МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адаптація стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй» до умов постійних змін у будівельному секторі в умовах кризи»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Марінцев В. В.
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.
Рецензент професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук , професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Марінцев Валентин Володимирович

1. Тема роботи «Адаптація стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй» до умов постійних змін у будівельному секторі в умовах кризи»
керівник роботи: завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Бікулов Д.Т доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
28 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.20245	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В. В. Марінцев
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 62 с., 7 рис., 28 табл., 26 джерел.

Актуальність теми визначається необхідністю формування гнучких, адаптивних та ефективних HR-стратегій, які здатні забезпечити стійкість функціонування підприємства у турбулентному середовищі.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз існуючої системи управління персоналом ТОВ «Алза Строй» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення та адаптації HR-стратегій відповідно до нових умов діяльності. Для досягнення мети використано методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, SWOT-аналіз, структурно-логічний підхід і метод експертної оцінки.

У першому розділі розглянуто сутність стратегічного управління персоналом, визначено основні моделі та підходи до адаптації HR-стратегій у кризовий період, а також досліджено вплив нестабільності на кадрове забезпечення будівельних підприємств. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Алза Строй», структури та чисельності персоналу, визначено сильні та слабкі сторони існуючих HR-процесів, оцінено ефективність чинних стратегій управління персоналом. Третій розділ містить обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості HR-процесів, вдосконалення кадрової політики, упровадження цифрових інструментів управління персоналом та розробки адаптивної HR-стратегії.

Отримані результати мають практичне значення для покращення організації управління персоналом на ТОВ «Алза Строй», підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових змін. Розроблені рекомендації можуть бути використані в подальшій діяльності будівельних підприємств, які функціонують в умовах невизначеності.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-СТРАТЕГІЯ, АДАПТАЦІЯ, БУДІВЕЛЬНИЙ СЕКТОР, КРИЗА, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 62 p., 7 figures, 28 tables, 26 sources.

The relevance of the topic is determined by the need to form flexible, adaptive and effective HR strategies that are able to ensure the stability of the enterprise in a turbulent environment.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations, analyze the existing HR management system of LLC "Alza Stroy" and develop practical recommendations for improving and adapting HR strategies in accordance with the new operating conditions. To achieve the goal, the methods of economic analysis, comparison, generalization, SWOT analysis, structural-logical approach and expert assessment method were used.

The first section considers the essence of strategic HR management, identifies the main models and approaches to adapting HR strategies during the crisis period, and also studies the impact of instability on the staffing of construction enterprises. The second section conducts a comprehensive analysis of the activities of LLC "Alza Stroy", the structure and number of personnel, identifies the strengths and weaknesses of existing HR processes, and assesses the effectiveness of current HR management strategies. The third section contains substantiated practical recommendations for increasing the flexibility of HR processes, improving personnel policy, implementing digital HR management tools and developing an adaptive HR strategy.

The results obtained have practical significance for improving the organization of HR management at Alza Stroy LLC, increasing the efficiency of using labor potential and ensuring the competitiveness of the enterprise in conditions of crisis changes. The developed recommendations can be used in the further activities of construction companies operating in conditions of uncertainty.

STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT, HR STRATEGY, ADAPTATION, CONSTRUCTION SECTOR, CRISIS, LABOR POTENTIAL, DIGITALIZATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

СУП – стратегічне управління персоналом

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

HR – абревіатура від англійського «human resources», що означає «людські ресурси»

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ…… 11
1.1 Поняття та сутність стратегічного управління персоналом …… 11
1.2 Основні підходи та моделі адаптації HR-стратегій в умовах нестабільності …….. 13
1.3 Вплив кризових явищ на управління персоналом у будівельному секторі……... 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»……. 21
2.1 Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Алза Строй»……. 21
2.2 Аналіз чисельності та структури персоналу як основа адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» у кризових умовах……. 28
2.3 Оцінка ефективності існуючих стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй»……... 37
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»……... 42
3.1 Принципи та підходи до адаптації стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй»…….. 42
3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості HR-процесів ТОВ «Алза Строй» 47
3.3 Впровадження цифрових та аналітичних інструментів у HR-управління ТОВ «Алза Строй»……... 52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 59

ВСТУП

Сучасні умови функціонування будівельних підприємств в Україні характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, значною мірою обумовленими наслідками воєнного стану, економічними коливаннями та нестабільністю зовнішнього середовища. У таких умовах особливо гостро постає питання забезпечення ефективного стратегічного управління персоналом, адже саме людський капітал є ключовим ресурсом, що визначає здатність підприємства адаптуватися, забезпечувати безперервність операцій та створювати додану вартість.

Будівельна галузь є однією з найбільш чутливих до кризових явищ, оскільки залежить від стабільності інвестиційної діяльності, доступності матеріальних ресурсів, логістичного забезпечення та безпеки виконання робіт. Для підприємств цього сектору критично важливо підтримувати стабільну чисельність кваліфікованих працівників, забезпечувати їх професійний розвиток, формувати ефективні канали комунікації та впроваджувати сучасні підходи до мотивації і стимулювання. З огляду на це стратегічне управління персоналом має бути не статичним, а адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни та трансформуватися відповідно до нових умов.

Проблема адаптації HR-стратегій набуває особливої актуальності в умовах воєнної кризи. Підприємства, зокрема ТОВ «Алза Строй», стикаються з низкою викликів: дефіцитом кадрових ресурсів, перерозподілом функціональних обов’язків, вимушеним переміщенням працівників, зростанням психологічного навантаження, необхідністю впровадження гнучких форм зайнятості та забезпеченням безпеки праці. У таких умовах традиційні моделі управління персоналом не завжди здатні забезпечити необхідний рівень ефективності, тому потребують перегляду та адаптації до нових реалій.

Ефективна HR-стратегія будівельного підприємства має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу: стан ринку праці, нормативно-

правові вимоги, особливості організаційної структури, корпоративну культуру, рівень автоматизації HR-процесів, рівень мотивації працівників та їх готовність до змін. У період кризи важливо не лише зберегти ключових співробітників, але й сформувати стійку систему управління персоналом, яка забезпечуватиме стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

ТОВ «Алза Строй», працюючи в умовах підвищеної невизначеності, потребує чітко сформованих стратегічних рішень у сфері управління персоналом, що дозволять:

– забезпечити безперервність виробничих процесів;

– оптимізувати кадрові ресурси;

– покращити мотивацію та залученість працівників;

– впровадити цифрові інструменти для підвищення оперативності управлінських рішень;

– зменшити ризики, пов’язані з кадровою нестачею та плинністю кадрів;

– створити умови для подальшого розвитку підприємства після завершення кризового періоду.

Дослідження питань адаптації HR-стратегій у будівельному секторі дозволяє комплексно оцінити ефективність існуючих управлінських рішень, визначити слабкі місця у системі управління персоналом та запропонувати інноваційні підходи до їх удосконалення. Особливої уваги потребують питання мотивації, навчання, оцінювання, підбору кадрів та організації праці в умовах нестабільності, адже саме ці напрями найбільш чутливі до впливу кризових факторів.

Структурно робота складається з трьох логічно пов’язаних розділів. У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного управління персоналом та підходи до адаптації HR-стратегій у нестабільному середовищі, а також розкрито вплив кризових явищ на кадрове забезпечення будівельних підприємств. У другому розділі представлено аналіз діяльності ТОВ «Алза Строй», проведено оцінку структури персоналу, визначено ефективність

існуючих HR-стратегій і виявлено проблеми, що потребують вирішення. Третій розділ присвячений розробці практичних рекомендацій щодо адаптації та вдосконалення HR-стратегій підприємства, включаючи впровадження сучасних цифрових і аналітичних інструментів, що підвищують гнучкість і результативність кадрового управління.

Таким чином, вибір теми дослідження зумовлений потребою пошуку ефективних та адаптивних механізмів управління персоналом у кризових умовах, що є однією з найважливіших передумов успішного функціонування та розвитку будівельних підприємств в Україні. Отримані результати мають практичну цінність для ТОВ «Алза Строй» та можуть бути використані для оптимізації кадрової політики підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Поняття та сутність стратегічного управління персоналом

Стратегічне управління персоналом (СУП) – це комплексна система управлінських заходів, спрямована на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. Основна мета СУП полягає у забезпеченні взаємозв'язку між довгостроковими цілями підприємства та компетенціями його працівників [1].

СУП охоплює планування потреб у персоналі, формування кадрової політики, мотивацію, оцінку ефективності та розвиток професійних і управлінських навичок співробітників. Його ключові характеристики:

- довгострокова орієнтація – акцент на майбутні потреби організації у персоналі;
- інтеграція з корпоративною стратегією – персонал розглядається як ресурс для реалізації стратегічних цілей;
- системність і комплексність – включає всі функції управління персоналом: від підбору та адаптації до розвитку і мотивації;
- прогнозування і планування – передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову політику.

Для кращого розуміння сутності СУП можна представити її структуру у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 демонструє основні складові стратегічного управління персоналом, які формують комплексну систему управління людським капіталом організації. Кожен компонент виконує конкретну функцію та взаємопов'язаний з іншими елементами системи.

Таблиця 1.1 – Основні компоненти стратегічного управління персоналом

Компонент	Зміст	Основна функція
Планування персоналу	Прогноз потреб у кадрах, аналіз навичок та компетенцій	Забезпечення відповідності між кадровим потенціалом та стратегічними цілями
Підбір і відбір	Пошук, найм та адаптація співробітників	Формування високоефективної команди
Мотивація та стимулювання	Система матеріальної та нематеріальної мотивації	Підвищення продуктивності та залученості персоналу
Розвиток і навчання	Професійне та кар'єрне навчання, підвищення кваліфікації	Забезпечення росту компетенцій та готовності до майбутніх завдань
Оцінка ефективності	Атестація, KPI, оцінка компетенцій	Контроль і корекція результативності персоналу
Утримання персоналу	Соціальні гарантії, корпоративна культура	Зменшення плинності кадрів, підтримка стабільності команди

Розгляд таблиці 1.1 свідчить, що ефективне стратегічне управління персоналом передбачає системний та послідовний підхід до роботи з людськими ресурсами. Кожен із компонентів є взаємозалежним: наприклад, планування потреб у персоналі визначає підбір і розвиток кадрів, мотивація підтримує високі результати, а оцінка ефективності дозволяє вчасно коригувати стратегію управління.

Важливим аспектом є інтеграція СУП із загальною стратегією організації. Персонал розглядається не лише як виконавці завдань, а як ресурс, що формує конкурентні переваги підприємства. Це означає, що стратегія управління персоналом повинна враховувати як короткострокові потреби бізнесу, так і довгострокові цілі розвитку компанії [2].

У сучасних умовах постійних змін на ринку та високої конкуренції стратегічне управління персоналом набуває особливої актуальності. Воно дозволяє організації:

- адаптувати кадровий потенціал до стратегічних цілей;

- підвищувати продуктивність і залученість співробітників;

- забезпечувати стабільність та розвиток корпоративної культури;

- підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та продукції.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства та реалізації його довгострокових стратегічних завдань.

1.2 Основні підходи та моделі адаптації HR-стратегій в умовах нестабільності

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та швидких технологічних змін, стабільність організаційного середовища є радше винятком, ніж правилом. Організації стикаються із численними викликами, серед яких економічні кризи, зміни у законодавстві, кадрова плинність, цифровізація та трансформація бізнес-процесів. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, а успіх компанії значною мірою залежить від здатності HR-стратегії адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін [3].

Адаптація HR-стратегії - це комплексний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення стратегічної стійкості організації. Вона передбачає не лише оперативні зміни в кадровій структурі, але й глибоку трансформацію корпоративної культури, систем мотивації, навчання та оцінки персоналу.

Ключові принципи адаптації HR-стратегії:

1. Прогнозування та аналіз змін - організація повинна постійно відслідковувати тенденції зовнішнього середовища, включаючи ринкову кон’юнктуру, економічну політику, технологічні інновації та соціальні

трансформації. Це дозволяє завчасно виявляти потенційні ризики та потреби у зміні кадрової політики.

2. Гнучкість і мобільність кадрових ресурсів - HR-стратегія повинна передбачати можливість швидкого перерозподілу персоналу між підрозділами або проєктами, а також можливість залучення тимчасових і зовнішніх ресурсів у критичних ситуаціях. Гнучкість дозволяє зберігати продуктивність навіть у періоди високої невизначеності.

3. Підвищення компетентності та професійного розвитку- Умови нестабільності вимагають від персоналу швидкої адаптації до нових завдань. Організація має інвестувати у навчання, тренінги, коучинг та розвиток ключових навичок, що підвищують готовність співробітників до змін і покращують їхню ефективність.

4. Система мотивації та утримання персоналу - В умовах високої конкуренції на ринку праці особливо важливим стає утримання ключових співробітників через ефективні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Це сприяє стабільності та мінімізує ризики втрати цінних кадрів.

5. Інтеграція з корпоративною стратегією - Адаптація HR-стратегії не може здійснюватися ізольовано від загальної стратегії організації. Вона має бути органічною складовою бізнес-процесів, спрямованою на досягнення стратегічних цілей та підтримку конкурентоспроможності.

Основні підходи та моделі адаптації HR-стратегії .

У науковій літературі виділяють кілька підходів, що дозволяють організаціям ефективно адаптувати HR-стратегію до умов нестабільності [4]:

- превентивний підхід орієнтований на передбачення змін і підготовку персоналу до різних сценаріїв. Включає створення кадрового резерву, планування заміщень, розвиток ключових компетенцій. Превентивний підхід забезпечує довгострокову стійкість, але потребує значних ресурсів і часу;

- гнучкий (адаптивний) підхід передбачає швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізацію чисельності та структури персоналу,

перекваліфікацію працівників. Основна перевага - оперативна мобільність, проте без ефективного контролю можливе зниження стабільності внутрішніх процесів;

- проєктний підхід - формування тимчасових команд для вирішення конкретних завдань або проєктів у змінених умовах. Підвищує інноваційність та ефективність використання ресурсів, але може зменшувати корпоративну лояльність та стабільність персоналу;

- матричний підхід поєднує функціональні та проєктні структури, забезпечує баланс між стабільністю і гнучкістю. Дозволяє організації ефективно координувати ресурси та процеси, проте вимагає високої управлінської компетентності.

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів адаптації HR-стратегії [5]

Підхід	Основна ідея	Переваги	Обмеження / ризики
Превентивний	Прогнозування змін, підготовка персоналу	Зменшення ризиків, планування розвитку	Високі витрати, довгий цикл реалізації
Гнучкий	Швидка адаптація кадрових ресурсів	Оперативність, мобільність	Може створювати нестабільність
Проєктний	Тимчасові команди для нових завдань	Інноваційність, ефективне використання ресурсів	Знижує стабільність і лояльність
Матричний	Інтеграція функціональних та проєктних підходів	Баланс стабільності і адаптивності	Складність управління, високі вимоги до компетенцій

Аналіз моделей адаптації HR-стратегії свідчить, що ефективність організації залежить від збалансованого використання всіх підходів: превентивний підхід забезпечує стратегічну підготовленість, гнучкий та проєктний підходи - оперативну реакцію на непередбачувані зміни, а матричний підхід інтегрує всі елементи в цілісну систему управління.

В умовах нестабільності ключовим фактором успіху стає здатність організації швидко модифікувати HR-практики, не порушуючи корпоративну культуру та довгострокові цілі. Інноваційні методи навчання, системи мотивації та оцінки ефективності, а також стратегічне планування кадрових ресурсів створюють умови для стійкого розвитку навіть у кризових ситуаціях [6].

Таким чином, адаптивна HR-стратегія стає не лише інструментом управління персоналом, а й ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах постійних змін.

1.3 Вплив кризових явищ на управління персоналом у будівельному секторі

Кризові явища, що супроводжують сучасні соціально-економічні процеси, суттєво трансформують механізми, підходи та інструменти управління персоналом у будівельному секторі. Галузь будівництва є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища, оскільки залежить від інвестиційної активності, доступності фінансування, логістичних можливостей, цін на матеріали, стабільності нормативно-правової бази та рівня безпеки в країні. У кризових умовах підприємства вимушені переглядати кадрову політику, оптимізувати структуру персоналу, адаптувати системи мотивації та посилювати заходи з утримання кваліфікованих працівників [7]

Кризові явища впливають на кадрові процеси багатоаспектно: від стратегічного планування кадрів до організації щоденної роботи та забезпечення виробничої безпеки. Компанії стикаються з ускладненнями у формуванні команди, підборі висококваліфікованих робітників, забезпеченні безперервності виробничих процесів, підвищенні продуктивності праці та підтриманні мотивації персоналу [8].

Вплив кризових явищ на кадрову політику підприємств будівельного сектору.

Кризи економічного, фінансового та соціального характеру формують нові ризики, що змінюють вимоги до персоналу. Відбувається:

- зростання нестабільності зайнятості;
- підвищення витрат на забезпечення безпеки праці;
- скорочення доступності висококваліфікованої робочої сили;
- посилення конкуренції за фахівців, які виїхали за кордон чи змінили сферу діяльності;
- потреба у формуванні нових компетентностей, особливо у сфері цифровізації, логістики, проектного та вартісного управління.

Для ефективного реагування на ці фактори підприємства повинні адаптувати стратегії управління персоналом, застосовувати гнучкі моделі організації праці та модернізувати системи мотивації.

Таблиця 1.3 – Основні кризові фактори, що впливають на управління персоналом у будівельному секторі [9]

Кризовий фактор	Зміст впливу	Наслідки для управління персоналом
Економічна нестабільність	Коливання цін на матеріали та пальне, скорочення інвестицій	Оптимізація чисельності персоналу, перегляд фонду оплати праці
Логістичні ризики	Перебої з поставками, збільшення термінів доставки	Зміщення графіків роботи, збільшення навантаження на працівників
Воєнні ризики	Порушення безпеки, мобілізаційні процеси	Дефіцит кадрів, необхідність перепідготовки персоналу
Міграція робочої сили	Відтік кваліфікованих фахівців за кордон	Підвищення вартості праці, ускладнення пошуку спеціалістів
Технологічні зміни	Впровадження нової техніки та інструментів	Потреба в оновленні компетенцій, додатковому навчанні
Нормативні обмеження	Зміни в законодавстві та дозвільній системі	Адаптація кадрових процедур і регламентів

Вплив кризових явищ на систему мотивації персоналу.

Мотивація в будівельних компаніях завжди була тісно пов’язана з матеріальними стимулами, проте в кризових умовах акценти значно зміщуються. Працівники дедалі більше цінують стабільність зайнятості, соціальну підтримку, регулярність виплат та безпечні умови праці. У відповідь

підприємства коригують мотиваційні програми, спрямовуючи їх на утримання ключових фахівців і підвищення рівня залученості.

Удосконалення системи мотивації у будівельних компаніях стає одним із ключових завдань у період кризових явищ. Коли традиційні матеріальні стимули втрачають свою ефективність через економічні обмеження, підприємства змушені переорієнтовувати підходи до підтримання залученості та продуктивності працівників. Важливо розуміти, які саме елементи мотиваційної системи зазнають найбільшого впливу та як змінюється їх роль у забезпеченні стабільності кадрового потенціалу. Для цього доцільно проаналізувати трансформацію основних складових мотивації в умовах кризи, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Зміни у системі мотивації персоналу під впливом кризових явищ [10]

Елемент мотивації	Стан у стабільних умовах	Зміни у кризових умовах	Результати для компанії
Заробітна плата	Регулярні виплати та премії	Перегляд премій, фіксовані ставки, можливі затримки виплат	Скорочення витрат, але ризик плинності кадрів
Соціальні гарантії	Базовий пакет	Розширені програми підтримки, психологічна та медична допомога	Підвищення лояльності працівників
Умови праці	Звичайні графіки роботи	Гнучкі графіки, зміни у структуруванні робочих змін	Покращення організації робочого процесу
Професійний розвиток	Планові тренінги	Точкові навчання, короткі програми підвищення кваліфікації	Формування більш універсального персоналу

Аналіз змісту таблиці 1.4 дає підстави стверджувати, що кризові явища не лише послаблюють окремі стимули, а й сприяють появі нових підходів до мотивації персоналу. Основні зміни торкаються зміщення акценту з матеріальних винагород на нематеріальні інструменти підтримки, зокрема соціальний захист, індивідуальні програми допомоги та розвиток компетенцій. Гнучкість мотиваційних механізмів дозволяє будівельним компаніям адаптуватися до ресурсних обмежень, мінімізувати ризики плинності кадрів і зберегти основний професійний потенціал навіть за умов нестабільності.

Одночасно це формує більш стійку та орієнтовану на розвиток модель управління персоналом.

Кризові явища формують багаторівневий вплив на кадрову політику і потребують системного аналізу взаємозв'язків між зовнішніми загрозами та внутрішніми процесами управління персоналом. Для більш наочного відображення ролі окремих груп ризиків та їхнього впливу на ключові кадрові рішення доцільним є представлення структурної схеми. Вона демонструє, як економічні, логістичні та воєнні чинники створюють ланцюгові ефекти, що трансформують підходи до мотивації, продуктивності та безпеки праці в будівельних компаніях [11].



Рисунок 1.1 – Вплив кризових явищ на управління персоналом будівельних підприємств

Рисунок 1.1 демонструє взаємозв'язок між зовнішніми кризовими факторами та внутрішніми кадровими процесами, демонструючи, що навіть незначні зміни у зовнішньому середовищі можуть призвести до суттєвих трансформацій у системі управління персоналом. Унаслідок цього підприємства повинні не лише реагувати на наявні виклики, але й формувати гнучкі, адаптивні та прогнозовані кадрові стратегії. Впровадження таких механізмів дає змогу підвищити стійкість організаційного управління, підтримати мотивацію

працівників і забезпечити безперервність виробничих процесів незалежно від інтенсивності кризових явищ.

Вплив кризових явищ на кадрове планування та організацію праці.

Особливо значущими є зміни в системі кадрового планування. Підприємства вимушені [12]:

- прогнозувати можливі зміни у зайнятості;
- формувати кадровий резерв;
- переглядати кваліфікаційні вимоги до працівників;
- впроваджувати гнучкі режими роботи.

Важливим стає швидке формування мобільних будівельних бригад, здатних адаптуватися до перебоїв з матеріалами, змін логістики або ризиків у середовищі.

Таблиця 1.5 – Наслідки кризових явищ для кадрових процесів у будівельних компаніях [13]

Кадровий процес	Типові зміни під впливом кризи	Значення для підприємств
Найм персоналу	Зменшення пропозиції робочої сили, підвищення вимог до кандидатів	Необхідність перегляду критеріїв відбору
Адаптація нових працівників	Спрощення процедур, скорочення строків адаптації	Прискорення включення персоналу в роботу
Кадрове планування	Перехід до короткострокового прогнозування	Підвищення гнучкості управління
Оцінювання персоналу	Акцент на продуктивності та універсальності	Виявлення ключових працівників
Навчання і розвиток	Навчання практичним навичкам, інструктажі з безпеки	Підвищення ефективності праці
Організація праці	Оптимізація графіків, перегляд навантаження	Зменшення витрат і підвищення стабільності

Кризові явища суттєво трансформують підходи до управління персоналом у будівельному секторі. Компанії повинні адаптувати кадрову політику, впроваджувати гнучкі форми організації праці, підсилювати соціальні гарантії та посилювати заходи щодо підтримання мотивації працівників. Така адаптація допомагає не лише утримати кваліфіковані кадри, а й забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх потрясінь [14].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

2.1 Загальна характеристика діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Алза Строй»

ТОВ «Алза Строй» є будівельним підприємством, діяльність якого охоплює широкий спектр будівельно-монтажних робіт, проєктування, ремонтно-відновлювальні операції та супровід інфраструктурних проєктів. Підприємство здійснює зведення житлових, комерційних та промислових будівель, монтаж інженерних мереж, внутрішні та зовнішні ремонтні роботи, облицювальні та оздоблювальні роботи.

Одним із ключових напрямів діяльності є відновлення пошкодженої інфраструктури, модернізація приміщень та підсилення конструктивних елементів будівель. Підприємство також займається розробкою технічної документації, проведенням кошторисних розрахунків, плануванням будівельних процесів та організацією доставки матеріалів, обладнання та техніки на об’єкти.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ТОВ «Алза Строй» [15]

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЗА СТРОЙ»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “ALZA STROY”
Код ЄДРПОУ	42322088
Адреса	69096, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Професора Толока, будинок 24 квартира 25
Дата заснування	23.07.2018
Статутний капітал	40500
Основний вид діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Контакти	+38(068)3306111; +38(096)7134450;
Вебсайт	https://www.alzastroy.com/

ТОВ «Алза Строй» активно впроваджує сучасні технології та інноваційні матеріали для підвищення якості та безпеки робіт. Компанія контролює дотримання будівельних норм і стандартів, проводить моніторинг виконання проєктів та забезпечує ефективну координацію діяльності будівельних бригад. Крім того, підприємство реалізує повний цикл будівництва – від підготовки земельної ділянки та проєктування до здачі об’єкта в експлуатацію. Таким чином, ТОВ «Алза Строй» забезпечує комплексне виконання будівельних послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і розвиток інфраструктури регіону.

Організаційна структура ТОВ «Алза Строй» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків між структурними підрозділами та дозволяє ефективно координувати діяльність виробничих і адміністративних відділів. Основні кадрові групи підприємства включають інженерно-технічних працівників, будівельні бригади, спеціалістів зі сфер кошторисування, логістики, матеріально-технічного забезпечення, а також управлінський персонал.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Алза Строй»

ТОВ «Алза Строй» є будівельним підприємством, діяльність якого охоплює широкий спектр робіт у сфері зведення, реконструкції та обслуговування об’єктів різного призначення. Основне призначення підприємства полягає у забезпеченні якісного та ефективного виконання будівельно-монтажних робіт, реалізації інфраструктурних проєктів, а також організації повного циклу будівельного процесу — від підготовчого етапу до здачі об’єкта в експлуатацію.

Основні напрями діяльності ТОВ «Алза Строй» представлені на рис.2.2



Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ «Алза Строй»

Підприємство здійснює зведення житлових, комерційних та промислових споруд, монтаж конструкцій, інженерних мереж, облицювальні та внутрішні ремонтні роботи.

ТОВ «Алза Строй» виконує відновлення пошкоджених будівель, модернізацію приміщень, підсилення конструктивних елементів та ремонт інженерної інфраструктури.

Бере участь у підготовці технічної документації, розробці проєктів, проведенні розрахунків та плануванні будівельних процесів.

Організовує доставку матеріалів, обладнання та техніки, контролює їх наявність і використання на будівельних майданчиках.

Забезпечує дотримання норм безпеки, стандартів ДБН, технологічних карт, контролює якість робіт та відповідність проєкту.

Підприємство координує діяльність будівельних бригад, визначає потребу в кадрах, організовує робочий процес, слідкує за виконанням строків та дисципліною праці.

ТОВ «Алза Строй» впроваджує інноваційні матеріали, цифрові інструменти планування та моніторингу, що підвищують ефективність і безпеку робіт.

Для ефективного управління персоналом у будівельному підприємстві важливо враховувати фінансовий стан компанії. Аналіз фінансових показників ТОВ «Алза Строй» за останні п’ять років дозволяє оцінити стабільність підприємства, його здатність забезпечувати соціальні гарантії та стимулювати персонал, а також планувати кадрові ресурси. Основними показниками для аналізу є дохід, чистий прибуток, активи та зобов’язання підприємства. Ці дані дають змогу оцінити економічну ефективність діяльності, рівень фінансової стійкості та потенціал для реалізації HR-ініціатив.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ТОВ «Алза Строй» [16]

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	3182000	2763300	1441400	1227700	1015600
Чистий прибуток	179800	23400	36600	-39200	-119100
Активи	1112300	1069400	410600	165200	74900
Зобов'язання	1029200	1166100	531000	322200	192700

Аналіз представлених даних свідчить про суттєве зростання доходу ТОВ «Алза Строй» у 2024 році порівняно з попередніми роками, що відображає позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий прибуток, незважаючи на тимчасові втрати у 2020–2021 роках, демонструє стабілізацію та вихід компанії на прибуткову діяльність. Зростання активів у 2024 році свідчить про розширення матеріальної бази та потенціалу для інвестицій у розвиток персоналу та технологічне оновлення.

Разом із тим, високий рівень зобов'язань вказує на значну кредиторську навантаженість, що потребує ретельного планування фінансових потоків і уваги до управління ризиками. У контексті HR-стратегії ці показники є критично важливими, оскільки фінансова стабільність підприємства безпосередньо впливає на можливість забезпечення гідних умов праці, конкурентної мотивації та розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, фінансовий аналіз підтверджує необхідність адаптації HR-стратегій до реального стану ТОВ «Алза Строй» та врахування фінансових обмежень при плануванні заходів з управління персоналом.

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища ТОВ «Алза Строй» доцільно застосувати SWOT-аналіз**.** Цей інструмент дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність діяльності та HR-стратегію. SWOT-аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти адаптивні стратегії управління персоналом та визначати пріоритети у розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Алза Строй»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Гнучкість і здатність швидко адаптувати персонал до змін, пов'язаних із воєнними умовами. Наявність працівників, які мають досвід роботи у складних і небезпечних умовах. Високий рівень внутрішньої координації та командної підтримки в періоди загострення ситуації. Нотаріально налагоджені зв'язки з постачальниками, які продовжують співпрацю під час війни. Досвід роботи у проектах, пов'язаних із відбудовою пошкодженої інфраструктури. Готовність керівництва швидко змінювати графіки, маршрути та умови праці у відповідь на загрози. Використання місцевих матеріалів та локальних постачальників, що зменшує залежність від імпорту. Сформована культура взаємопідтримки та психологічної стійкості колективу.	Ризик мобілізації ключових працівників, що може зупиняти проєкти. Нестача спеціалістів через виїзд за кордон та внутрішню міграцію. Підвищений стрес і психологічне виснаження персоналу. Перерви у роботі через повітряні тривоги та обстріли. Нерівномірне навантаження персоналу через зміну географії будівництв. Недостатня цифрова автоматизація HR-процесів для швидкої реакції на кризові зміни. Труднощі з безперервністю проєктів через небезпеку в окремих регіонах. Обмежені можливості для системного навчання через нестабільність графіка. Збільшення витрат на безпеку працівників та інфраструктури.

O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
Масштабна післявоєнна відбудова, що відкриває великий ринок будівельних робіт. Можливість залучення міжнародних інвестицій та донорської допомоги на відновлення. Попит на фахівців, здатних працювати у швидкозмінних умовах. Впровадження цифрових HR-рішень (віддалене управління командами, контроль безпеки). Розвиток програм перекваліфікації для працівників, які повертаються з ЗСУ. Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до будівельних професій. Розширення спектру послуг: укріплення будівель, ремонти укриттів, швидке відновлення. Підвищення соціальної відповідальності компанії, що підсилює бренд роботодавця. Створення нових партнерств із державними структурами та міжнародними організаціями.	Ракетні удари та руйнування інфраструктури, що можуть зупиняти роботу. Мобілізація персоналу та дефіцит робочої сили. Перебої з електропостачанням та інтернетом. Нестабільність логістики через зруйновані дороги та блокпости. Зростання цін на паливо, матеріали та обладнання. Зниження платоспроможності клієнтів у кризових умовах. Психологічна напруга, що впливає на продуктивність. Небезпека роботи у певних регіонах та необхідність евакуацій. Неможливість довгострокового планування через воєнні ризики.

Аналіз показує, що сильні сторони ТОВ «Алза Строй» забезпечують здатність швидко реагувати на зміни та підтримувати ефективність роботи навіть у кризових умовах, тоді як слабкі сторони підкреслюють проблемні ділянки, які потребують вдосконалення, наприклад, цифровізацію HR-процесів та зниження стресових факторів для персоналу. Можливості відображають перспективні напрями розвитку, зокрема залучення інвестицій та використання цифрових технологій для управління персоналом, а загрози визначають критичні ризики, які можуть суттєво впливати на продуктивність та стабільність діяльності. Загалом SWOT-аналіз слугує основою для розробки адаптивних HR-стратегій, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики.

Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Алза Строй» використовується PEST-аналіз**,** який дозволяє системно розглянути політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Цей підхід дає змогу визначити зовнішнє середовище, у якому функціонує підприємство, та вчасно коригувати стратегії управління персоналом.

Таблиці 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «Алза Строй»

P – Political (Політичні фактори)	E – Economic (Економічні фактори)
Воєнний стан та постійні зміни в регуляціях, що впливають на кадрову політику. Мобілізаційні правила, що впливають на доступність трудових ресурсів. Державні програми підтримки відбудови критичної інфраструктури. Підвищені вимоги до безпеки на будівельних майданчиках. Нові законодавчі норми у сфері бронювання працівників. Підтримка міжнародних партнерів у відбудові України. Інтенсифікація державних тендерів на відновлення житла та промислових об'єктів. Політична нестабільність, що ускладнює довгострокові HR-плани. Вплив рішень місцевої влади на доступ до будівельних майданчиків та ресурсів.	Зростання інфляції та нестабільність фінансового ринку. Зростання витрат на будматеріали через дефіцит та порушення логістики. Зниження інвестицій у приватне будівництво, але збільшення у державні проєкти. Дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію. Нерівномірний попит на будівництво залежно від регіону. Збільшення вартості енергоносіїв та пального. Доступ до фінансування від міжнародних організацій (як можливість). Потреба оптимізувати HR-бюджети в умовах зростання витрат. Перехід ринку до короткострокових контрактів через невизначеність.
S – Social (Соціальні фактори)	T – Technological (Технологічні фактори)
Зростання потреби у психологічній підтримці працівників. Вольова міграція населення, що створює кадрові прогалини. Підвищення значення стабільності та гарантій у роботодавця. Соціальні ініціативи компаній розглядаються як важливий критерій вибору роботи. Зростання ролі гнучких графіків через повітряні тривоги та відключення світла. Потреба працівників у навичках роботи у критичних умовах. Посилення цінності корпоративної підтримки та командної згуртованості. Зростання попиту на навчання будівельним професіям серед ВПО. Підвищені ризики професійного вигорання.	Впровадження технологій безпеки (системи раннього оповіщення, трекінг персоналу). Необхідність цифровізації HR-процесів через небезпеку фізичної присутності на офісі. Розвиток мобільних систем управління будівельними командами. Використання дронів для моніторингу об'єктів у небезпечних зонах. Зростання попиту на онлайн-навчання через неможливість зборів. Поширення BIM-технологій для відбудови. Автоматизація процесів обліку персоналу та розподілу завдань. Потреба в резервних технічних рішеннях через відключення світла. Розвиток інструментів для дистанційної координації будівельних робіт.

PEST-аналіз демонструє, що зовнішнє середовище суттєво впливає на кадрову політику ТОВ «Алза Строй». Політичні та економічні фактори визначають доступність ресурсів, безпеку та фінансову стійкість. Соціальні чинники впливають на мотивацію та психологічний стан працівників, а технологічні -на ефективність управління, автоматизацію процесів та дистанційне керування командами. Врахування цих факторів дозволяє

формувати адаптивні HR-стратегії, які здатні швидко реагувати на зміни та підтримувати безперервність будівельних процесів навіть у кризових умовах.

У кризових умовах діяльність ТОВ «Алза Строй» набуває особливої важливості, оскільки підприємство забезпечує:

– відновлення інфраструктури;

– створення робочих місць;

– підтримку економічної стабільності регіону;

– реалізацію соціально значущих проєктів.

Таким чином, ТОВ «Алза Строй» виконує функції повноцінного багатопрофільного будівельного підприємства, яке адаптується до змін зовнішнього середовища та забезпечує безперервність будівельних процесів навіть у кризових умовах.

2.2 Аналіз чисельності та структури персоналу як основа адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» у кризових умовах

У сучасних умовах воєнного стану в Україні ефективне управління персоналом будівельного підприємства має критичне значення для підтримання стабільності операційної діяльності. ТОВ «Алза Строй» належить до підприємств середнього бізнесу у сфері будівництва та налічує 82 працівники, що забезпечують виконання будівельно-монтажних, проєктних і організаційних функцій.

Структура трудових ресурсів сформована таким чином, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів, швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та високу якість виконання будівельних робіт. Значний вплив на кадрову політику мають фактори воєнного часу - мобілізація частини спеціалістів, внутрішня міграція населення, необхідність коригування графіків робіт під час повітряних тривог та нерівномірний розподіл навантаження між підрозділами.

Для оцінки кількісного складу персоналу було проведено аналіз його структури за основними характеристиками: професійними категоріями, віком, стажем роботи та рівнем освіти.

Аналіз структури персоналу є ключовим елементом оцінки кадрового потенціалу підприємства та формування ефективної HR-стратегії. Розподіл працівників за професійними категоріями дозволяє визначити забезпеченість підприємства необхідними фахівцями, оцінити баланс між управлінським, технічним, адміністративним і робітничим персоналом, а також виявити можливі диспропорції у кадровому складі. Для ТОВ «Алза Строй» така характеристика особливо важлива, оскільки підприємство працює у сфері будівництва, де якість та ефективність виробничих процесів значною мірою залежать від кваліфікації та структури персоналу [17].

Таблиця 2.5 - Розподіл персоналу ТОВ «Алза Строй» за професійними категоріями

Професійна категорія	Кількість працівників	Частка, %
Керівний персонал	6	7,3%
Інженерно-технічні працівники	14	17,1%
Адміністративний персонал	10	12,2%
Робітники будівельних спеціальностей	46	56,1%
Допоміжний персонал	6	7,3%
Разом	82	100%

Після аналізу даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що структура персоналу ТОВ «Алза Строй» є типовою для будівельних підприємств, у яких основне навантаження припадає на виробничі спеціальності. Понад половину штатної чисельності (56,1 %) становлять робітники будівельних спеціальностей, що свідчить про спрямованість підприємства на виконання операційних та виробничих завдань у сфері будівництва. Інженерно-технічні працівники формують 17,1 % персоналу, забезпечуючи організацію виробництва, технічний супровід проєктів і контроль якості робіт, що є важливим для дотримання нормативних вимог та технологічних стандартів.

Адміністративний персонал займає 12,2 % від загальної чисельності, що вказує на оптимальний рівень управлінської підтримки без надлишкового бюрократичного навантаження. Частка керівного персоналу та допоміжних працівників є однаковою й становить по 7,3 %, що свідчить про збалансовану структуру управління і належний рівень забезпечення допоміжними функціями. Загалом наведені дані демонструють раціональний розподіл персоналу, який відповідає потребам підприємства та забезпечує ефективність його операційної діяльності в умовах зростаючих вимог до якості й продуктивності у будівельному секторі.

Аналіз вікової структури персоналу є важливою складовою оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме вік працівників впливає на їхню продуктивність, професійний досвід, здатність до навчання та адаптації до змін [18]. Для ТОВ «Алза Строй» визначення вікових груп дозволяє оцінити баланс між молодими спеціалістами, працівниками з усталеними навичками та досвідченими кадрами, що відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів. У таблиці 2.6 подано розподіл персоналу підприємства за основними віковими групами.

Таблиця 2.6 - Вікова структура персоналу ТОВ «Алза Строй»

Вікова група	Кількість працівників	Частка, %
До 30 років	18	22,0%
31–40 років	29	35,4%
41–50 років	21	25,6%
51+ років	14	17,0%
Разом	82	100%

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що найбільш чисельною групою персоналу ТОВ «Алза Строй» є працівники віком 31–40 років, частка яких становить 35,4 %. Це вказує на домінування співробітників, які вже мають достатній професійний досвід, водночас залишаються активними та здатними до інтенсивної роботи в умовах високого навантаження будівельної галузі. Друга за чисельністю група - працівники віком 41–50 років (25,6 %), що забезпечує

підприємство досвідченими кадрами, відповідальними за складні технічні та організаційні процеси.

Молоді працівники віком до 30 років становлять 22 %, що демонструє наявність потенціалу до розвитку, оновлення кадрового складу та впровадження інновацій. Частка працівників віком 51+ років дорівнює 17 %, що свідчить про збереження на підприємстві кваліфікованих фахівців із великим практичним досвідом, які є носіями інституційних знань та професійних традицій. Загалом вікова структура є збалансованою, а поєднання молодих, зрілих і досвідчених працівників забезпечує стійкість та ефективність кадрового потенціалу ТОВ «Алза Строй».

Стаж роботи працівників є важливим показником стабільності кадрового складу та рівня професійної майстерності персоналу. Аналіз розподілу працівників за тривалістю їх роботи дозволяє оцінити рівень накопиченого досвіду, готовність співробітників до виконання складних виробничих завдань, а також визначити ступінь кадрової стабільності на підприємстві [19]. Відповідно до цього, у таблиці 2.7 представлено структуру персоналу ТОВ «Алза Строй» залежно від їх стажу роботи.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу за стажем роботи

Стаж роботи	Кількість працівників	Частка, %
До 3 років	15	18,3%
3–7 років	27	32,9%
8–15 років	24	29,3%
Понад 15 років	16	19,5%
Разом	82	100%

Дані таблиці 2.7 демонструють, що основу кадрового потенціалу ТОВ «Алза Строй» становлять працівники зі стажем 3–7 років, їх частка складає 32,9 %. Це вказує на достатній рівень професійної підготовки персоналу та свідчить про здатність працівників ефективно виконувати свої обов’язки після кількох років роботи на підприємстві. Значна частина персоналу - 29,3 % - має стаж 8–15 років, що формує групу досвідчених фахівців, які володіють глибокими професійними знаннями та стабільно забезпечують якість виробничих процесів.

Працівники зі стажем понад 15 років становлять 19,5 % від загальної чисельності, що свідчить про високу кадрову стабільність та наявність на підприємстві фахівців з великим практичним досвідом. Частка працівників із невеликим стажем до 3 років (18,3 %) забезпечує оновлення колективу та впровадження нових підходів у діяльність компанії. Загалом структура стажу роботи персоналу є збалансованою та забезпечує оптимальне поєднання молодих, досвідчених і висококваліфікованих працівників, що позитивно впливає на виробничу ефективність та стійкість підприємства.

Освітній рівень працівників є ключовим чинником, що визначає якість кадрового потенціалу підприємства, його інноваційні можливості та здатність ефективно виконувати виробничі завдання. Для будівельної галузі особливе значення має наявність достатньої кількості фахівців із професійно-технічною підготовкою та співробітників із вищою освітою, які забезпечують управління, проєктування та технічний супровід робіт. У таблиці 2.8 представлено структуру персоналу ТОВ «Алза Строй» за рівнем освіти, що дає змогу оцінити відповідність кадрового складу вимогам підприємства та специфіці його діяльності.

Таблиця 2.8 - Освітній рівень працівників ТОВ «Алза Строй»

Освітній рівень	Кількість працівників	Частка, %
Вища освіта	26	31,7%
Професійно-технічна освіта	40	48,8%
Середня освіта	16	19,5%
Разом	82	100%

Аналіз даних таблиці свідчить, що основну частину персоналу становлять працівники з професійно-технічною освітою - 48,8 %. Це є позитивною характеристикою для будівельного підприємства, оскільки такі працівники мають практичні навички та необхідну кваліфікацію для виконання спеціалізованих виробничих операцій. Працівники з вищою освітою становлять 31,7 % кадрів, що забезпечує підприємство фахівцями для управлінських, інженерних, проєктних та аналітичних функцій. Їхня частка є достатньою для

підтримання ефективного управління та контролю за технологічними процесами.

Працівники із середньою освітою становлять 19,5 %, що свідчить про наявність у колективі співробітників, які можуть виконувати допоміжні або менш складні операції, а також потенційно можуть бути залучені до навчання та професійного зростання. Загалом структура освітнього рівня персоналу ТОВ «Алза Строй» є збалансованою та відповідає потребам підприємства, забезпечуючи поєднання висококваліфікованих фахівців та працівників із необхідною професійно-технічною підготовкою для виконання виробничих завдань.

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Алза Строй» у динаміці за 2022–2024 роки дає змогу оцінити ключові тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства та визначити вплив зовнішніх чинників на зміну персоналу. Воєнні ризики, економічна нестабільність та вимушена мобілізація працівників суттєво відобразилися на кількісних і якісних показниках кадрового складу. У компанії спостерігається поступове скорочення загальної чисельності персоналу, проте структура працівників за категоріями залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження функціональної цілісності та здатності підтримувати виробничі процеси. Детальна динаміка кадрових змін представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Чисельність та структура персоналу ТОВ «Алза Строй» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Примітка
1	2	3	4	5
Загальна чисельність працівників	90	85	82	Зменшення через мобілізацію, релокацію та виїзд працівників
Керівний персонал	7	6	6	Збереження керівного складу
Інженерно-технічні працівники	15	14	14	Незначні зміни
Адміністративний персонал	12	11	10	Часткове скорочення через оптимізацію
Робітники будівельних спеціальностей	50	47	46	Зменшення через зовнішні фактори
Допоміжний персонал	6	7	6	Невеликі коливання

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5
Середній вік персоналу, років	38	37	36	Молодшає колектив через відхід досвідчених працівників та набір нових
Середній стаж роботи, років	7	6,5	6	Зменшення через мобілізацію та плинність кадрів
Рівень плинності, %	12%	10%	8%	Помірний, зниження завдяки заходам мотивації

Дані таблиці 2.9 свідчать, що у 2022–2024 роках підприємство пережило скорочення чисельності персоналу з 90 до 82 осіб, що зумовлено мобілізацією працівників, релокацією частини колективу та трудовою міграцією. При цьому керівний склад залишається стабільним, що забезпечує безперервність управлінських процесів. Інженерно-технічний персонал також зазнав мінімальних змін, що позитивно впливає на якість організації будівельних робіт.

Суттєвіше скорочення спостерігається серед адміністративного персоналу та робітників будівельних спеціальностей, що пояснюється як оптимізацією витрат, так і зовнішніми обмеженнями, пов’язаними з воєнним станом. Середній вік працівників поступово знижується, що свідчить про оновлення кадрів та залучення молодших спеціалістів. Одночасно зменшується середній стаж роботи, що також є наслідком підвищеної плинності кадрів у кризових умовах.

Позитивною тенденцією є зниження рівня плинності персоналу з 12% до 8%, що вказує на результативність упроваджених заходів мотивації та підвищення стабільності трудового колективу. Загалом проведений аналіз демонструє, що попри зовнішні виклики, ТОВ «Алза Строй» зберігає кадрову стійкість та здатність адаптувати HR-стратегію до умов кризового періоду.

Структура працівників за категоріями зайнятості є важливим показником гнучкості кадрової політики ТОВ «Алза Строй» та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У період 2022–2024 років компанія була змушена переглядати підходи до формування робочих графіків, режимів зайнятості та організації праці, реагуючи на воєнні ризики, мобілізаційні процеси та необхідність оптимізації витрат. Для підприємства

будівельної галузі важливо забезпечувати баланс між стабільною чисельністю основного персоналу та можливістю швидко перерозподіляти трудові ресурси залежно від виробничого навантаження. Динаміку категорій зайнятості працівників представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Структура працівників ТОВ «Алза Строй» за категоріями зайнятості

Категорія зайнятості	2022	2023	2024	Примітка
Повна зайнятість	70	65	62	Основний склад
Неповна зайнятість	10	12	12	Частково задіяні
Дистанційна робота	5	8	8	Адміністративні функції
Сумісництво	5	0	0	Тимчасово не використовується

Як показує таблиця 2.10, основною категорією зайнятості впродовж 2022–2024 років залишаються працівники з повною зайнятістю. Їх кількість поступово скорочується - з 70 осіб у 2022 році до 62 осіб у 2024 році. Це свідчить про зменшення фактичного виробничого навантаження та втрати частини персоналу через мобілізацію, міграцію та оптимізаційні заходи.

Частка працівників, які працюють на умовах неповної зайнятості, зростає у 2023 році та стабілізується у 2024 році на рівні 12 осіб. Це може свідчити про застосування більш гнучких режимів праці з метою збереження кваліфікованих кадрів при зниженні фінансових можливостей підприємства.

Важливою тенденцією є розширення дистанційної зайнятості: кількість працівників, які виконують функції віддалено, зросла з 5 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2023–2024 роках. Це характерно насамперед для адміністративного та управлінського персоналу та відповідає загальним тенденціям цифровізації бізнес-процесів.

Категорія сумісників, що налічувала 5 осіб у 2022 році, у подальші роки не використовується. Це вказує на зміну кадрової політики та прагнення підприємства працювати переважно зі стабільним основним штатом.

Загалом структура зайнятості демонструє перехід ТОВ «Алза Строй» до більш гнучких моделей організації праці, що дозволяє підприємству

підтримувати ефективність виробничих процесів в умовах невизначеності та кризових викликів.

Рівень професійних навичок і наявність сертифікацій у працівників ТОВ «Алза Строй» є ключовими факторами формування конкурентних переваг підприємства на будівельному ринку. У період 2022–2024 років компанія активізувала роботу щодо підвищення кваліфікації персоналу, розвитку технічних компетенцій та впровадження стандартів безпеки. Особливу увагу приділено також розвитку цифрових навичок, що стало критично важливим у зв’язку з переходом частини процесів на дистанційний формат та цифровізацію управління персоналом. Узагальнені результати змін професійного потенціалу працівників наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Розподіл персоналу ТОВ «Алза Строй» за професійними навичками та сертифікаціями

Навички / Сертифікації	2022	2023	2024	Примітка
Робітники з підвищеною кваліфікацією	20	22	25	Підвищення кваліфікації
Інженери з проєктного менеджменту	10	12	12	Розвиток компетенцій
Сертифікація з охорони праці	15	20	22	Впровадження стандартів безпеки
Дистанційні навички / цифрові компетенції	5	10	15	Адаптація до онлайн-управління

Аналіз даних таблиці 2.11 демонструє стабільне зростання професійного рівня працівників компанії. Чисельність робітників із підвищеною кваліфікацією збільшилась з 20 осіб у 2022 році до 25 у 2024 році, що свідчить про систематичні інвестиції у навчання та професійний розвиток виробничого персоналу. Така тенденція важлива в умовах скорочення штатів, оскільки підвищена кваліфікація дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити виконання більш складних завдань.

Кількість інженерів із компетенціями у сфері проєктного менеджменту також зросла і стабілізувалася на рівні 12 осіб у 2023–2024 роках. Це підтверджує стратегічний курс підприємства на вдосконалення управління будівельними проєктами та підвищення ефективності планування робіт.

Особливо помітною є позитивна динаміка у сфері охорони праці: кількість сертифікованих працівників збільшилась із 15 до 22 осіб. Це є прямим наслідком впровадження нових стандартів безпеки та посилення контролю за дотриманням вимог охорони праці в умовах зростання виробничих ризиків.

Стрімко зростає і рівень цифрової компетентності персоналу: кількість працівників, що володіють дистанційними та цифровими навичками, зросла з 5 осіб до 15 осіб у 2024 році. Це свідчить про активну адаптацію компанії до цифрових інструментів, онлайн-комунікації та сучасних методів управління.

Загалом тенденції, наведені у таблиці, підтверджують, що ТОВ «Алза Строй» не лише зберігає кадровий потенціал у складних умовах, а й активно розвиває компетенції працівників, що зміцнює його стійкість та конкурентоспроможність.

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Алза Строй» показує, що попри кризові умови підприємство зберігає стабільність кадрового складу та ключових компетенцій. Структура персоналу залишається збалансованою: переважають робітничі спеціальності, а інженерно-технічні працівники забезпечують якість проєктних і організаційних процесів. Віковий склад та стаж роботи свідчать про поєднання досвіду й оновлення кадрів. Незважаючи на певне скорочення чисельності, критичні позиції збережені, а рівень плинності кадрів знижується. Це підтверджує ефективність кадрової політики та створює основу для подальшої адаптації HR-стратегії до умов нестабільності.

2.3 Оцінка ефективності існуючих стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй»

Ефективність стратегій управління персоналом у ТОВ «Алза Строй» визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільну та продуктивну роботу колективу, утримувати кваліфікованих працівників та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах кризових змін у

будівельному секторі, коли стабільність кадрового складу та ефективність командного управління стають критичними факторами успіху.

У період воєнного стану стабільність кадрового складу особливо важлива для забезпечення продуктивності та злагодженості команд. Для ТОВ «Алза Строй», де працює 82 працівники, рівень плинності кадрів у 2023–2024 рр. залишався помірним, хоча на нього суттєво вплинули фактори безпеки, міграції та нестабільності ринку.

Таблиця 2.12 – Причини звільнень та плинності кадрів

Причина звільнення	2022	2023	2024	Примітка
Мобілізація	5	6	4	Частина ключових робітників
Внутрішня міграція	3	4	3	Переселення з небезпечних зон
Пошук стабільної роботи	2	3	2	Через кризову економічну ситуацію
Професійне вигорання	1	2	3	Психологічний вплив війни

Як видно з таблиці 2.1, головними причинами звільнень у ТОВ «Алза Строй» є:

- релокація працівників за кордон через воєнні дії;

- зміна місця проживання через небезпеку в окремих регіонах;

- пошук більш стабільної роботи у державних або міжнародних проєктах;

- емоційне та фізичне вигорання, пов’язане з кризовим навантаженням;

- скорочення попиту на певні види робіт, що призвело до оптимізації тимчасових бригад.

Попри це, значна частина персоналу працює понад 5 років, що свідчить про відносно високу лояльність та професійну стійкість кадрів. Внутрішня підтримка, стабільність виплат та соціальні гарантії допомагають знижувати плинність, незважаючи на зовнішні ризики.

Для оцінки ефективності існуючих HR-стратегій у ТОВ «Алза Строй» було проаналізовано ключові напрями управління персоналом. Основними критеріями оцінки стали мотивація працівників, утримання кадрів, навчання та розвиток, цифровізація HR-процесів і гнучкість стратегій. Таблиця 2.13 демонструє поточну ситуацію у компанії, позитивні аспекти, виявлені недоліки

та рекомендовані напрями удосконалення для підвищення ефективності HR-управління.

Таблиця 2.13– Оцінка ефективності HR-стратегій ТОВ «Алза Строй»[20]

Критерій оцінки	Поточна ситуація	Позитивні аспекти	Недоліки	Рекомендований напрям удосконалення
Мотивація персоналу	Переважно матеріальні стимули (премії, соцпакети)	Забезпечує базову мотивацію	Недостатньо нефінансових стимулів, нестача соціальної підтримки	Впровадити системи нефінансової мотивації: кар'єрний ріст, навчання, гнучкий графік
Утримання кадрів	Плинність ~12%	Середній показник по галузі	Висока плинність серед кваліфікованих спеціалістів	Розробити програми утримання ключових співробітників, наставництво
Навчання та розвиток	Технічні тренінги	Підвищення професійної кваліфікації	Недостатньо розвитку управлінських та комунікаційних навичок	Впровадити комплексні програми розвитку компетенцій, тренінги з м'яких навичок
Цифровізація HR	HRIS використовується частково	Є базовий контроль за обліком персоналу	Відсутня аналітика, неможливо прогнозувати кадрові потреби	Впровадити повноцінну цифрову HR-систему з аналітичними інструментами
Гнучкість HR-стратегій	Стратегії реагують повільно на зміни	Базове дотримання кадрових процедур	Низька адаптивність до кризових ситуацій	Розробити адаптивні моделі управління персоналом, швидке реагування на зовнішні зміни

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що існуючі HR-стратегії компанії забезпечують базовий рівень мотивації та контролю за персоналом, однак потребують значного вдосконалення у кількох ключових напрямах. По-перше, необхідно впровадити системи нефінансової мотивації та можливості кар'єрного розвитку для підвищення лояльності та утримання кваліфікованих працівників. По-друге, слід розширити програми навчання, включивши

розвиток управлінських та комунікаційних навичок. По-третє, цифровізація HR-процесів та використання аналітичних інструментів дозволить більш ефективно прогнозувати кадрові потреби та оцінювати результативність програм мотивації. Нарешті, підвищення гнучкості HR-стратегій допоможе компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та кризових ситуацій.

У умовах воєнного стану ТОВ «Алза Строй» застосовує низку заходів адаптації HR-стратегії, спрямованих на стабілізацію кадрового складу, зниження стресу та забезпечення безпеки працівників. Впровадження гнучких графіків, психологічної підтримки, цифрового управління командами та перекваліфікації дозволяє компанії оперативно реагувати на зовнішні ризики та підтримувати продуктивність персоналу. Таблиця 2.14 відображає прогрес у застосуванні цих заходів протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.14 – Заходи адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» у воєнний час

Заходи HR	2022	2023	2024	Примітка
Гнучкі графіки	Частково	Частково	Повністю	Адаптація під тривоги
Психологічна підтримка	Відсутня	Частково	Повністю	Для зниження стресу
Цифрове управління командами	Відсутнє	Частково	Повністю	Для безпеки та контролю
Перекваліфікація та навчання	Обмежене	Частково	Повністю	Підвищення мобільності персоналу
Страхування та безпека	Частково	Частково	Повністю	Обов’язкові заходи у кризу

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що ТОВ «Алза Строй» поступово впроваджує комплекс заходів для адаптації HR-стратегії до умов воєнного стану. У 2022 році більшість ініціатив були реалізовані частково або обмежено, проте вже у 2024 році практично всі заходи виконуються повністю.

Зокрема, впровадження гнучких графіків дозволяє працівникам ефективно поєднувати роботу та особисті обставини, психологічна підтримка знижує ризик професійного вигорання, цифрове управління командами забезпечує безпечний контроль та координацію, а перекваліфікація та навчання підвищують мобільність та компетентність персоналу. Страхування та безпека залишаються ключовими заходами, обов’язковими для роботи в кризових умовах.

Реалізація таких адаптаційних заходів сприяє підвищенню стійкості компанії до зовнішніх ризиків, зниженню плинності кадрів та підтримці продуктивності у складних умовах.

Ефективність існуючих HR-стратегій у ТОВ «Алза Строй» оцінюється як середня. Підприємство забезпечує базовий рівень мотивації, навчання та утримання персоналу, проте потребує модернізації через:

- впровадження цифрових HR-інструментів;
- розвиток нефінансових мотиваційних механізмів;
- підвищення гнучкості управління персоналом;
- активне планування кар’єрного росту ключових спеціалістів.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ HR-СТРАТЕГІЙ ТОВ «АЛЗА СТРОЙ»

3.1 Принципи та підходи до адаптації стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй»

У сучасних умовах турбулентності будівельний сектор України стикається з постійними змінами ринкового середовища, нестабільністю попиту, коливаннями вартості матеріалів, кадровими ризиками та дією воєнних факторів. У таких умовах адекватна адаптація HR-стратегії стає критичним інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Алза Строй». Підприємство вимушене переосмислювати традиційні механізми управління персоналом, зміщуючи фокус від довгострокового планування до гнучких, динамічних і проактивних рішень [21].

Адаптація HR-стратегії передбачає формування системи принципів, управлінських підходів і процедур, які дозволяють забезпечити своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Для будівельної компанії ТОВ «Алза Строй» така адаптація має ключове значення, оскільки персонал виконує не лише виробничі функції, але й формує основу операційної ефективності, якості виконання проєктів, дотримання строків та безпеки робіт.

У процесі адаптації HR-стратегії до умов нестабільності та швидких змін ТОВ «Алза Строй» спирається на базові принципи управління персоналом, які забезпечують стійкість кадрової політики. Ці принципи дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та підтримувати ефективність роботи персоналу навіть в умовах кризи. Таблиця 3.1 відображає ключові орієнтири, на основі яких формується сучасна HR-стратегія компанії та реалізуються заходи щодо підвищення гнучкості організаційних процесів.

Таблиця 3.1 – Основні принципи адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй»

Принцип	Характеристика	Очікуваний ефект
Гнучкість	Швидка зміна політик, рішень, графіків	Підвищення оперативності
Моніторинг середовища	Аналіз ризиків, прогнозування змін	Зниження кадрових загроз
Цифровізація	Використання HRIS-систем, електронних даних	Скорочення витрат часу
Орієнтація на компетентності	Формування профілів компетенцій	Оптимізація добору кадрів
Соціальна безпека	Захист працівників у кризових умовах	Лояльність і стабільність персоналу

Як видно з таблиці 3.1, кожен принцип відіграє важливу роль у формуванні ефективної та адаптивної HR-системи підприємства. Гнучкість дозволяє оперативно змінювати форми роботи та кадрові політики відповідно до ситуації на будівельному ринку, що особливо важливо в період нестабільності. Систематичний моніторинг середовища забезпечує здатність прогнозувати можливі загрози та своєчасно реагувати на них, зменшуючи ризики, пов’язані з плинністю кадрів або браком спеціалістів.

Цифровізація HR-процесів сприяє автоматизації документації, прискоренню комунікацій та оптимізації управлінських рішень. Орієнтація на компетентності допомагає будувати ефективні команди, точно визначати вимоги до посад і покращувати якість підбору персоналу. Соціальна безпека, у свою чергу, формує атмосферу довіри та стабільності, що позитивно впливає на лояльність працівників і зменшує рівень стресу в колективі [22]. Сукупність цих принципів створює міцну основу для подальшої модернізації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» та забезпечення її ефективності в умовах кризи.

Для ефективної адаптації HR-стратегії в умовах високої мінливості зовнішнього середовища ТОВ «Алза Строй» використовує комплексний підхід, що охоплює різні напрями управління персоналом. Вибір відповідних підходів дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики, оптимізувати процеси

та посилювати кадровий потенціал. У таблиці 3.2 подано основні підходи, які формують основу сучасної HR-стратегії компанії, а також приклади їх практичної реалізації у діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Підходи до адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй»

Підхід	Сутність	Приклади реалізації
Організаційно-структурний	Оптимізація підрозділів	Перерозподіл функцій
Процесний	Удосконалення HR-процесів	Автоматизація найму
Поведінковий	Управління мотивацією	Розвиток культури
Інноваційний	Нова технологічна база	Впровадження HRIS

Як показує таблиця 3.2, кожен із підходів забезпечує вирішення певних ключових завдань HR-управління. Організаційно-структурний підхід сприяє раціональному перерозподілу функцій між підрозділами, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, підвищити ефективність комунікацій та забезпечити чіткий розподіл відповідальності. Процесний підхід концентрується на вдосконаленні HR-процедур, зокрема автоматизації рекрутингу та стандартизації етапів найму, що скорочує час закриття вакансій та підвищує якість добору кадрів.

Поведінковий підхід орієнтується на формування позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та посилення внутрішньої мотивації працівників. Це дозволяє компанії підтримувати високу залученість персоналу та зменшувати рівень плинності кадрів. Інноваційний підхід забезпечує технологічну модернізацію HR-сфери, включаючи впровадження HRIS, електронного документообігу та цифрових інструментів аналітики. У поєднанні всі ці підходи створюють основу для гнучкої, сучасної та конкурентоспроможної HR-стратегії ТОВ «Алза Строй».

Рисунок 3.1 демонстру ключові зовнішні фактори, що впливають на необхідність адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» у сучасних умовах. До них належать економічні та ринкові зміни, що визначають рівень зайнятості, вартість ресурсів та конкурентний тиск. Воєнні ризики створюють додаткову

невизначеність у роботі будівельних компаній, зокрема щодо безпеки персоналу та переміщення ресурсів. Соціальні зміни формують нові очікування працівників щодо умов праці, стабільності та підтримки. Також значний вплив мають технологічні тренди, які вимагають цифровізації HR-процесів, та правове середовище, що визначає нормативні вимоги до кадрової діяльності.



Рисунок 3.1 – Зовнішні фактори, що впливають на адаптацію HR-стратегії ТОВ «Алза Строй»

Таким чином, зовнішні фактори комплексно формують рамкові умови, у яких функціонує HR-система підприємства. Їхнє своєчасне врахування дозволяє компанії підвищити стійкість до криз, зменшити кадрові ризики та оперативно коригувати стратегію управління персоналом. Візуалізація на рисунку демонструє, що адаптація HR-стратегії неможлива без системного моніторингу цих факторів та гнучкого реагування на їхні зміни.

Рисунок 3.2 подає логічну модель трансформації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй» у кризових умовах, відображаючи послідовність основних етапів управлінських рішень. Процес розпочинається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє виявити ризики, які безпосередньо впливають на кадрову політику. На основі цього формується перелік HR-рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності роботи персоналу. Далі підприємство переходить до впровадження інструментів адаптації, що охоплюють цифровізацію, навчання, оптимізацію процесів та систему мотивації.

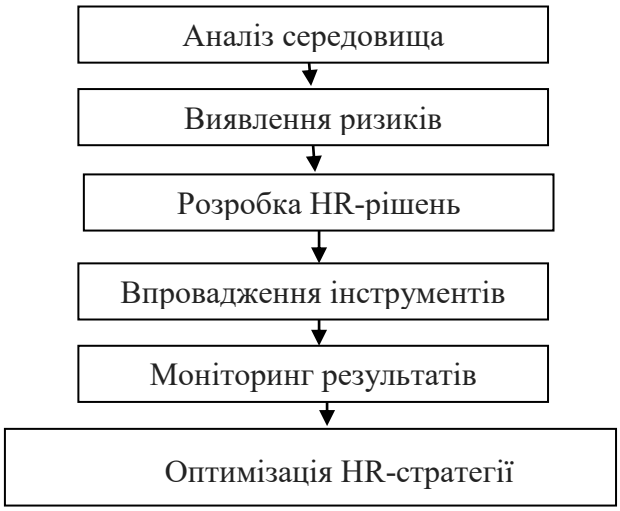


Рисунок 3.2 – Логічна модель трансформації HR-стратегії в умовах кризи

Завершальними етапами логічної моделі є моніторинг результатів та оптимізація HR-стратегії, що забезпечує її актуальність і відповідність реальним викликам. Такий підхід дозволяє ТОВ «Алза Строй» не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й формувати довгострокову кадрову політику, орієнтовану на стійкість і розвиток персоналу. Візуалізація підкреслює, що трансформація HR-стратегії є циклічним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

Представлені таблиці 3.1-3.3 дозволяють системно охарактеризувати ключові принципи та підходи, на основі яких ТОВ «Алза Строй» формує адаптивну HR-стратегію. Вони допомагають структурувати управлінський процес, визначити оптимальні інструменти впливу на персонал і забезпечити ефективне планування кадрової політики.

Рисунки 3.1-3.2, у свою чергу, відображають взаємозв’язок зовнішніх чинників і внутрішніх управлінських процесів, що формують загальну логіку трансформації HR-стратегії підприємства в умовах кризи. Завдяки цьому можна чітко зрозуміти, які фактори ініціюють зміни, які етапи повинна пройти компанія та як HR-функція інтегрується у загальну стратегію розвитку.

3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості HR-процесів ТОВ «Алза Строй»

У кризових умовах діяльності будівельних компаній рівень гнучкості HR-процесів визначає їхню здатність швидко реагувати на зміни попиту, перебої у постачанні, кадрові ризики, воєнні загрози та динаміку ринку праці. ТОВ «Алза Строй» потребує впровадження таких HR-процесів, які легко масштабуються, адаптуються та забезпечують безперервність операційної діяльності.

Підвищення гнучкості HR-процесів ґрунтується на модернізації системи управління персоналом за такими напрямами: цифровізація кадрових процедур, оптимізація алгоритмів підбору й адаптації кадрів, гнучка система мотивації, розвиток компетенцій працівників, а також посилення внутрішньої комунікації [23].

Практичні рекомендації, які мають бути враховані під час адаптації HR-стратегії ТОВ «Алза Строй».

1. Цифровізація HR-процесів та впровадження сучасних інструментів автоматизації

Цифрові рішення дозволяють скоротити час на виконання HR-операцій, зменшити кількість помилок та забезпечити прозорість комунікацій у колективі. Для ТОВ «Алза Строй» доцільно:

- впровадити HRIS-систему для управління кадрами (облік персоналу, відвідуваність, відпустки, графіки);

- застосувати ATS-системи для автоматизації підбору кадрів;

- використовувати чат-боти й мобільні додатки для інформування працівників;

- створити цифровий “Портал працівника” з індивідуальними задачами та інструкціями;

- інтегрувати системи контролю KPI для оцінювання результативності працівників.

Таблиця 3.4 – Інструменти підвищення гнучкості HR-процесів ТОВ «Алза Строй»

Група інструментів	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Цифрові інструменти	HRIS, ATS, KPI-система	Скорочення часу HR-операцій
Організаційні	Ротація персоналу, менторство	Підвищення мобільності працівників
Комунікаційні	Чат-боти, внутрішні платформи	Прискорення обміну інформацією
Мотиваційні	KPI, бонуси, страхування	Зростання лояльності колективу
Навчальні	Онлайн-курси, внутрішні тренінги	Розвиток компетентностей

Запровадження цифрових HR-рішень дає змогу скоротити час на адміністративні процеси, що є критичним у будівельних проєктах із високою динамікою завдань.

2. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу.

Зважаючи на кадровий дефіцит у будівництві та високий рівень трудової міграції, ТОВ «Алза Строй» приділяє особливу увагу прискоренню етапів рекрутингу. Це досягається шляхом стандартизації описів вакансій та формування банку кандидатів. Для оперативного закриття «гарячих» вакансій компанія впроваджує експрес-співбесіди. Адаптація працівників на будівельних майданчиках відбувається через менторську програму, а мобільні бригади дозволяють швидко переміщати персонал між об’єктами. Первинне навчання з техніки безпеки проводиться в онлайн-форматі. Реалізація цих заходів дозволяє зменшити час простою, прискорити запуск проєктів та підвищити якість виконання робіт.

3. Впровадження гнучких графіків роботи та багатофункціональності персоналу

Гнучкість трудових процесів забезпечується використанням змінних графіків роботи на об’єктах і формуванням універсальних бригад, здатних виконувати декілька типів будівельних задач. Працівники ТОВ «Алза Строй» можуть проходити ротацію між об’єктами залежно від стадії проєкту, а офісний

персонал, включаючи інженерів, логістів та бухгалтерів, має можливість дистанційної роботи. Такі рішення сприяють зменшенню перевантаженості працівників, оптимізації витрат та підвищенню продуктивності.

4. Розвиток компетенцій та безперервне навчання працівників.

Для забезпечення гнучкості HR-процесів компанія приділяє увагу розвитку компетенцій персоналу відповідно до потреб будівельної сфери. Для цього запроваджено внутрішню програму навчання «Алза Академія» та використовуються онлайн-курси для підвищення кваліфікації. Формуються індивідуальні плани розвитку працівників, розширюються їхні компетенції для підвищення універсальності, а також проводяться тренінги з кризового управління, лідерства та комунікацій. Такий підхід забезпечує кадрову стійкість підприємства навіть у періоди високої невизначеності.

5. Гнучка система мотивації та матеріального стимулювання.

Система мотивації передбачає запровадження KPI та премій за швидкість і якість виконання проєктів, застосування погодинної та відрядної оплати залежно від типу робіт, а також виплату бонусів за роботу у ризикових зонах. Інформація про систему нарахувань доводиться до працівників через особистий онлайн-кабінет. Розроблена система «прозорої зарплати» виключає невизначеність та непорозуміння, що сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу.

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження гнучких HR-процесів ТОВ «Алза Строй»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні
1. Діагностика	Аналіз потреб, визначення слабких місць	HR-відділ, керівники
2. Планування	Розробка заходів адаптації	HR-директор
3. Впровадження	Запуск цифрових систем, навчання персоналу	HR-відділ
4. Моніторинг	Вимірювання KPI	HR-аналітик
5. Оптимізація	Коригування політик	Керівництво підприємства

6. Посилення внутрішньої комунікації та корпоративної підтримки.

Для забезпечення ефективної комунікації ТОВ «Алза Строй» впроваджує внутрішні канали сповіщення, такі як месенджери та електронні дошки оголошень, проводить щотижневі оперативні онлайн-наради та створює корпоративний чат для вирішення робочих питань у реальному часі. Крім того, запроваджується програма психологічної підтримки працівників, а культура відкритості та довіри стає пріоритетом компанії. Ефективна комунікація дозволяє забезпечити стійкість HR-процесів та мінімізує виникнення конфліктів.

Таблиця 3.6 – Показники оцінювання гнучкості HR-процесів ТОВ «Алза Строй»

Показник	Формула/методика	Значення для ТОВ «Алза Строй»
Швидкість підбору кадрів	К-ть днів на одну вакансію	Скорочення простоїв
Адаптація працівника	% працівників, що пройшли адаптацію	Зменшення плинності кадрів
Рівень цифровізації HR	Частка HR-процесів в автоматизації	Оптимізація навантаження
Якість комунікації	Опитування працівників	Покращення клімату в колективі
Рівень залученості	Engagement Index	Підвищення продуктивності

Застосування показників оцінювання гнучкості HR-процесів дозволяє ТОВ «Алза Строй» об’єктивно вимірювати ефективність змін у кадровій політиці. Швидкість підбору кадрів та рівень адаптації працівників допомагають зменшити плинність персоналу та скоротити простої на об’єктах. Частка автоматизованих HR-процесів дозволяє оцінити рівень цифровізації, а якість комунікації та індекс залученості демонструють вплив заходів на корпоративний клімат і продуктивність. Таким чином, комплексна оцінка показників створює основу для подальшої оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

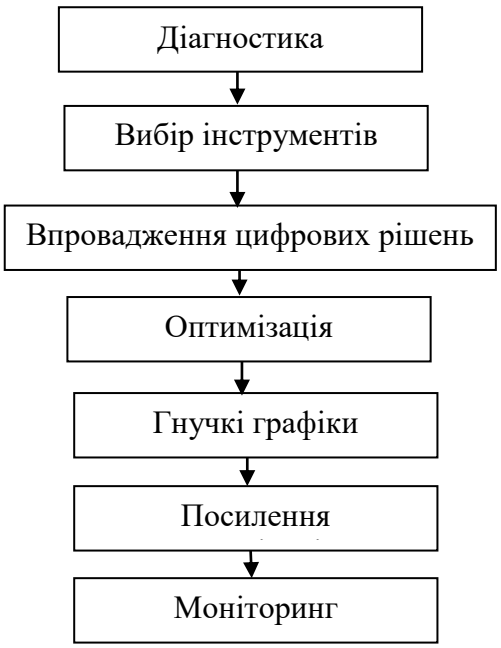


Рисунок 3.3 – Логіка підвищення гнучкості HR-процесів у ТОВ «Алза Строй»

Рисунок 3.3 ілюструє поетапну логіку підвищення гнучкості HR-процесів у ТОВ «Алза Строй». Кожний етап, починаючи з діагностики потреб та вибору інструментів, через впровадження цифрових рішень, оптимізацію рекрутингу та гнучкі графіки, і завершуючи посиленням комунікацій та моніторингом результатів, спрямований на забезпечення швидкої адаптації персоналу та підвищення ефективності роботи підприємства.

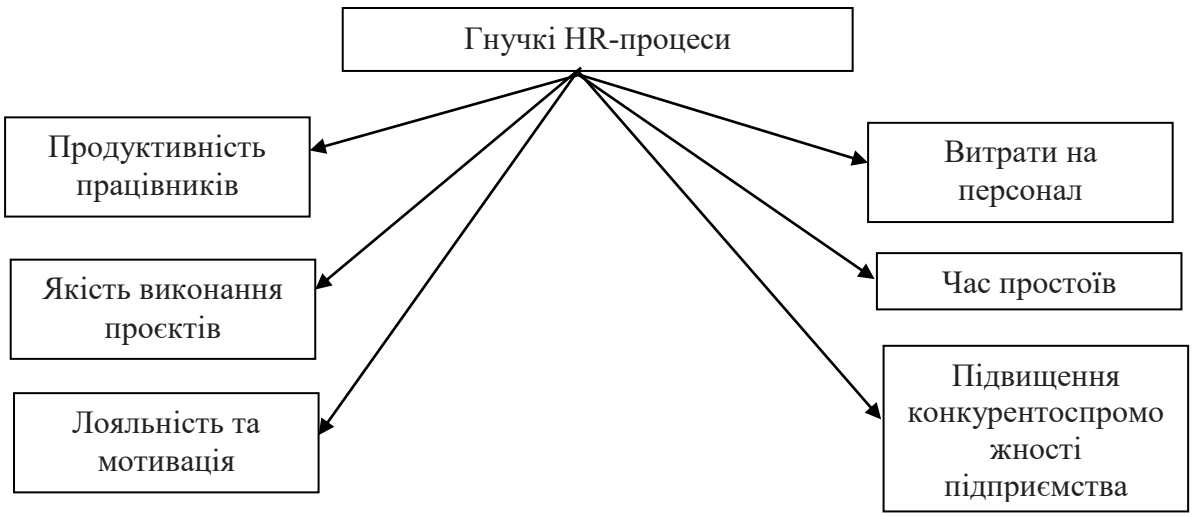


Рисунок 3.4 – Вплив гнучких HR-процесів на ефективність діяльності ТОВ «Алза Строй»

Рисунок 3.4 відображає прямий зв’язок між впровадженням гнучких HR-процесів і ключовими показниками ефективності підприємства. Завдяки гнучким процесам підвищується продуктивність працівників, покращується якість виконання проєктів, зменшується час простоїв та витрати на персонал, а також підвищується лояльність і мотивація співробітників. У сукупності ці фактори забезпечують зростання конкурентоспроможності ТОВ «Алза Строй» на ринку будівництва.

Застосування комплексних інструментів підвищення гнучкості HR-процесів дозволяє ТОВ «Алза Строй» забезпечити стійку кадрову політику в умовах кризи та зберегти конкурентні позиції на ринку будівництва. Таблиці 3.4-3.6 демонструють структурований підхід до впровадження змін, тоді як рисунки 3.3-3.4 наочно відображають логіку взаємозв’язків між гнучкістю HR-процесів та кінцевими результатами діяльності підприємства.

3.3 Впровадження цифрових та аналітичних інструментів у HR-управління ТОВ «Алза Строй»

У сучасних умовах динамічного розвитку будівельного сектору цифровізація стає необхідною умовою ефективного управління персоналом. Для ТОВ «Алза Строй» впровадження цифрових та аналітичних інструментів у HR-систему є критично важливим фактором підвищення продуктивності, точності управлінських рішень, оперативності виконання завдань та зниження кадрових ризиків.

Цифрові рішення дозволяють удосконалити процеси підбору, адаптації, обліку, навчання, комунікації та мотивації персоналу, а також забезпечують якісний аналіз даних, без якого неможлива ефективна HR-стратегія [24]. Для ТОВ «Алза Строй», яке працює у сфері з високою сезонністю, кадровим дефіцитом та ризиками, пов’язаними з воєнними умовами, цифровізація HR-процесів є стратегічним пріоритетом.

Цифровізація HR-процесів у будівельній компанії ТОВ «Алза Строй» передбачає інтеграцію сучасних програмних рішень, платформ, мобільних інструментів та аналітичних систем, що дозволяє оптимізувати ключові напрями роботи з персоналом. Основними цілями впровадження цифрового HR є мінімізація людського фактору у облікових процесах, прискорення прийняття управлінських рішень на основі даних, підвищення прозорості комунікацій, оптимізація витрат на персонал та забезпечення ефективної взаємодії між офісом і будівельними майданчиками. Крім того, цифровізація дозволяє формувати цифровий профіль кожного працівника з історією його компетенцій, навчання та результативності, а також створювати єдину HR-платформу, доступну для всіх співробітників.

Таблиця 3.7 – Основні цифрові інструменти для HR-управління ТОВ «Алза Строй»

Цифровий інструмент	Функції	Очікуваний ефект
HRIS	Облік персоналу, документообіг, графіки	Скорочення адміністративних витрат
ATS	Автоматизація рекрутингу	Зменшення часу закриття вакансій
LMS	Онлайн-навчання, техніка безпеки	Підвищення кваліфікації
KPI-системи	Оцінка продуктивності	Прозора мотивація
Портал працівника	Комунікація, доступ до документів	Підвищення залученості
Аналітичні дашборди	HR-статистика, прогнозування	Підтримка управлінських рішень

Для ефективного цифрового управління персоналом компанія використовує низку спеціалізованих інструментів. Система HRIS дозволяє автоматизувати основні кадрові процеси, включаючи облік персоналу та формування електронних карток співробітників, контроль відвідуваності та графіків роботи, підготовку наказів, документів і маршрутних листів, інтеграцію з бухгалтерськими системами, а також автоматичні нагадування про продовження документів, атестації та медогляди. Впровадження HRIS стає

основою цифрової HR-інфраструктури підприємства. Система ATS дозволяє автоматизувати рекрутинг, здійснювати скринінг резюме, формувати кадровий резерв, створювати шаблони вакансій та генерувати оголошення, аналізувати джерела кандидатів і скорочувати строки закриття вакансій, що особливо актуально для будівельної галузі зі стабільним попитом на робітників різних спеціальностей.

Система LMS забезпечує онлайн-навчання персоналу, проходження інструктажів та техніки безпеки, навчання нових працівників, перегляд відеоуроків із технічних операцій, перевірку знань і сертифікацію. У будівельній сфері, де високі вимоги до безпеки, LMS стає критично важливою. Системи KPI та Performance Management використовуються для оцінювання результатів праці, контролю продуктивності бригад, виявлення слабких місць та обґрунтованого нарахування премій. Аналітичні модулі дозволяють керівництву приймати рішення на основі даних, а не інтуїції [25].

Аналітичні інструменти, включаючи Big Data та панелі Dashboard, дозволяють відстежувати плинність кадрів, ефективність рекрутингу, рівень залученості персоналу, продуктивність бригад та потребу в навчанні. Це дає змогу прогнозувати кадрові ризики та планувати потреби в персоналі.

Таблиця 3.8 – Етапи впровадження цифрової HR-екосистеми ТОВ «Алза Строй»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні
1	Аудит процесів	HR-директор
2	Вибір програмного забезпечення	HR та IT-відділ
3	Налаштування систем	IT-фахівці
4	Навчання персоналу	HR-відділ
5	Пілотний запуск	Команда проєкту
6	Повна інтеграція	Керівництво
7	Оцінка ефективності	HR-аналітик

Впровадження цифрових HR-рішень здійснюється поетапно, починаючи з аудиту процесів для виявлення вузьких місць і дублювання функцій, вибору програмних продуктів, інтеграції систем у єдину цифрову екосистему, навчання

персоналу користуванню новими інструментами, тестового запуску проєкту, повної автоматизації HR-процесів і оцінки результативності за показниками економії часу, зменшення витрат і швидкості кадрових операцій.

Таблиця 3.9 – Показники оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів

Показник	Опис	Значення для ТОВ «Алза Строй»
Time-to-Hire	Час закриття вакансії	Зменшення простоїв
Cost-per-Hire	Витрати на підбір	Скорочення бюджету
Employee Engagement	Індекс залученості	Поліпшення комунікацій
Digital HR Index	Частка процесів, що автоматизовані	Оптимізація ресурсів
Retention Rate	Рівень утримання персоналу	Зменшення плинності
Learning Hours	Години навчання на працівника	Підвищення компетенцій

Аналітика HR дозволяє керівництву компанії приймати точні та швидкі управлінські рішення, аналізувати компетенції персоналу, рейтинг працівників, прогнозувати кадрові ризики, контролювати витрати на персонал, оцінювати продуктивність бригад та плинність кадрів і її причини. Це дає можливість точніше планувати кадрову політику, формувати кадровий резерв, скорочувати час ухвалення рішень, виявляти проблемні ділянки та будувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників[26].

Впровадження цифрових та аналітичних рішень у HR-управлінні дозволяє скоротити час на підбір персоналу на 30–40%, знизити плинність кадрів завдяки більш точній адаптації, оптимізувати витрати на персонал, забезпечити безперервність роботи навіть у кризових умовах, підвищити якість внутрішньої комунікації, створити прозору систему мотивації та оцінювання, підвищити продуктивність праці бригад і підготуватися до масштабування компанії в майбутньому.

Запропоновані цифрові та аналітичні рішення утворюють комплексну HR-екосистему, яка забезпечує прозоре, швидке та ефективне управління персоналом.

Впровадження цифрових технологій у HR-сферу ТОВ «Алза Строй» стане стратегічною перевагою в умовах кризи та високої конкуренції на будівельному ринку, забезпечивши підприємству стійкість, адаптивність та можливість подальшого росту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження на тему «Адаптації стратегій управління персоналом ТОВ «Алза Строй» до умов постійних змін у будівельному секторі в умовах кризи» було проведено комплексний аналіз чисельності, структури, віку, стажу роботи, освітнього рівня та професійних компетенцій персоналу. Дослідження показало, що ефективне управління кадрами в кризових умовах є критичним для забезпечення безперервності виробничих процесів та стабільності діяльності підприємства.

Аналіз кадрового складу показав, що основну частину персоналу складають робітники будівельних спеціальностей, при цьому інженерно-технічний та адміністративний персонал забезпечує належний рівень управління та організації виробництва. Віковий склад та стаж роботи свідчать про поєднання досвідчених і молодих працівників, що дозволяє зберігати стабільність виробничих процесів і водночас оновлювати колектив. Поступове збільшення числа працівників із підвищеною кваліфікацією, сертифікаціями з охорони праці та цифровими навичками свідчить про активне підвищення професійного рівня персоналу та адаптацію підприємства до сучасних технологій і дистанційного управління.

Важливою тенденцією є збереження функціональної цілісності підприємства та поступове зниження рівня плинності персоналу, що свідчить про ефективність застосованих заходів мотивації та кадрової політики. Гнучкі форми зайнятості, зокрема неповна зайнятість і дистанційна робота, дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни виробничого навантаження та забезпечувати ефективну організацію праці в умовах невизначеності.

На основі проведеного дослідження запропоновано наступні заходи щодо підвищення ефективності HR-стратегії ТОВ «Алза Строй»:

1. Продовжувати систематичне підвищення кваліфікації та сертифікацію працівників, особливо у сфері проєктного менеджменту, цифрових технологій та охорони праці.

2. Розвивати комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також передбачає кар’єрне зростання та гнучкі умови праці.

3. Розширювати застосування гнучких моделей зайнятості для адміністративного та інженерного персоналу, зокрема дистанційну роботу та неповну зайнятість.

4. Впровадити регулярний моніторинг кадрового складу для прогнозування потреб у персоналі та своєчасної адаптації HR-стратегії.

5. Формувати кадровий резерв та системи передачі знань, що забезпечує наступність управлінських та технічних процесів.

6. Підтримувати цифровізацію HR-процесів через впровадження програмних рішень для управління персоналом, електронного навчання та контролю ефективності роботи.

Загалом проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Алза Строй» здатне ефективно адаптувати свої HR-стратегії до постійних змін у будівельному секторі, забезпечуючи стійкість кадрового потенціалу та конкурентоспроможність підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету.* 2020. 64.3. С. 137-146.

2. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles.* Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

3.Захарчин Г. М., Гладун С. О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професії діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 57-60.

4. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Економіка та управління знаннями: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с.

5. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений.* 2018. 10(62). С. 334-337.

6. Коваленко А. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. 2.13. С. 227-230.

7. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/14441/1/

8. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. *Економічні горизонти.* 2024. 2(28), С. 111–118. https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861

9. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений.* 2021. 1 (89). 174-178.

10. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. 13. С. 602-608. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf

11. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 268–276. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276.

12. Стрижеус Л., Тендюк, А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*, 2022. 1(4), С. 115-121. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14.

13. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С 71.-78. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22._

14. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*, 2023. (3). С. 38–54. https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3.

15. Офіційний сайт ТОВ «Алза Строй». URL: https://www.alzastroy.com/ (дата звернення: 31.08.2025).

16. ТОВ «Алза Строй». URL: https://opendatabot.ua/c/42322088 (дата звернення: 31.08.2025).

17. Наливайко Т. Сфера праці в будівництві в контексті управління персоналом:аналітика та особливості. Економічний дискурс, 2021. (3), 28–37. URL: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-3-3(дата звернення: 05.08.2025).

18. Шатрова І. А., Демидова О. О., Ємельянова О. М., Савенко В. І., Ворническу О. Окремі аспекти планування діяльності будівельного підприємства. Наука та освіта: зб. пр. XVIII Міжнар. наук. конф., 04–11 січня 2024 р., м. Хайдусобосло, Угорщина. Хмельницький : ПП Заколодний М.І., 2023. С. 47-51.

19. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових

відносин. 2021. Том 2 № 47, 33–39. URL: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2021.47(2).33-39 (дата звернення: 05.08.2025).

20. Якушева О.В., Білан Є.В. Аспекти управління діяльністю будівельних компаній в умовах постконфліктної економіки: досвід Грузії. Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (28 листопада 2023 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. – С. 42 – 44.

21. Проданова, Л. В., Буряк, Є. В., & Якушев, О. В. (2020). Теоретико-методологічні основи визначення та оцінки концентрації ресурсів територій в умовах розбудови інтеграційних процесів. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. Черкаси: ЧНУ, 169-178.

22. Подвальна Г. В., Бочко О. Ю. Управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації: основні підходи та проблеми. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2020. (24). URL:https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/238 (дата звернення: 05.08.2025).

23. Поколенко В. О., Полькін К. К. Особливості інноваційного вектору розвитку управління будівельним підприємством. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: III Міжнародна науково-практична інтернетконференція. Київський національний університет будівництва і архітектури. (с. 114-117). URL: http://www.ndekc.lviv.ua/pdf/28.pdf#page=114 (дата звернення: 05.08.2025).

24. Жужа М. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. 2023. URL: https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzipid-chas-voyennogo-stanu/ (дата звернення: 05.08.2025).

25. Кривдик М., Алексієнко, О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Development Service

Industry Management, 2023. (3), 127–133. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20) (дата звернення: 05.08.2025).

26. Якушев О.В., Самара Н.С. Проблеми соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 01-02 черв. 2022 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022. С. 84-86.