.3 Організація та проведення тестового раунду індивідуальних консультацій	3	одноразово
2.4 Організація та проведення тестового колективного тренінгу	3	одноразово
2.5 Проведення індивідуальних консультацій і колективних тренінгів	Визначається індивідуально	регулярно, відповідно до графіка
2.6 Збір фідбеку, обробка даних, внесення правок до формату роботи у разі потреби	3	регулярно
3 Впровадження принципів WEPs		
3.1 Адаптація нормативних документів підприємства до принципів гендерної рівності	5	одноразово
3.2 Ознайомлення персоналу з принципами WEPs.	3	одноразово
3.3 Тестове впровадження гнучкого графіку роботи (гнучкий графік, змінний початок, скорочений тиждень).	5	одноразово
3.4 Розробка і впровадження регулярного збору фідбеку	2	регулярно
3.5 Опитування персоналу на тему задоволеності внесеними змінами.	2	регулярно

Реалізація запропонованих напрямів дозволить суттєво покращити кадрову політику підприємства в умовах воєнного стану.

3.2 Розрахунок економічного ефекту вдосконалення кадрової політики

КП «Шляхрембуд» СМР

Оцінювання впливу запропонованих заходів на економічні результати діяльності підприємства є необхідним етапом у процесі формування та реалізації управлінських рішень. Проведення такого аналізу дозволяє визначити доцільність упровадження окремих заходів, оцінити їх можливий вплив на фінансовий стан підприємства, а також виявити потенційні переваги та ризики, пов'язані з їх практичною реалізацією. Крім того, результати оцінювання створюють основу для подальшого коригування кадрової політики та вдосконалення механізмів управління персоналом відповідно до потреб підприємства та змін зовнішнього середовища.

Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів дає можливість оцінити співвідношення між витратами на їх реалізацію та очікуваними результатами, зокрема у вигляді підвищення рівня безпеки працівників, зниження плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та зростання продуктивності праці. У сучасних умовах такі інвестиції слід розглядати не лише як додаткові витрати підприємства, а і як стратегічний інструмент забезпечення його стабільності та довгострокового розвитку.

Орієнтовна сума витрат на впровадження запропонованого комплексу заходів включатиме декілька основних складових. Насамперед передбачаються витрати, пов'язані з придбанням спеціалізованого обладнання для екстреної евакуації працівників, зокрема пристрою аварійного спуску. Такі витрати спрямовані на підвищення рівня безпеки персоналу та мінімізацію ризиків у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Також необхідно врахувати формування контейнерів екстреного виживання із розрахунку на 1 робоче місце в змін.

Важливим елементом запропонованих заходів є також організація психологічної підтримки персоналу. У зв'язку з цим доцільно передбачити витрати на залучення фахівця-психолога на умовах аутсорсингу для проведення індивідуальних консультацій, психологічного супроводу працівників та організації тренінгів, спрямованих на підтримку стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, певних організаційних витрат потребуватиме реалізація політики гендерної чутливості та впровадження гнучких форм організації праці. Такі витрати можуть бути пов'язані з адаптацією внутрішніх процедур підприємства, оновленням кадрової документації, організацією дистанційної або гібридної роботи, а також забезпеченням технічних умов для функціонування нових форматів зайнятості.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів потребує відповідного фінансового забезпечення, проте очікувані результати у вигляді підвищення рівня безпеки персоналу, покращення умов праці, зростання мотивації працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства можуть компенсувати понесені витрати у довгостроковій перспективі.

Витрати на придбання пристрою екстреного спуску. Розмір цих витрат залежить від вартості ВІМАТІС, яка становить 20 160 грн за одиницю та кількості цих пристроїв. Вирішено встановити їх у кабінетах адміністративного корпусу, загальна кількість яких 10 од. З них 4 кабінети розташовані на першому поверсі. Отже, кількість пристроїв складає 6 од.

Також для монтажу системи спуску необхідно придбати 6 анкерів, вартістю 1 900 грн кожний. Таким чином, загальна величина витрат на придбання системи аварійного спуску становить:

$$(20\ 160 + 1\ 900) * 6 \text{ од.} = 132\ 360 \text{ грн.}$$

Витрати на придбання контейнерів екстреного виживання складаються з вартості:

- пластикового контейнера Multibox A-43 на 30 л, який коштує 375,4 грн;
- засобів гігієни, у тому числі жіночих, загальною вартістю 60 грн;
- ручного ліхтаря алюмінієвого світлодіодного 9,5 см x 1,9 см – 50 грн;
- павербанку УМБ ХО РВ312 10000mAh 10W Black вартістю 399 грн;
- води мінеральної Бон Буассон 1,5 л за ціною 20,13 грн;
- сухого пайку, загальною вартістю – 300 грн,
- базової аптечки на суму 200 грн.

Загальна вартість одного комплекту становить 1404,53 грн. Враховуючи оновлення харчової і медичної складової 2 рази на рік, вартість контейнерів екстреного виживання становить:

$$1404,53 + 500 \text{ грн.} = 1904,53 \text{ на 1 робоче місце}$$

$$1904,53 * 83 \text{ робочих місць} = 158\,075,99 \text{ грн}$$

Витрати на залучення позаштатного психолога з урахуванням, що фахівець не укладає з підприємством трудовий договір, становить:

$$40 \text{ год} * 400 \text{ грн} = 16\,000 \text{ грн на місяць}$$

$$16\,000 * 12 = 192\,000 \text{ грн на рік}$$

Реалізація політики гендерної чутливості шляхом впровадження гнучких форм організації праці передбачає організаційні зміни. Потрібна розробка внутрішнього положення про гнучкий графік праці з залученням інспектора відділу кадрів (виплата одноразово 800 грн) та складання індивідуальних графіків з залученням інспектора відділу кадрів (виплата щомісячно 400 грн) з моніторингом їх виконання. Загальна сума витрат становить:

$$800 + 400 * 12 = 5\,600 \text{ грн}$$

Розрахунок загальної величини витрат на удосконалення кадрової політики на КП «Шляхрембуд» СМР представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на реалізацію удосконалення кадрової політики
КП «Шляхрембуд» СМР

Види витрат	Величина, грн
1 Удосконалення системи безпеки персоналу	
– придбання засобів для екстреного спуску BIMATIC	132 360,00
– комплектація контейнерів екстреного виживання	158 075,99
2 Формування сприятливого соціально-психологічного середовища	
– залучення позаштатного психолога	192 000,00
3 Впровадження принципів WEPs	
– впровадження гнучкого графіку роботи	5 600,00
Всього	488 035,99

Фінансування запропонованих заходів передбачається здійснювати за рахунок власних ресурсів підприємства. Економічний ефект від їх впровадження очікується насамперед через підвищення стабільності кадрового складу та скорочення рівня плинності персоналу. Зменшення кількості звільнень сприятиме скороченню непродуктивних витрат, пов'язаних із пошуком, відбором, оформленням та професійною підготовкою нових працівників. Крім того, підприємство зможе мінімізувати втрати робочого часу, які виникають у період між вибуттям працівника та заміщенням вакантної посади.

Додатковим джерелом економії стане зниження витрат на адаптацію новоприйнятого персоналу та скорочення ризиків втрати продуктивності праці, що зазвичай супроводжують процес оновлення кадрового складу. Збереження досвідчених працівників дозволить підтримувати належний рівень ефективності виробничих процесів і забезпечить стабільність виконання поставлених завдань.

Впровадження гнучких форм організації праці також матиме позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Зокрема, переведення частини працівників на гібридний формат роботи сприятиме скороченню витрат на

утримання офісних приміщень, зменшенню споживання електроенергії та інших комунальних ресурсів. Це дозволить оптимізувати поточні експлуатаційні витрати без зниження якості виконання трудових функцій.

Крім того, застосування режиму часткової зайнятості для працівників, які тимчасово не можуть працювати повний робочий день у зв'язку із сімейними обставинами, доглядом за дитиною чи станом здоров'я, забезпечить більш раціональне використання фонду оплати праці. У такому випадку нарахування заробітної плати здійснюватиметься відповідно до фактично відпрацьованого часу або обсягу виконаних робіт, що створить додаткові можливості для оптимізації витрат підприємства.

Для визначення економічних наслідків плинності персоналу доцільно враховувати комплекс витрат і втрат, які виникають у процесі вибуття працівників та їх заміни новими кадрами.

Економічні втрати, пов'язані з плинністю кадрів, формуються під впливом низки чинників, які безпосередньо позначаються на результатах діяльності підприємства.

По-перше, негативний вплив спричиняють простої та перерви у виконанні робіт, що виникають у період між звільненням працівника та заміщенням вакантного робочого місця. Розмір таких втрат визначається з урахуванням середньоденного обсягу виробітку одного працівника, тривалості вимушених перерв у роботі та кількості осіб, які залишили підприємство через плинність.

По-друге, значні витрати пов'язані з підготовкою нових працівників. До них належать витрати на професійне навчання, стажування, адаптацію та перекваліфікацію персоналу. Розрахунок таких витрат здійснюється з урахуванням частки працівників, які вибули через плинність, а також змін у загальній чисельності персоналу порівняно з попереднім періодом.

Окремою складовою економічних втрат є зниження продуктивності праці працівників напередодні звільнення. Як правило, в цей період спостерігається зменшення трудової віддачі, що призводить до недоотримання підприємством певного обсягу продукції або послуг. Величина таких втрат визначається через

коефіцієнт зниження продуктивності, середньоденний виробіток та кількість робочих днів до моменту звільнення працівника.

Крім того, підприємство зазнає втрат у період адаптації новоприйнятих працівників. На початковому етапі роботи їхня продуктивність зазвичай є нижчою порівняно з досвідченими співробітниками. У зв'язку з цим обсяг недоотриманих результатів праці розраховується з урахуванням середньоденного виробітку, тривалості адаптаційного періоду та коефіцієнтів зниження продуктивності в кожному місяці адаптації.

Додаткові витрати виникають під час пошуку та залучення нових працівників. До них належать витрати на розміщення вакансій, проведення співбесід, відбір кандидатів та оформлення трудових відносин. Розмір цих витрат залежить від вартості процедур підбору персоналу та частки звільнень, зумовлених плінністю кадрів.

Ще одним джерелом економічних втрат можуть бути витрати, пов'язані з виробничим браком, допущеним новими працівниками. Недостатній рівень практичного досвіду та знань специфіки роботи підприємства часто призводить до збільшення кількості помилок, що відображається на якості продукції або послуг. Такі втрати визначаються на основі загальної величини браку, питомої ваги помилок працівників зі стажем роботи до одного року та частки звільнень, спричинених плінністю персоналу.

Загальна величина втрат, економічного збитку, викликаного плінністю персоналу дорівнює сумі всіх одиничних втрат. По оцінкам експертів витрати на заміну робочих становлять 7-12% їх річної заробітної плати; фахівців 18-30%; керуючих 20-100%.

Запропонований підхід дозволить підвищити мотивацію працівників, збільшити продуктивність праці та зменшити втрати від плінності персоналу.

В табл. 3.4 представлено розрахунок економії витрат внаслідок зниження плінності кадрів КП «Шляхрембуд» СМР.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економії витрат за рахунок зниження плинності кадрів КП «Шляхрембуд» СМР

Показник	Величина
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	182
Середня заробітна плата одного працівника за рік, тис. грн	216,3
Коефіцієнт плинності фактичний, %	23,43
Кількість звільнених за власним бажанням фактична, осіб	41
Витрати підприємства з найму одного працівника, тис. грн	47,8
Річна сума витрат з найму працівників, тис. грн	1959,8
Прогнозний коефіцієнт плинності, %	18,43
Прогнозна кількість звільнених за власним бажанням, осіб	33
Прогнозна річна сума витрат з найму працівників, тис. грн	1577,4
Економія витрат, тис. грн	382,4

Рекомендовані способи удосконалення діяльності можуть стати поштовхом для значного підвищення ефективності роботи підприємства. Це стосується не лише зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці, а й поліпшення організаційної структури та оперативності прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях, що дозволить підприємству зберегти свою продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що кадрова політика в умовах воєнного стану повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності, оперативністю управлінських рішень та орієнтацією на збереження трудового потенціалу підприємства. Її ефективність значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності, забезпечувати безперервність виробничих процесів та зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах.

Впровадження штучного інтелекту в HR-процеси організації створює значні труднощі, які потребують ретельного аналізу. Було визначено сім ключових проблем: культурний опір, де традиційні цінності часто затьмарюють прийняття рішень на основі даних; занепокоєння щодо конфіденційності даних та етики; та розрив у навичках серед HR-фахівців у ефективному управлінні інструментами штучного інтелекту.

Аналіз основних показників діяльності КП «Шляхрембуд» СМР за 2023–2025 рр. свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. КП «Шляхрембуд» займає важливе місце серед підприємств галузі, забезпечуючи виручку на рівні 148,7 млн грн та чистий прибуток у розмірі 2 524,0 тис. грн.

Аналіз показників руху персоналу КП «Шляхрембуд» СМР у 2023–2025 рр. свідчить про наявність значної кадрової динаміки на підприємстві, що характеризується як процесами прийому працівників, так і високим рівнем звільнень. Показник плинності кадрів підтверджує наявність проблем із закріпленням працівників на підприємстві. У 2023 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 23,67 %, у 2024 р. він зріс до 31,32 %, а у 2025 р. скоротився до 23,43 %. Найвищий рівень плинності у 2024 р. може свідчити про погіршення умов

функціонування підприємства, підвищення психологічного навантаження на працівників або недостатню ефективність кадрової політики.

З метою підвищення ефективності кадрової політики в третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено низку комплексних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, підтримку сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі та впровадження принципів гендерної чутливості у систему управління персоналом. Підхід до удосконалення кадрової політики передбачає інтеграцію нових технологій, методів управління та адаптацію до специфічних умов воєнного стану, що дозволить зберегти ефективність роботи підприємства та забезпечити стабільність персоналу.

Здійснено розрахунок витрат на заходи удосконалення кадрової політики, загальний розмір яких складає близько 500 тис.грн. Встановлено складові економічного ефекту реалізації запропонованих заходів і визначено його величину у розмірі близько 400 тис.грн. Це дозволить знизити рівень плинності персоналу, підвищити лояльність працівників, зберегти стабільність у роботі, зменшити економічні збитки та створити додаткові можливості для розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf
2. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
3. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
4. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. No 2. С. 144–152.
5. Деркач М.С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни: збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції. Луцьк, Донецький національний технічний університет. 2022. С. 209–211.
6. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. 338(1), 555-563. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>
7. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. No 153. С. 61–64. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452>
8. Кодекс законів про працю України, № 322-VIII від 10.12.1971 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Випуск 27. С. 58-64.

10. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 290–297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907>

11. Матвеева Н. М., Новіков Д. А., Славута О. І. Впровадження елементів HR-навігатора в діяльності КП «Шляхрембуд» з використанням статистичного інструментарію. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 162. С. 32-36. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5761/5680>.

12. Матвеева, Н., Базецька, Г., & Славута, О. (2023). Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. Вип. (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335>

13. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова Д. Г. Модель управління персоналом підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Ефективна економіка, 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6737/6835>

14. Про колективні угоди та договори : Закон України № 2937-IX від 23.02.2023 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>

15. Про оплату праці : Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

16. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

17. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 88–93.

18. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. Східна Європа: економіка, бізнес та

управління. 2020. Вип. 2. С. 281–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_43

19. Семенченко А., Семенченко А., Ачкасова О. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721>

20. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 35-42. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/55077>

21. Славута О. І. Методика розрахунку впливу кадрового потенціалу і ефективності його використання на прибуток підприємства / В. Костюк, С. Юр'єва, О. Славута // Комунальне господарство міст. – Серія : Економічні науки. – 2020. – Вип. 155. – С. 94-101. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5589>

22. Сокол Я. Особливості благоустрою міста в умовах війни // Доповідь 86-ї Міжнародної наукової конференції студентів ХНАДУ (08-12 квітня 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024..

23. Сокол Я. Гендерні аспекти управління персоналом на підприємстві // Доповідь 87-ї Міжнародної наукової конференції студентів університету (07-11 квітня 2025 р.). – Харків : ХНАДУ, 2025.

24. Сокол Я. Тренди зміни людських ресурсів в Україні : Матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (91-та науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. Ч. 4. С.275-277 https://epmg.kname.edu.ua/images/Conference/2026/C.4%20Ekonomika%20i%20medzment_26.pdf

25. Стадник Г., Прасол В. Методичні аспекти удосконалення управління чисельністю персоналу підприємства. Економіка та суспільство, 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68>

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

27. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

28. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104.

29. Potluri R. M., Serikbay D. Artificial Intelligence (AI) Adoption in HR Management. International Journal of Asian Business and Information Management, 2025. Issue 1. Volume 16. URL: <https://doi.org/10.4018/IJABIM.376012>.

30. Gaur V. Hierarchical communication patterns in personnel management: An investigation within the manufacturing sector. Acta Psychologica, 2026. Volume 264. URL: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106578> .

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва	кількість
1 Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	1
2 Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства	1
3 Фінансово-економічні показники КП «Шляхрембуд» СМР	1
4 Показники руху персоналу, оплати і продуктивності праці	1
5 Удосконалення кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану	1
6 Економічний ефект вдосконалення кадрової політики КП «Шляхрембуд» СМР	1
7 Апробація результатів дослідження	1
Разом	7